

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра туризму та готельного господарства

На правах рукопису

СЕМЕНЮК ОЛЬГА ЮРІЇВНА

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ГОТЕЛЮ "NESS" В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітньо-професійна програма: «Готельно-ресторанна справа»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЛИСЮК ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА
кандидат педагогічних наук,
доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №
засідання кафедри туризму
та готельного господарства
від 2024 р.

Завідувач кафедри
проф. Ільїн Л. В.

АНОТАЦІЯ

до бакалаврської роботи Семенюк Ольги Юріївни на тему "Підвищення конкурентоспроможності готелю "NESS" в умовах нестабільності"

Представлено комплексний огляд теоретичних положень проблеми конкурентоспроможності готельних підприємств України з точки зору вітчизняних та зарубіжних вчених.

Детально вивчено та проаналізовано зміст поняття "конкурентоспроможність", її економічну сутність, механізми її зростання, ієрархію конкурентоспроможності, класифікацію факторів конкурентоспроможності.

З метою визначення оптимальних механізмів забезпечення конкурентоспроможності було проаналізовано комплексну оцінку діяльності готельного підприємства "NESS".

Проаналізовано показники конкурентоспроможності готельного підприємства "NESS".

Виявлено особливості конкурентоспроможності готельних послуг, і відповідно до них визначено конкретні показники оцінки. Адже реалії війни спонукали керівництво готелю "NESS" до надання нових послуг та підвищення соціальної значущості готельного бізнесу. Особливо це було актуально в період забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб. Власники готелю розмістили цих осіб, збільшили номерний фонд та надали додаткові послуги для цієї категорії споживачів.

Представлено визначення основних напрямів та основних етапів підвищення конкурентоспроможності готелю.

Зазначено, що реалізація основних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства готелю "NESS" вимагає певної програми дій, яка включає комплекс завдань та їх послідовність, створення сприятливих умов для їх просування, а також оптимізацію всіх ресурсів підприємства з метою створення конкурентних переваг.

Для оцінки конкурентного середовища, в якому знаходиться готель "NESS", було використано PEST та SWOT-аналіз, що дозволило виявити можливості та загрози факторів зовнішнього та внутрішнього середовища аналізованого підприємства та оцінити рівень їх значущості, що в подальшому стане основою для формування стратегічних інноваційних напрямів.

Розглянуто напрями підвищення безпеки в нестабільних умовах, надання готельних послуг в умовах війни та підтримання їх на стабільно високому рівні. З метою підвищення конкурентних переваг запропоновано взаємодію готелю з бізнес-структурами, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей, забезпечення мобільності підприємства та суттєве підвищення його оперативності реагування на зміни в сучасних умовах нестабільності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, готелі, нестабільність, конкурентне середовище, інновації.

SUMMARY

to the bachelor's thesis of Olga Semeniuk on the topic: "Increasing the competitiveness of the hotel "NESS" in conditions of instability"

A thorough generalising analysis of theoretical provisions from the point of view of domestic and foreign scientists on the problems of competitiveness of hotel enterprises in Ukraine is carried out.

The category of "competitiveness", its economic essence, mechanism of its increase, hierarchical structure of competitiveness, classification of competitiveness factors are considered and analysed in detail.

A real comprehensive assessment-analysis of the hotel enterprise "NESS" has been carried out in order to determine the optimal mechanism for ensuring competitiveness. The indicators of competitiveness of the hotel enterprise "NESS" have been analysed.

The characteristic features of competitiveness of hotel services have been allocated, which determine the specific indicators for its evaluation. After all, the realities of the war prompted the administration of the hotel "NESS" to offer new services and increase the social significance of the hotel business. This was especially true during the period of meeting the needs of internally displaced persons. The hotel provided accommodation for these people and expanded the number of rooms, as well as provided additional services for this category of consumers.

The main directions to improve the competitiveness of hotel with the definition of the main stages are proposed.

It is specified that the implementation of the main measures to ensure the competitiveness of the hotel enterprise "NESS" provides for a specific program of actions, which covers a set of works and their sequence, creation of favourable conditions for their promotion, as well as optimisation of all resources of the enterprise to create competitive advantages.

To evaluate the competitive environment in which the hotel "NESS" operates, the PEST model and SWOT-analysis were used, which made it possible to identify opportunities and threats of the factors of the external and internal environment of the analyzed enterprise, as well as to assess the degree of their importance for it, which will further form the basis for the formation of strategic innovation directions.

The directions of improving security in conditions of instability, hotel service during the war and maintaining it at a consistently high level are considered. In order to increase the competitive advantages, the interaction of the hotel with business structures is proposed, which involves reducing its own production capacity, ensures the mobility of the enterprise and significantly increases the speed of its response to current changes in conditions of instability.

Key words: competitiveness, hotel, instability, competitive environment, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність і структура конкурентоспроможності готельних підприємств	8
1.2. Методика дослідження конкурентних переваг готельних підприємств	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ "NESS" В СУЧАСНИХ УМОВАХ	19
2.1. Загальна характеристика готелю	19
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності готелю	30
РОЗДІЛ3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "NESS" В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	38
3.1. Оцінка конкурентоспроможності готелю	38
3.2. PEST-аналіз	44
3.3. SWOT-аналіз	48
РОЗДІЛ4. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "NESS" В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	51
4.1. Проблеми готелю	51
4.2. Пропозиції щодо удосконалення готелю під час війни	54
4.3. Формування позитивного іміджу готелю для забезпечення його конкурентоспроможності	59
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Проблема пошуку найбільш ефективних методів управління, максимізації потенціалу підприємства для забезпечення продуктивної роботи, конкурентоспроможності та прибутковості стала надзвичайно актуальною для сучасних менеджерів підприємств гостинності. Це ставить перед сучасними менеджерами завдання пошуку нових методів управління підприємствами гостинності з метою максимального використання всіх потенційних можливостей і творчих ідей та покращення конкурентних позицій підприємства на національному та міжнародному ринку гостинності.

В умовах економічних трансформацій (війни, загальні зміни в структурі економіки) в сучасному суспільстві особливо важливою і значущою є розробка ефективних підходів формування та зміцнення конкурентних переваг підприємств гостинності у зв'язку з тенденціями економічного розвитку, що дасть можливість успішно витримувати конкурентну боротьбу на ринку в майбутньому.

Отож, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств гостинності набуває особливої актуальності в умовах посилення конкуренції на ринку готельних послуг.

Проблема конкурентоспроможності підприємств готельного господарства піднімалася в наукових дослідженнях вчених, зокрема С. І. Байлика, І. М. Писаревського [10], І. В. Давиденко, А. В. Ушатової [24], Ю. С. Завгородньої [27; 28], А. С. Капліної [31], Ю. М. Нікольчук [39] та ін.

Метою роботи є: дослідити конкурентоспроможність та ефективність діяльності готелю "NESS" в сучасних умовах нестабільності.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття "конкурентоспроможність";
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності готелю;
- діагностувати конкурентне середовище готелю в сучасних нестабільних умовах;

- виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози готелю за допомогою PEST- та SWOT-аналізу;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності готелю.

Об'єктом дослідження є: готельне підприємство "NESS".

Предметом бакалаврської роботи є: дослідження конкурентоспроможності готелю "NESS" в умовах нестабільності.

Методологія та методика дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних вчених з обґрунтування проблем підвищення конкурентних переваг готельних підприємств, концептуальних засад соціально відповідальної діяльності, оцінки забезпечення конкурентних переваг готельних підприємств, управління суб'єктами господарювання та стратегічного розвитку.

У процесі дослідження використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, стратегічного аналізу, логіко-структурного моделювання, формалізації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України, економічні дані балансу, звіту про фінансові результати та штатного розпису готельного підприємства "NESS".

Наукова новизна дослідження полягає в розробці теоретичних, методичних і прикладних положень щодо підвищення конкурентоспроможності готелю "NESS" в умовах нестабільності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані методичні підходи та рекомендації доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій, які можуть бути використані керівництвом готелю "NESS" для розвитку свого підприємства.

Висновки та рекомендації, представлені в дослідженні, можуть бути використані для подальших теоретичних досліджень щодо забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери гостинності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та структура конкурентоспроможності готельних підприємств

Одним з основних завдань кожного підприємства є концентрація зусиль на ефективному використанні своїх ресурсів для досягнення максимальних результатів діяльності в майбутньому.

Будь-яке підприємство, пропонуючи продукцію або послуги на ринку, намагається досягти певної переваги над іншими підприємствами, тому виникає протистояння між суб'єктами господарювання, що борються за обмежений платоспроможний попит споживачів на певному сегменті ринку.

Конкурентоспроможність є одним з найважливіших факторів, що формують конкурентну боротьбу, але дослідження цього поняття передбачає з'ясування сутності категорії "конкуренція", тобто конкуренція – це протистояння, боротьба за кращі результати в будь-якій сфері діяльності [28].

Конкуренція – це процес, за допомогою якого суб'єкт господарювання управляє своїми конкурентними перевагами в певній галузі з метою перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами в рамках законодавства або за природних умов, для задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб [27].

Важливість конкуренції між готельними підприємствами полягає в тому, що кожен готель у процесі своєї діяльності намагається закріпити і розширити свої позиції на ринку готельних послуг. Для того, щоб покращити конкурентну позицію в сучасних умовах ринку послуг гостинності, необхідно оцінювати ситуацію та передбачати можливі дії конкурентів.

Дотримуючись такого методу роботи на ринку, підприємства готельного господарства можуть підвищити свою конкурентоспроможність навіть у разі незначних змін у своїй роботі (рис. 1.1) [24].

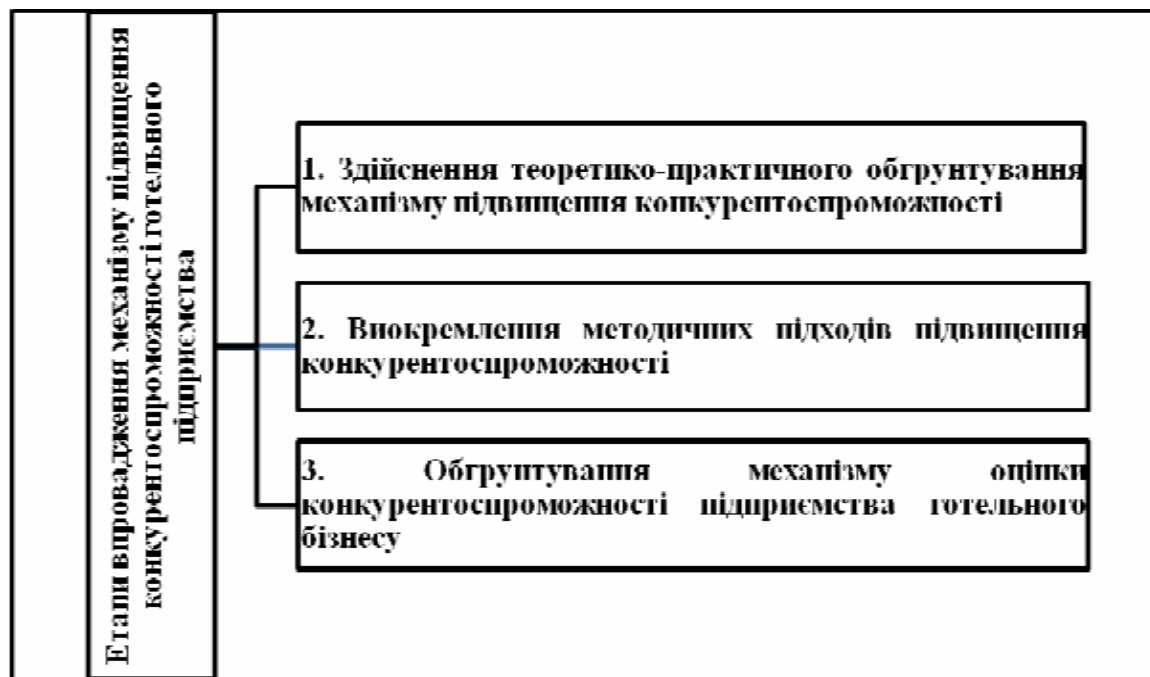


Рис. 1.1. Триетапний механізм підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств [24]

Конкурентоспроможність як економічна категорія визначає здатність суб'єкта господарювання впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах, а також здатність виробляти продукцію або надавати послуги для задоволення потреб споживачів з низькими витратами [28].

Основною характеристикою конкурентоспроможності підприємства є її порівняльний характер, взаємозалежність з короткостроковими та довгостроковими факторами, нерозривно пов'язана з конкурентоспроможністю пропонованої продукції/послуг та ефективністю діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність є багаторівневою економічною категорією, складовими рівнями якої є: технологія, продукт, фірма, регіон, галузь і країна.

Конкурентоспроможність фірми формується під впливом багаторівневих факторів (рис. 1.2):

- перший рівень – це частка ринку, яка залежить від конкурентоспроможності продукту або послуги;
- другий рівень – це потенційна конкурентоспроможність, якої може досягти фірма;
- третій рівень – взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та якістю і ефективністю управління;
- ключовим фактором на четвертому рівні є економічна ефективність фірми [25].

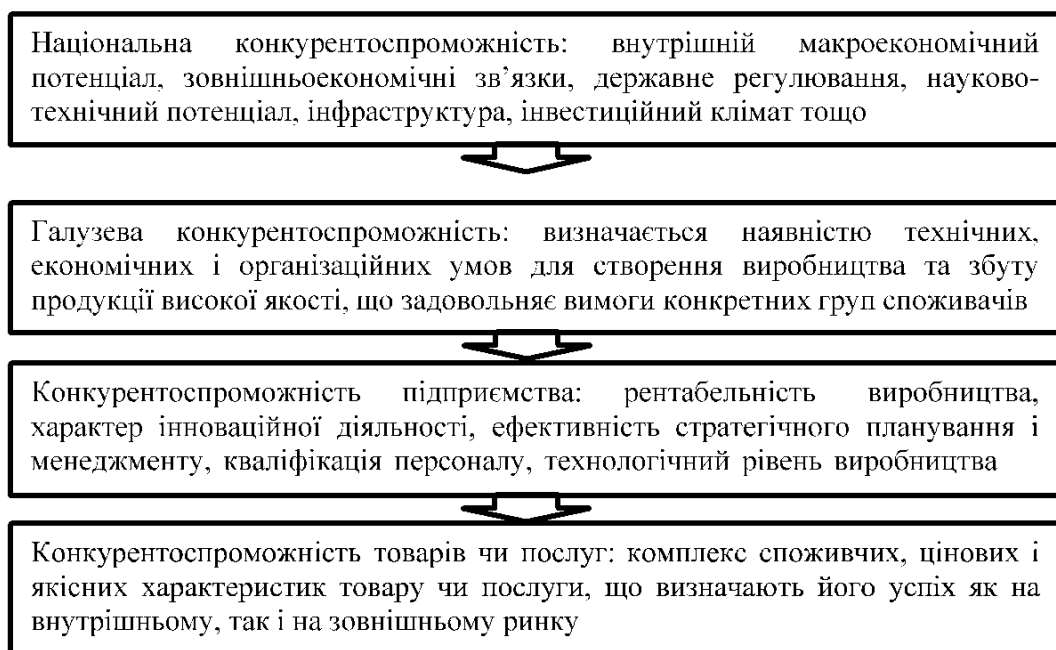


Рис. 1.2. Ієрархічна структура конкурентоспроможності [25]

Ця структура характеризується взаємозалежністю рівнів, що впливає і на оцінку кожного рівня, тобто всі наступні рівні залежать від результатів першого рівня. Таким чином, згідно з ідеєю багаторівневої ієрархії елементів конкурентоспроможності, накопичення та використання ресурсів кожного конкурента нижчого рівня формує конкурентоспроможність конкурента вищого рівня, яка зростає з кожним рівнем ієрархії [19].

Структура конкурентоспроможності базується на взаємодії всіх внутрішніх і зовнішніх факторів.

Під зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, слід розуміти сукупність підприємств-конкурентів, що діють в ринкових, економічних, соціальних і природних умовах, а також інші фактори, що діють у глобальному середовищі і можуть впливати на функціонування підприємства.

Внутрішні фактори є контрольованими елементами діяльності підприємства і відображаються в системі та методах управління підприємством, якості послуг, що надаються, ступені задоволення потреб споживачів послуг, матеріально-технічному забезпеченні надання послуг, рівні інноваційності його діяльності, наявності бізнес-стратегії, просуванні готельних послуг.

Внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств доцільно розділити на три категорії.

До першої категорії факторів належать ті, що характеризують саму діяльність підприємства (місце розташування, корпоративний імідж, фінансовий стан та якість системи управління, наявність ефективної маркетингової політики тощо).

До другої категорії факторів відносяться характеристики готельних послуг, що пропонуються підприємством, тобто ціна, структура та умови номерного фонду, асортимент додаткових послуг.

До третьої категорії факторів відносяться ті, що стосуються якості обслуговування, включаючи дотримання стандартів обслуговування, рівень організації основних операцій з гостями та дотримання корпоративної культури.

Поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників є ключовим фактором, який безпосередньо або потенційно впливає на конкурентоспроможність бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства гостинності – це здатність формувати, утримувати і використовувати конкурентні переваги в умовах мінливих зовнішніх умов, щоб зайняти лідируючі позиції на ринку, що пропонує аналогічні послуги [38].

Конкурентні переваги готельного підприємства – це ті елементи, які при оптимальному використанні забезпечують успіх підприємства в залученні

потенційних клієнтів (гостей) і стають стійким фактором конкурентоспроможності.

Найважливішим з них є [38]:

- підвищення якості послуг;
- підвищення кваліфікації та компетентності працівників;
- створення ефективної системи мотивації працівників;
- впровадження програм лояльності, заснованих на очікуваннях клієнтів;
- постійний моніторинг конкурентної ситуації на ринку;
- застосування інноваційних технологій;
- розробка та впровадження додаткових послуг.

Механізми забезпечення конкурентоспроможності є важелями досягнення бажаних результатів, формування стійкої концепції розвитку підприємства та вдосконалення конкурентних переваг, а важливою складовою цього процесу є оцінка конкурентоспроможності, яка є складним, багатofакторним завданням, що включає комплекс показників діяльності підприємства, які складають його конкурентоспроможність.

Концептуальний підхід до оцінки конкурентоспроможності готелю охоплює загальні процедури дослідження, оцінки та загального управління конкурентоспроможністю підприємства і включає наступні етапи:

1. Аналіз ринкової ситуації та виявлення підприємств-конкурентів.
2. Вибір методики оцінки конкурентоспроможності, специфічної для готельного підприємства, формування системи показників і проведення оцінки конкурентоспроможності на основі цієї системи.
3. Проведення відповідних розрахунків, узагальнення результатів дослідження та визначення шляхів покращення становища підприємства через реалізацію управлінських рішень.

1.2. Методика дослідження конкурентних переваг готельних підприємств

Процес формування конкурентних переваг є дуже трудомістким процесом, який вимагає від фірм постійного прагнення до вдосконалення своєї діяльності, оскільки більшість ресурсів, що використовуються для створення конкурентних переваг, можуть бути легко відтворені конкурентами в короткостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність фірми демонструє її конкурентну перевагу по відношенню до інших фірм, що належать до певного сегменту ринку.

Оцінка конкурентоспроможності здебільшого базується на інтуїції, але її також можна формалізувати і визначити показники для аналізу та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності шляхом виявлення факторів, що впливають на неї.

Специфіка оцінки в основному визначається специфікою показників якості послуг, що відображається в умовах конкурентоспроможності і, відповідно, в методах оцінки діяльності підприємства.

Раціональною методикою оцінки діяльності готельного підприємства є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)), яка є інструментом стратегічного управління компанією, що базується на використанні оптимально підібраних показників для вимірювання та оцінки діяльності компанії, які відображають всі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові (навчання та розвиток співробітників, бізнес-процеси, споживачі) (табл. 1.1) [53].

Одним з найважливіших напрямків стратегічної конкурентної переваги в індустрії гостинності є надання послуг вищої якості, ніж у конкурентів. У сучасному виробничому середовищі якість послуг, що надаються готелями, є найважливішою умовою їхньої ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності. Кожна складова інтегрованих готельних послуг – це специфічна послуга (харчування, розміщення, анімація, розваги, спа тощо), що надається за певними технологіями.

Таблиця 1.1

Показники оцінки ефективності діяльності готельних підприємств [53]

Напрямки	Стратегічні цілі	Показники	Шляхи реалізації
Фінансові ресурси	- збільшення чистого прибутку готелю; - підвищення середньої ціни готельного номера; - збільшення кількості споживачів в несезонні періоди; - мінімізація простоїв номерів; - розвиток напрямів ресторанного бізнесу та надання додаткових послуг	- відсоток збільшення прибутку; - середня ціна готельного номера; - відсоток збільшення числа споживачів в несезонний період; - кількість постійно зайнятих номерів; - кількість відвідувачів ресторану	- розробка програм заохочення клієнтів; - розробка системи гнучких знижок для споживачів під час несезонних періодів; - маркетингова діяльність
Споживачі	- розширення спектру пропонованих послуг; - підвищення задоволеності споживачів; - створення нових напрямків залучення клієнтів	- кількість нових послуг; - кількість позитивних відгуків в Гостьовій книзі; - кількість нових шляхів залучення клієнтів	- маркетингова діяльність; - розробка системи оцінки відгуків споживачів щодо якості обслуговування; - укладення договорів на проведення маркетингових та збутових заходів
Внутрішні бізнес-процеси	- зменшення тривалості бронювання номеру клієнтом; - поліпшення процесу обслуговування клієнтів; - спрощення процесу бронювання номерів через інтернет-ресурс	- час на обслуговування одного клієнта; - кількість скарг на обслуговування; - кількість позитивних відгуків на сайті	- автоматизація системи управління; - підвищення рівня якості обслуговування клієнтів; - створення інформаційної системи оцінки думок споживачів
Навчання та розвиток	- підвищення кваліфікації співробітників; - підвищення задоволеності співробітників	- витрати на навчання співробітників (у відсотках); - індекс задоволеності персоналу (0-10 балів)	- програма навчання персоналу; - програма визначення рівня задоволеності персоналу

Під технологією обслуговування слід розуміти сукупність процесів обслуговування, що реалізуються за певною методологією та послідовністю. Постачальники послуг гостинності повинні створити певний рівень якості для задоволення потреб споживачів, а потім продемонструвати заявлений рівень у процесі обслуговування. Для того, щоб підвищити якість послуг, необхідно визначити ключові критерії, за якими споживачі оцінюють якість послуг, а також очікування цільової аудиторії.

Деякі з ключових критеріїв, які споживачі беруть до уваги, оцінюючи фактичну послугу порівняно з очікуваною, включають: зручність; репутацію готелю; знання; надійність; безпеку; компетентність персоналу; рівень комунікації; ввічливість; реакцію персоналу. Підвищення якості обслуговування в готелі та підтримання її на стабільно високому рівні є складним і дорогим завданням. Однак, вжиття всіх необхідних заходів у цьому напрямку дозволить підвищити прибутковість готелю. Адже якщо клієнт залишає готель повністю задоволеним обслуговуванням, він не тільки стане постійним джерелом доходу для готелю в майбутньому, але й порекомендує готель своїм друзям, колегам та родичам.

Для покращення обслуговування клієнтів доцільно впроваджувати додаткові послуги. Зокрема, лише запровадження послуги онлайн-бронювання може збільшити прибуток готелю на 8%, а рентабельність – на 24%, а доставка замовлень з бару в номер (рум-сервіс) – на 6%.

З метою підвищення якості послуг готелі запроваджують додаткові послуги, акції та спеціальні пропозиції у вигляді сервісів, зокрема, програми лояльності клієнтів [31]:

- різноманітні знижки: знижки для дітей, туристичних груп, постійних клієнтів;
- накопичувальні картки, програми винагород – клієнти заробляють бали при замовленні послуг, які потім конвертуються у знижки;
- бонусні дні перебування та інші спеціальні умови;

- індивідуальні програми – готель накопичує інформацію про постійних клієнтів і розробляє персональну стратегію обслуговування на основі їхніх вимог та вподобань;

- програми обслуговування корпоративних клієнтів, які можуть включати безкоштовні трансфери, спеціальні схеми знижок, допомогу в організації зустрічей, коротких перерв і ділових поїздок.

Спеціальні пропозиції в готелях зазвичай включають: організацію розваг, святкувань; програми ділових заходів; програми для молодят, VIP-програми; акції вихідного дня; лотереї; сезонні розпродажі; пропозиції для певних категорій клієнтів.

Додаткові послуги можна поділити на три категорії [44]:

- завжди безкоштовні: виклик швидкої допомоги, користування аптечкою, нагадування про зустрічі, надання швейного приладдя, один набір столових приборів на номер, настільні ігри;

Послуги, які зазвичай надаються безкоштовно: доступ до Інтернету, виклик таксі, доставка багажу в номер, послуги бізнес-центру, інформація про розважальні заклади міста, афіша культурних подій;

- платні послуги: організація екскурсій персоналом готелю, продаж сувенірів, харчування, послуги з обслуговування номерів (ремонт і чистка одягу та взуття), фітнес-центр, дитяча кімната, спа-центр, надання конференц-залів та обладнання, послуги перекладача, послуги готельного транспорту тощо.

Перелік додаткових послуг і спеціальних пропозицій може бути величезним, але головна вимога – щоб вони були актуальними і необхідними для конкретного готелю.

Однією з особливостей готельного бізнесу є його сезонність, що актуалізує питання кадрового забезпечення в "високий" і "низький" сезони. Зокрема, укладання договорів аутсорсингу з клінінговими компаніями на прибирання готельних номерів та громадських приміщень дозволяє: скоротити постійний штат покоївок та прибиральниць, забезпечивши економію фонду оплати праці та зменшення соціальних відрахувань і податків; забезпечити відповідність

трудового потенціалу персоналу заповнюваності номерного фонду; заощадити витрати на пошук та навчання професійного прибирального персоналу; зменшити витрати, пов'язані з придбанням спеціального обладнання, інвентарю та пов'язаних з ними витрат.

В умовах економічної нестабільності у вітчизняному готельному господарстві до чинників конкурентоспроможності підприємств слід віднести [53]:

1. Адаптивну організаційну структуру, здатну формувати певний порядок завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створювати умови для розвитку трудового потенціалу працівників, швидкого реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та активної інноваційної діяльності.

2. Наявність технічних ресурсів, інноваційного обладнання, матеріально-технічної бази, що дозволяє формувати високоякісний готельний продукт для задоволення потреб сучасних споживачів у готельних послугах.

3. Висока якість маркетингової діяльності готелю.

4. Наявність фінансово-інвестиційних ресурсів, здатних підвищити конкурентоспроможність за рахунок реалізації перспективних інвестиційних проектів у готелі або спрямованих на впровадження інноваційних управлінських і технологічних рішень, пов'язаних з менеджментом і маркетингом.

5. Забезпечення якісними інформаційними ресурсами з метою створення привабливого іміджу підприємства та активізації маркетингової діяльності.

6. Конкурентна стратегія, здатна успішно досягати цілей компанії.

7. Висококваліфікований персонал готелю.

Аналіз методів оцінки конкурентних переваг представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз методів оцінки конкурентних переваг підприємства [39]

Метод	Можливість застосування на вітчизняних підприємствах
Графічний	«+» – простота та наочність методу дозволяють оцінити положення підприємства за окремим показником (характеристикою) щодо конкурентів; «–» – застосування значної кількості характеристик щодо оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств досліджуваної галузі може нівелювати його наочність.
Матричний	«+» – дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку відносно інших учасників та спрямовує у виборі відповідної стратегії поведінки; «–» – забезпечення конкурентних переваг не може визначатися лише часткою ринку, що належить підприємству (матриця BCG), більш складні моделі потребують попереднього визначення конкурентної позиції або ефективності формування конкурентних переваг за відсутності узагальненої методики їх визначення.
Метод, що базується на оцінюванні ефективності формування забезпечення конкурентних переваг діяльності підприємства	«+» – його можна дотримуватись для оцінки ефективності формування забезпечення конкурентних переваг діяльності підприємства, якщо успішність його діяльності ототожнюється з успішністю продукції, що ним випускається, на певних ринках; «–» – сучасні умови функціонування досліджуваних підприємств викликають необхідність оцінювання їх ефективності формування конкурентних переваг за більшою кількістю характеристик.
Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції	«+» – оцінка певних видів діяльності підприємства, що відбивають рівень використання наявних ресурсів, та ефективності формування конкурентних переваг його продукції в комплексі дають уявлення про забезпечення конкурентних переваг підприємства; «–» – зовсім не враховується вплив зовнішніх чинників ефективності формування конкурентних переваг, низка яких на сьогодні є визначальними.
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	«+» – вважається простим у використанні, більш конкурентоспроможним визнається підприємство з вищим рівнем за конкурентними перевагами, що розглядаються; «–» – окрім переваг підприємству необхідно оцінити й свої слабкі місця для визначення подальших дій. Динамізм зовнішнього середовища, активний розвиток інноваційних процесів, впровадження нових форм та методів управління призводять до неможливості одночасного врахування всіх переваг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ " NESS " В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Загальна характеристика готелю

Готель " NESS " розташований у селі Крупа, Волинської області, на вулиці Шиманського, 21. Поштовий індекс: 45604. Телефон: 095 881 2555.

У готелі є бар, сад і тераса. У готелі є ресторан, цілодобова стійка реєстрації та служба обслуговування номерів. На всій території готелю надається безкоштовний Wi-Fi. За потреби можна безкоштовно припаркуватися на автостоянці готелю. За додаткову плату надається трансфер від/до вокзалу. У кожному номері готелю є письмовий стіл, телевізор із плоским екраном, власна ванна кімната та патіо з видом на сад. Гостям надаються рушники та постільна білизна. У деяких номерах є міні-кухня з мікрохвильовою піччю та холодильником. Щоранку в готелі NESS подають сніданок по меню.



Рис. 2.1. Фасад готелю NESS [41]

Організаційна структура готелю представлена на рис. 2.2.

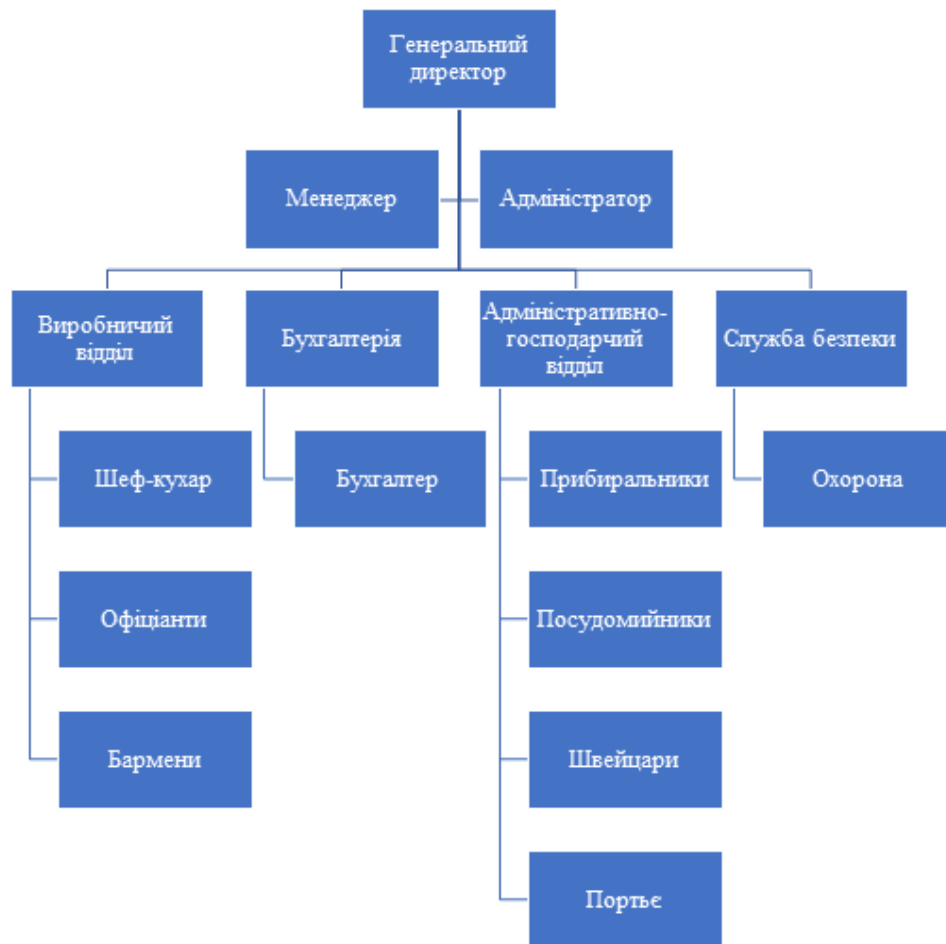


Рис. 2.2. Організаційна структура готелю

Посадові обов'язки

Генеральний директор – організовує роботу та взаємодію структурних підрозділів. Контролює своєчасність і правильність розрахунків з гостями за проживання, послуги та бронювання номерів (ліжко-місць) відповідно до цін і тарифів, встановлених готелем.

Адміністратор – контролює своєчасність підготовки номерів до прийому гостей, чистоту в готелі, регулярну зміну постільної білизни в номерах і збереження майна та обладнання. В обов'язки адміністратора готелю також входить ведення документації та звітності.

Менеджер – налагоджує ділові стосунки з партнерами та потенційними клієнтами, організовує рекламу готельних і ресторанних послуг та вживає заходів для підвищення впізнаваності готелю.

Розробляє бізнес-плани та контролює їх виконання, укладає комерційні угоди та здійснює іншу господарську діяльність.

Бухгалтер – визначає обсяг бухгалтерських робіт, структуру та чисельність працівників бухгалтерії, а також потребу у фізичних, технічних, фінансових та інших ресурсах.

Шеф-кухар – контролює рецептуру страв, складає меню та забезпечує їх високу якість. Розподіляє завдання між працівниками кухні для забезпечення своєчасного приготування їжі.

Офіціант – обслуговує гостей, приймає замовлення, допомагає вибрати страви та напої, розраховує гостей та здає виручку у встановленому порядку.

Бармен – готує зали до обслуговування відповідно до типу обслуговування; обслуговує гостей, приймає замовлення, допомагає у виборі страв і напоїв; розраховує гостей і здає виручку відповідно до встановлених процедур.

Покоївки – виконують щоденне та генеральне прибирання номерів і громадських приміщень згідно з прийнятими методами та частотою. Змінюють постільну білизну, рушники та туалетні приналежності після виїзду кожного мешканця або, у випадку довготривалого проживання, протягом часу, визначеного для користування готелем та надання готельних послуг, заправляють ліжка. Вони приймають замовлення на побутові послуги від мешканців і забезпечують їх своєчасне виконання.

Посудомийка – миє посуд; підтримує чистоту на робочому місці.

Швейцар – до обов'язків швейцара входить відчиняти двері відвідувачам, реєструвати відвідувачів та здійснювати доставку. Вони також можуть надавати інші послуги, наприклад, допомагати відвідувачам донести їхній багаж до ліфта чи автомобіля або викликати таксі.

Порт'є – видає і приймає ключі від номерів, інформує гостей про послуги, які надає готель, приймає замовлення на ці послуги та контролює своєчасність і якість їх надання.

Існує також структурний підрозділ – служба безпеки, до функціональних обов'язків якої входить забезпечення безпеки гостей та їхнього майна під час перебування в готелі, а також ретельна охорона матеріальних цінностей.

У кожному номері є сейф для цінних речей. Автостоянка готелю має окремі засоби охорони.

Загалом, досліджуваний готель має повний комплекс технічних засобів безпеки. Ключовим напрямком системи безпеки готелю є використання найсучаснішого обладнання та різноманітних технічних засобів (рис. 2.3).

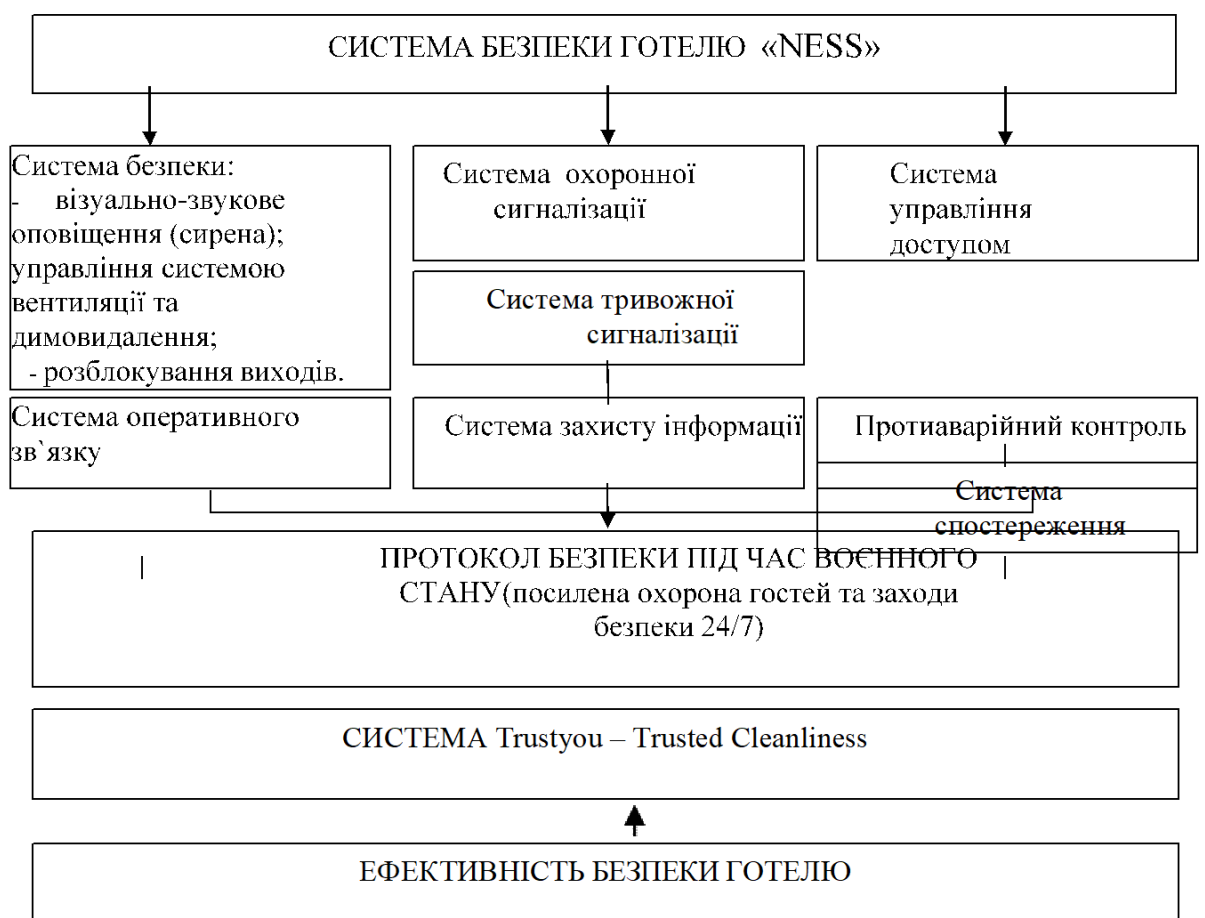


Рис. 2.3. Система безпеки готелю NESS [41]

Таким чином, у досліджуваному готелі створена відповідна система управління безпекою, яка забезпечує конкурентоспроможність за наступними напрямками:

- 1) безпека гостей у воєнний час, з чіткими протоколами дій та добре обладнаним укриттям; захист гостей та їх майна від крадіжок;
- 2) пожежна безпека з використанням необхідних сучасних технічних засобів;
- 3) безпека інформації та їхніх персональних даних;
- 4) протиаварійне управління систем життєзабезпечення готелю.

На рисунку 2.4 наведено схему взаємозв'язку підсистем контролю та управління готелю "NESS".

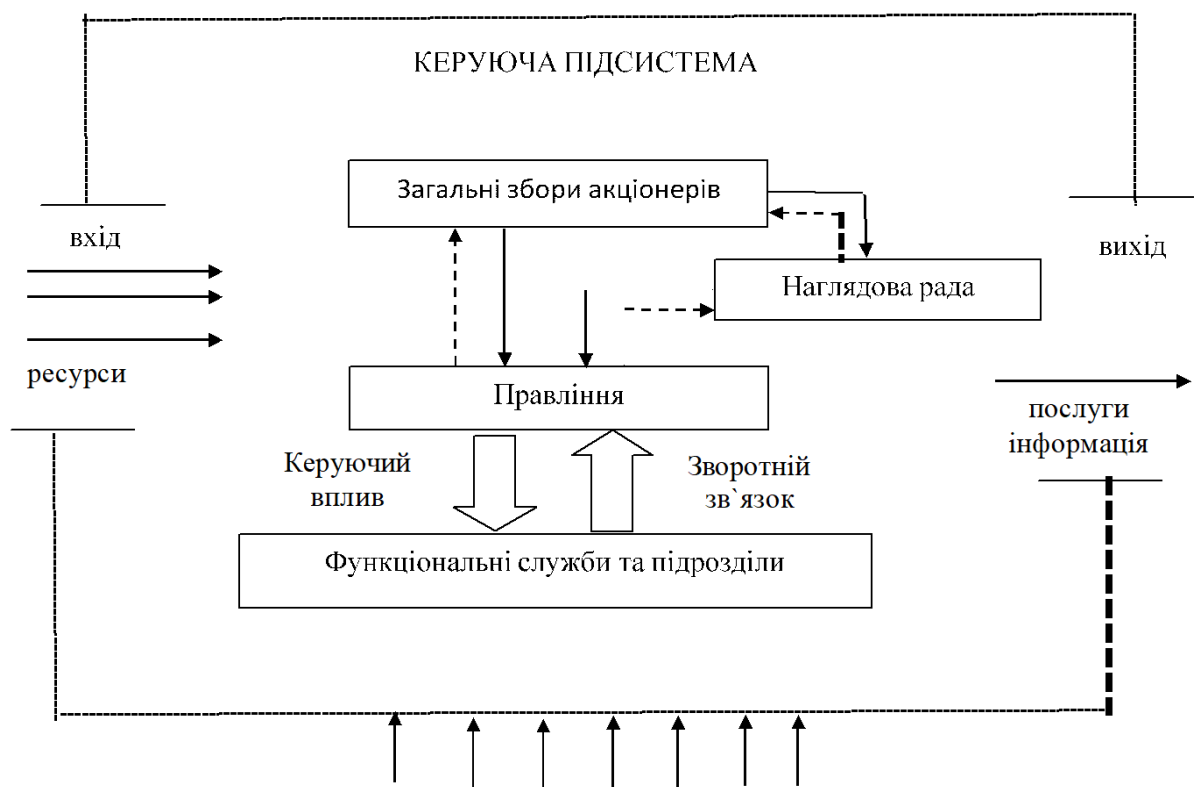


Рис. 2.4. Система управління готелем "NESS"

Організаційна структура готелю "NESS" є лінійно-функціональною. Це дозволяє підприємству бути клієнтоорієнтованим та надавати послуги стабільної якості, які постійно задовольняють потреби клієнтів. Це також забезпечує низьку плинність кадрів, що позитивно впливає на якість бізнес-процесів і підтримує корпоративні стандарти на високому рівні.

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури, притаманної готелю NESS, можна віднести: швидке реагування на накази та розпорядження від моменту їх видачі до виконання; високу оперативність у прийнятті управлінських рішень; раціональне поєднання як лінійної, так і функціональної моделей, що забезпечує більш стабільні та ефективні взаємовідносини; високий рівень підзвітності керівництва та рядового персоналу, а також єдність і чіткість в управлінні.

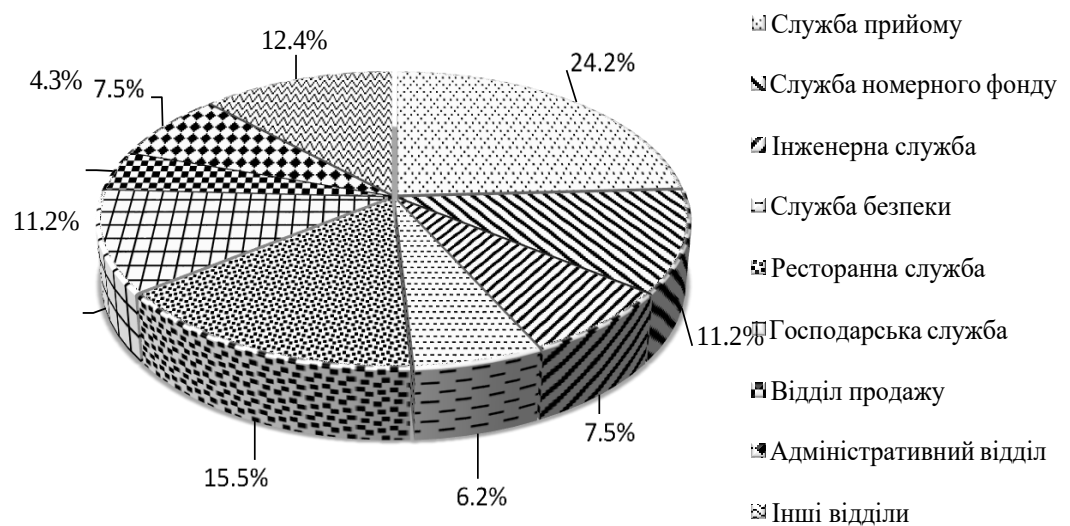


Рис. 2.4. Структура основних служб готелю

Послуги, які надає готель:

- ресторан;
- бар;
- більярд;
- упаковані ланчі;
- спеціальні дієтичні меню (за запитом);

- доставка їжі та напоїв в номер;
- сніданок в номер (за запитом);
- трансфер;
- цілодобова стійка реєстрації;
- послуги консьєржа;
- камера зберігання багажу;
- послуги хімчистки;
- послуги з прасування одягу;
- послуги пральні;
- щоденне обслуговування номерів;
- бізнес-центр;
- факс / ксерокопіювання;
- місце для паління;
- люкс для молодят;
- кондиціонер;
- безкоштовний Wi-Fi;
- дитяче ліжечко (за запитом);
- дитяче меню;
- проживання;
- автостоянка.

Номерний фонд готелю представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Місткість номерного фонду готелю

Категорія номера	Кількість номерів	Частка, %
Класичний	7	58,0
«Прем'єр» з двома ліжками або одним широким ліжком	5	29,9
«Люкс»	4	7,3
«Прем'єр Бізнес» з двома ліжками або одним широким ліжком	3	2,6
«Люкс Бізнес»	2	1,8
«Апартаменти»	1	0,4

Інтер'єр номерів ергономічні та продумані до найдрібніших деталей. Всі номери світлі та обладнані великими вікнами. Для комфортного проживання є все необхідне: двоспальне і два односпальні ліжка, письмовий стіл, шафа в кімнаті і в коридорі, кондиціонер, телевізор, телефон, холодильник, ванна кімната з феном, тапочками і туалетно-косметичними засобами.

Номери категорії "Люкс" і вище також укомплектовані чайним набором та халатами. У таблиці 2.2 наведено більш детальний опис номерів у готелі "NESS", а також актуальні ціни станом на березень 2023 року.

Таблиця 2.2

Ключові характеристики номерів готелю NESS

Вид номерів	Опис	Площа, м ²	Тип ліжка	Ціна, грн.
Класичний	Однокімнатний світлий номер зі зручними меблями і широким ліжком. У номері поєднуються комфорт і ергономіка. Номер обладнаний всім необхідним для відпочинку.	17	Ліжко - 1,40 м	1240
«Прем'єр» з двома ліжками або одним широким ліжком	Однокімнатний світлий номер з затишним інтер'єром. При двомісному розміщенні є можливість вибору між двоспальним і роздільними ліжками.	17	Двоспальне ліжко - 1,60 м. Односпальне ліжко - 0,80 м.	1440
«Люкс»	Просторий двокімнатний номер, що складається із спальні і вітальні. Наявність розкладного дивана дає можливість використання додаткового спального місця. Номер підходить як для романтичного відпочинку удвох, так і для сімейного відпочинку з дітьми.	34	Двоспальне ліжко - 1,60 м	2160
«Прем'єр Бізнес» з двома ліжками або одним широким ліжком	Однокімнатний номер з повністю оновленим сучасним інтер'єром і сантехнікою. Номер додатково обладнаний тапчаном для відпочинку біля панорамного вікна, міні-сейфом і душем з ефектом тропічного дощу в санвузлі.	17	Двоспальне ліжко - 1,60 м. Односпальне ліжко - 0,90 м.	2160
«Люкс Бізнес»	Двокімнатний світлий номер з повністю оновленим сучасним інтер'єром і сантехнікою. Ліжко - в спальні, а диван у вітальні оснащений французькою розсувною системою, що дозволяє комфортно розміститися третьому гостю. Номер додатково обладнаний комодом, торшером біля панорамного вікна, міні-сейфом, а також є все необхідне для приготування чаю і кави.	34	Двоспальне ліжко - 1,60 м. Диван.	2790
«Апартаменти»	Великий трикімнатний номер оформлений в авторському стилі з вітальною і спальнею. Комфортабельний і затишний номер підійде для бізнесу та відпочинку. Розкладний диван у вітальні, трансформується в повноцінне спальне місце.	50	Двоспальне ліжко - 1,80 м	2870

Структура номерного фонду готелю показана на рис. 2.5.

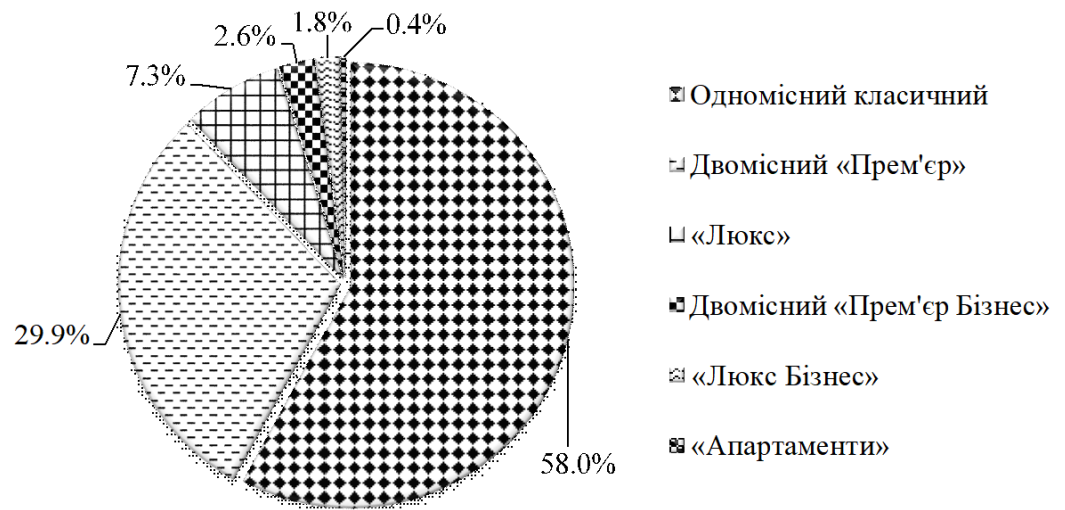


Рис. 2.5. Структура номерного фонду готелю NESS

Класичні одномісні та двомісні номери становлять найбільший відсоток у структурі номерного фонду – 58% та 29,9% відповідно, оскільки ці два типи номерів користуються найбільшим попитом серед клієнтів.

Коефіцієнти заповнюваності можна розрахувати за будь-який період часу (день, тиждень, місяць або рік), за який проводиться аналіз. Добова заповнюваність розраховується як кількість зайнятих (проданих) номерів у відсотках від загальної кількості номерів, наявних у готелі.

Формула розрахунку добової заповнюваності виглядає наступним чином:

$$Od = (N_d / N) * 100\%, \quad (2.1)$$

де Od – завантаження готелю в певний день (Occupancy Daily);

Ми розрахували заповнюваність готелю до 15 грудня 2023 року, коли кількість проданих номерів становила $Od = 18/24 * 100\% = 75,0\%$.

На основі щоденної статистики заповнюваності готелю ми розрахували середнє арифметичне значення середньомісячної заповнюваності готелю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Середньомісячна заповнюваність готелю NESS у 2023 році

Місяць	% завантаженості готелю
Січень	54,4
Лютий	75,2
Березень	87,9
Квітень	86,2
Травень	65,5
Червень	71,2
Липень	59,6
Серпень	53,4
Вересень	85,1
Жовтень	94,8
Листопад	95,9
Грудень	80,1

З точки зору сезонності заповнюваності готелів у 2023 році, високі сезони припадають на 26.01.23 р.-23.04.23 р., 11.05.23р.-25.06.23 р., 31.08.23 р.-17.12.23 р.

Низький сезон у 2023 році включає такі періоди: 01.01.23 р.-25.01.23 р., 24.04.23 р.-10.05.23 р., 26.06.23 р.-30.08.23 р., 18.12.23 р.-31.12.23 р.

Аналіз виробничого плану готелю NESS наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз виробничої програми готелю NESS

№ з/п	Назва показника	Розрахунок
2	Загальна потужність готелю	$274 \cdot 365 = 100010$ (ноmero-ночей)
3	Пропускна здатність готелю	Готель в 2023 році 15 днів перебував в капітальному ремонті, реконструкції. $100010 - 15 = 99995$ (ноmero-ночей)
4	Планова потужність (Кількість місце-днів, що надаються згідно з планом)	$99995 - 24 = 99971$ (ноmero-ночей)
5	Коефіцієнт використання можливої пропускної здатності готелю (коефіцієнт завантаження готелю)	$(74745 / 99971) \cdot 100\% = 74,8\%$

Як результат, коефіцієнт заповнюваності готелю становив 74,8% протягом звітного періоду (2023 рік).

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності готелю

У таблиці 2.5 наведено фінансово-економічні показники діяльності готелю NESS.

За даними таблиці 2.5 ми бачимо, що середньорічна вартість активів з кожним роком збільшується: на 17,3% у 2021 році, 182,48% у 2022 році та 96,62% у 2023 році.

У 2021 році середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 4,9%, збільшення вартості основних засобів у 2022 році відбулося за рахунок придбання підприємством нового холодильного обладнання. у 2023 році вартість основних засобів зменшилася на 4,77% (списання амортизаційних відрахувань), у 2023 році середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 17,46%, середньорічна вартість основних засобів зросла на 17,46%. середньорічна вартість основних засобів зросла на 17,46%.

Внаслідок збільшення статутного капіталу середньорічна вартість власного капіталу щороку зростала: у 2021 році – на 18,72%, у 2022 році – на 230,25 тис. грн, у 2023 році – на 711,75 тис. грн.

Таблиця 2.5

Аналіз техніко-економічних показників готелю NESS, 2020-2023 рр.

Показник	Рік			
	2020	2021	2022	2023
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2 380,60	2 792,50	7 888,30	15 509,92
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	265,05	278,05	264,80	311,02
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	27,25	32,35	262,60	918,35
Реалізовано продукції, тис. грн.	6 388,30	5 506,40	17 781,6	16 665,08
Чисельність працюючих, чол.	35	36	33	32
Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	23	23	23	23
Чистий прибуток, тис. грн.	48,70	411,80	415,30	308,04
Фондовіддача, тис.грн. /тис.грн.	24,10	19,80	67,15	53,58
Фондомісткість, тис.грн. /тис.грн	0,04	0,05	0,01	0,02
Фондоозабезпечення, тис.грн. /чол.	7,57	7,72	8,02	9,72

Динаміка основних фінансових результатів показана на рис. 2.6.

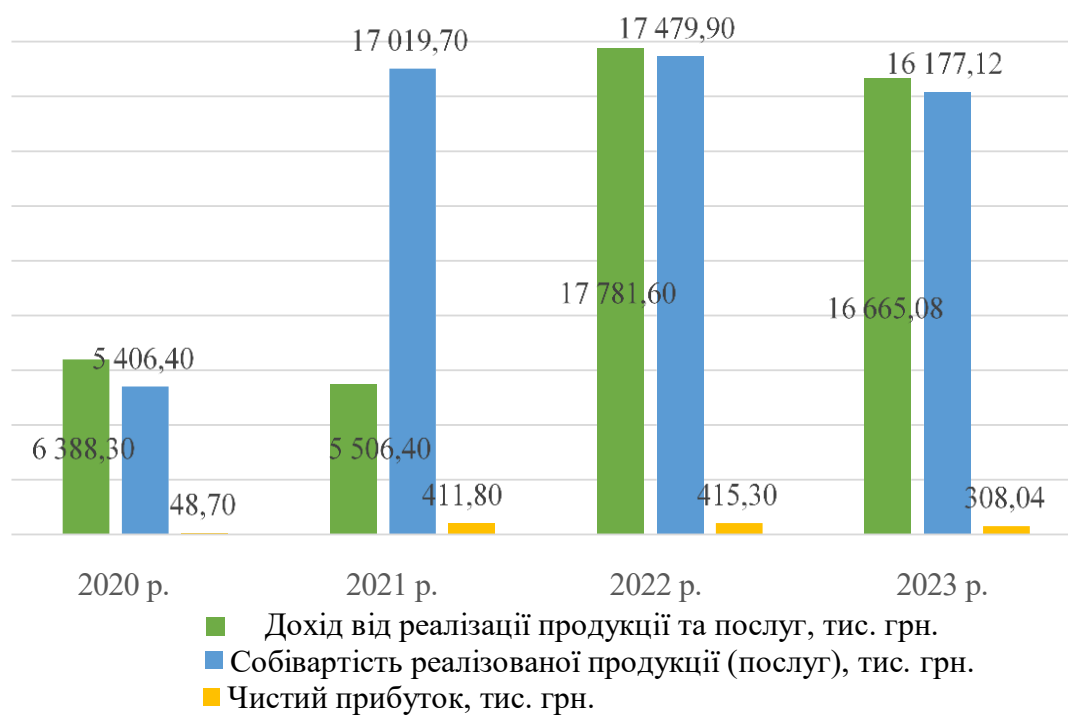


Рис. 2.6. Динаміка основних фінансових результатів готелю у 2020-2023 роках.

Розглянемо динаміку та структуру оборотних активів готелю NESS у 2020-2023 роках (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка та структура оборотних активів готелю NESS у 2020-2023 роках

Показник	На кінець року				Частка в структурі, %			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Виробничі запаси, тис. грн.	1663,7	2635,3	4132,4	3801,8 1	49,23 %	21,85 %	26,21 %	26,03 %
Дебіторська заборгованість за товарами, тис. грн.	1554,5	8876,7	11438	10637,34	46,00 %	73,59 %	72,55 %	72,83 %
Дебіторська заборгованість за розрахунками, тис. грн.	46,4	157,8	194,6	167,10	1,37%	1,31%	1,23 %	1,14%
Грошові кошти, тис. грн.	115,1	393,3	0,1	0,20	3,41%	3,26%	0,001 %	0,001 %
Всього оборотні активи, тис.грн.	3379,7	12063, 1	15765, 1	14606,45	100,00%	100,00%	100,0 0%	100,0 0%

З таблиці 2.6 видно, що оборотні активи зростали протягом 2020-2023 років і зменшилися у 2023 році до 14606,45 тис. грн, при цьому найбільшу частку в структурі оборотних активів займає дебіторська заборгованість (72,83% у 2023 році).

У 2022 році збільшення оборотних активів відбулося переважно за рахунок збільшення виробничих запасів на 1497,1 тис. грн, дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 2561,3 тис. грн та дебіторської заборгованості за розрахунками на 36,8 тис. грн.

Зменшення оборотних активів у 2023 році відбулося переважно за рахунок зменшення виробничих запасів на 330,59 тис. грн, дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 800,66 тис. грн та дебіторської заборгованості за розрахунками на 27,5 тис. грн.

На кінець 2023 року виробничі запаси становили 3801,81 тис. грн., що на 2 138 тис. грн., більше порівняно з 2020 роком (темп зростання за чотири роки – 128,5%). На кінець 2023 року виробничі запаси у відсотках до активів становили 26,03%.

Дебіторська заборгованість становила 72,83% активів на кінець 2023 року. Станом на кінець 2023 року дебіторська заборгованість за розрахунками становила 167,1 тис. грн, що на 120,7 тис. грн, або 260%, більше, ніж на кінець 2020 року. Співвідношення погашеної дебіторської заборгованості до активів на кінець 2023 року становило 1,14%.

Грошові кошти на кінець 2023 року становили 20 тис. грн, що на 114,9 тис. грн менше, ніж у 2020 році, на кінець 2022 року частка грошових коштів в активах становила 0,0001%. За останні два роки коефіцієнт грошових коштів зменшився на 3,28%.

На кінець 2023 року вартість оборотних активів становила 14606,45 тис. грн, що на 11226,75 тис. грн більше, ніж на кінець 2020 року. Темп приросту оборотних активів за останній рік склав 332% за чотири роки.

Протягом 2020-2023 років оборотні активи демонструють тенденцію до зростання, з незначним зниженням у 2023 році. На кінець 2023 року частка оборотних активів в активах становила 97,92%. За останні 4 роки частка оборотних активів зросла на 1,75%.

Проаналізуємо ефективність використання оборотного капіталу на основі даних таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ефективності використання оборотного капіталу
готелю NESS у 2020-2023 роках

Показник	На кінець року				Відхилення 202/2021		Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2020	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Власний оборотний капітал	-72,9	264,3	571,8	642,82	337,2	- 462,55 %	307,5	116,35 %	71,0 16	12,4 2%
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-1,29	0,56	0,65	0,66	1,85	- 143,41 %	0,09	16,07 %	0,01	1,01 %
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,02	0,02	0,04	0,04	0,04	- 200,00 %	0,02	100,00 %	0,00	10,0 2%

Відповідно до таблиці 2.7, власний оборотний капітал на кінець 2023 року становитиме 642,82 тис. грн. За останній рік оборотність власного капіталу збільшилася на 71,06 тис. грн., або на 715,72 тис. грн., порівняно з 2020 роком, що є позитивним фактором.

На кінець 2023 року коефіцієнт оборотності власного капіталу становитиме 0,66. За останній рік цей показник збільшився на 10 тис. грн., або на 1,95 порівняно зі значенням за 2020 рік, що є позитивним фактором.

На кінець 2023 року коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами становитиме 0,04. За чотири роки цей показник збільшився на 0,06 тис. грн. Це означає, що готель має власні оборотні кошти.

У підсумку, загальна вартість оборотних активів на кінець 2023 року склала 14606,45 тис. грн. Найбільшу частку оборотних активів становить дебіторська заборгованість (72,83% у 2023 році).

Слід зазначити, що ці показники щороку зазнають економічних коливань. Ледве оговтавшись від пандемії у 2019 році, готель зазнав значних втрат через війну. Війна в Україні є особливо руйнівною: не досягнувши результатів у перші місяці війни, російська армія почала використовувати тактику "вогняного моря" та здійснювати часті ракетні обстріли.

Незважаючи на це, керівництво готелю на початку війни вирішило допомагати внутрішньо переміщеним особам, надаючи їм не лише житло, а й їжу.

Поведінка споживачів послуг готелю HESS також змінилася у роки війни. Діяльність готелю під час війни висвітлює кілька тенденцій, які тісно пов'язані зі змінами у споживчій базі готелю.

По-перше, готельний бізнес у Західній Україні зміцнився у зв'язку з переїздом дипломатичного корпусу з Києва до Луцька внаслідок постійних обстрілів столиці. Готель "NESS" був одним з перших готелів, який прийняв дипломатів (і це відбувалося за зачиненими дверима). Так тривало до травня, коли дипломати почали повертатися до своїх місць служби в столиці.

Друга велика хвиля міграції до готелю NESS була пов'язана з районами, що постраждали від конфлікту. Спочатку в готелі зупинялися вимушені переселенці, оскільки він знаходиться в селі. У червні звільнення північних регіонів України та зменшення загрози прямого військового нападу на Київ призвели до зменшення цього міграційного потоку.

Навесні заповнюваність готелю була близькою до 100 %. Але влітку цей показник знизився до 30-50 %, оскільки люди або повернулися назад, або шукали більш постійне житло. Важливу роль у цьому процесі відіграло керівництво села та ОТГ.

Третя тенденція – зміна мети розміщення іноземних гостей внаслідок збільшення кількості журналістів, які висвітлюють війну. Тривалість перебування журналістів визначилася ще до початку масштабних наступальних операцій, але тоді вони переважно використовували готелі Києва, Львова та Дніпра. Як наслідок, готель NESS став діловим та комунікаційним центром. Особливістю іноземців, які користувалися послугами готелю, було те, що половина з них були волонтерами.

Реалії війни спонукали керівництво готелю NESS надавати нові послуги та підвищувати соціальну значущість готельного бізнесу. Особливо це було актуально в період, коли задовольнялися потреби внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Готель розміщував цих людей, збільшуючи номерний фонд та надаючи додаткові послуги для цієї категорії споживачів.

Наприклад, готелі надавали психологічні консультації та послуги фітнес-інструкторів для дітей.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "NESS" В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Оцінка конкурентоспроможності готелю

Вітчизняний ринок готельних послуг з кожним роком поповнюється новими учасниками. Це вимагає визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність цих підприємств, щоб можна було чітко оцінити ринкову позицію, а також рівень конкурентоспроможності та підтримувати її на належному рівні.

У висококонкурентному середовищі процес управління підприємствами гостинності вимагає принципово нового підходу до організаційних форм, видів діяльності та методів, і, зокрема, готельєри повинні докладати все більше зусиль для того, щоб споживачі могли розпізнати їхні готелі серед інших підприємств гостинності.

Персонал готелю NESS здатний утримати клієнтів, адже сьогодні споживачі вимагають більш високого рівня обслуговування. Варто зазначити, що на сьогоднішній день клієнтоорієнтованість є одним з найефективніших факторів збільшення продажів і отримання прибутку за рахунок підвищення якості послуг, тому одним з найважливіших критеріїв оцінки конкурентоспроможності готелю в сучасних економічних умовах є рівень задоволеності клієнтів роботою, що проводиться в таких готелях.

Виходячи з вищезазначеного, для оцінки конкурентоспроможності готелю "NESS" було визнано за доцільне використати споживчо-орієнтовану модель виявлення факторів, підвищення та підтримки рівня конкурентоспроможності готелів (рис. 3.1).

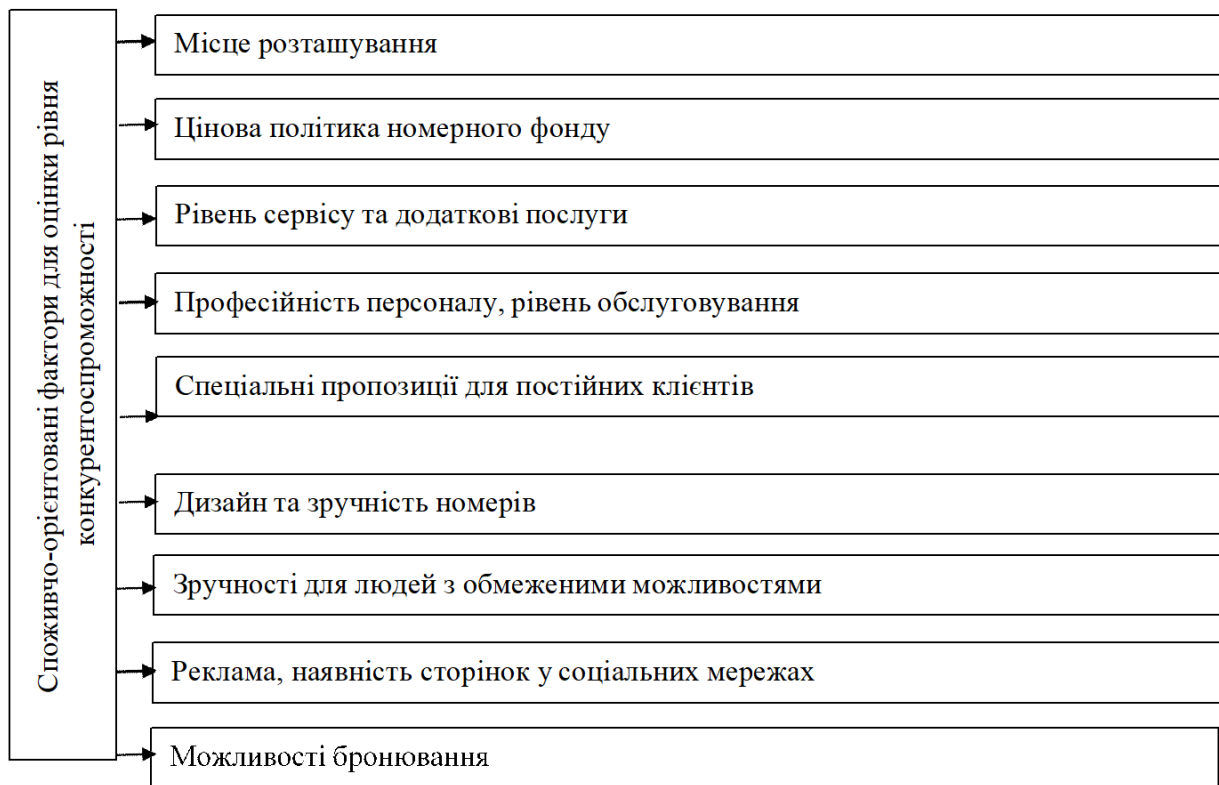


Рис. 3.1. Критерії оцінки конкурентоспроможності готелів [49]

Опишемо готель NESS відповідно до вищезазначених критеріїв. Готель ідеально розташований у тихому місці неподалік від міста Луцьк.

Всі номери обладнані кабельним телебаченням, телефоном, бездротовим інтернетом (Wi-Fi), зручними меблями та холодильником. Ванна кімната з душовою кабіною укомплектована феном і міні-косметикою.

У люксах також є кондиціонер, міні-бар, електрочайник, набір посуду та столових приборів. До послуг гостей також прасувальна кімната, послуги швейцара та камера зберігання багажу.

За додаткову плату готель також пропонує такі послуги: міні-бар у покращених номерах, послуги з проведення конференцій та кава-брейків, прокат автомобілів, послуги пральні/прасування одягу, ресторан та салон краси.

Інші послуги, які пропонує готель, включають екскурсії, які користуються особливою популярністю під час перебування внутрішньо переміщених осіб, зацікавлених у туристичних визначних пам'ятках.

Щодо програм лояльності та спеціальних пропозицій, то в готелі діють такі програми: програма "Club Voyage +", яка передбачає знижки на проживання та безкоштовне бронювання для постійних гостей, а також знижки на користування додатковими послугами; "Романтичний пакет", який пропонує парам та молодятам знижку 15% на проживання в номері преміум-класу при святкуванні будь-якої романтичної події чи ювілею, а також 10% знижку на проживання молодят у номері для молодят.

Готель пропонує всі зручності для гостей з обмеженими фізичними можливостями, включаючи парковку для автомобілів людей з обмеженими можливостями, номери пристосовані для проживання таких гостей.

Готель має власний веб-сайт, а також представлений у соціальних мережах і на сайтах бронювання, таких як Booking.com.

Ще одним важливим фактором у сервісному бізнесі є персонал та його професіоналізм. Адже професійна компетентність, конкурентоспроможність та особистісні якості визначають задоволеність споживачів готельними послугами. На думку клієнтів готелю, у сервісі Booking.com, рівень професіоналізму співробітників є досить високим. Також можна розглянути рівень оцінки основних характеристик готелю на основі відгуків клієнтів на сайті Booking.com (рис. 3.2). Оцінювання здійснюється за шкалою від 0 до 10.

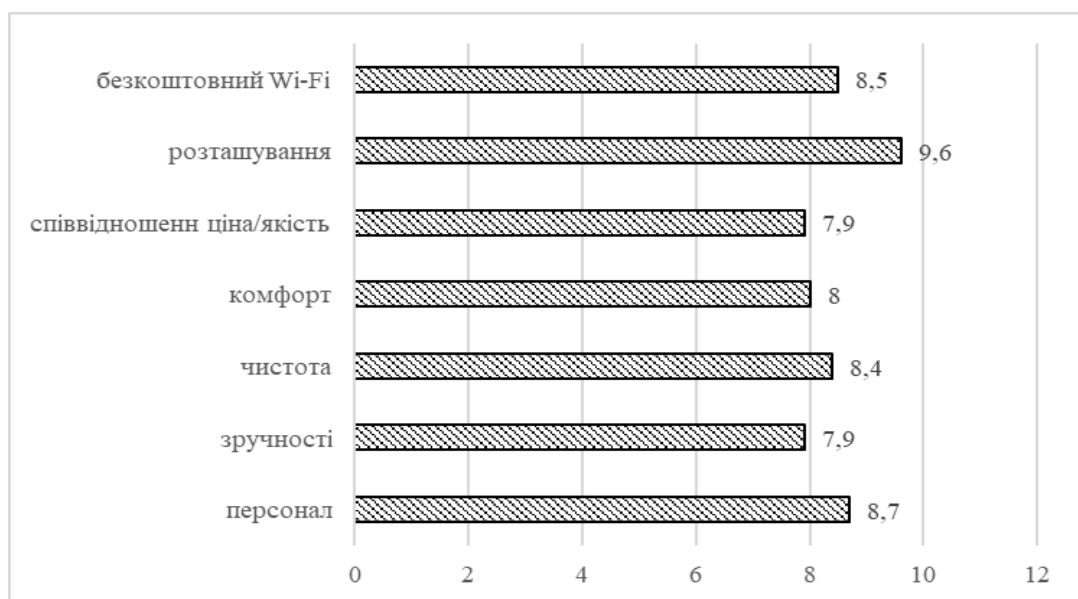


Рис. 3.2. Оцінки гостей готелю NESS на основі даних сайту Booking.com

Як видно з рис. 3.2, розташування готелю отримало найвищу оцінку. Далі, професіоналізм персоналу, наявність інтернету та чистота. Готель також отримав досить високі оцінки від клієнтів щодо комфорту та зручності, а також співвідношення ціни та якості.

Для оцінки конкурентоспроможності побудуємо багатокутник (рис. 3.3). Багатокутник формується на основі характеристик підприємств-конкурентів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рейтинг конкурентоспроможності готелів мережі "NESS"

Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення факторів	Значення факторів конкурентоспроможності			Цінність факторів конкурентоспроможності		
		NESS	Ірен	Chevermeto	NESS	Ірен	Chevermeto
Частка ринку	0,09	4	3	4	0,36	0,27	0,36
Споживчі властивості	0,13	5	4	4	0,65	0,52	0,52
Престижність	0,10	4	3	3	0,4	0,3	0,3
Додаткові послуги	0,07	4	4	4	0,28	0,28	0,28
Асортимент	0,06	4	5	4	0,24	0,30	0,24
Ціна	0,08	4	5	3	0,32	0,4	0,24
Канал розподілу	0,05	4	4	5	0,2	0,2	0,25
Ефективність маркетингових комунікацій	0,10	4	5	4	0,4	0,5	0,4

Закінчення таблиці 3.1

Виробничі потужності	0,11	4	3	5	0,44	0,33	0,55
Матеріально-технічне забезпечення	0,11	4	4	5	0,44	0,44	0,55
Потенційні можливості виходу на зовнішні ринки	0,10	3	2	3	0,3	0,2	0,3
Усього	1,0	-	-	-	4,03	4,18	3,99

Джерело: (розраховано автором на основі даних підприємств)

На основі оцінок конкурентоспроможності підприємств була побудована матриця ранжування за принципом "найвище значення показника" – "найвищий ранг" (табл. 3.2). Бали знаходяться в діапазоні від 1 до 3.

Таблиця 3.2

Ранжування підприємств за вихідними даними

Підприємство	Частка ринку	Якість	Ціна	Асортимент	Престижність	Додаткові послуги	Матеріально-технічне забезпечення	Збут та реклама
NESS	3	3	2	2	3	2	2	2
Ірен	2	2	3	3	2	1	2	3
Chevermeto	3	2	1	2	2	3	3	2

Джерело: (розраховано автором на основі даних підприємств)

Ми побудували багатокутник конкурентоспроможності та проранжували їх на цій основі (рис. 3.3).

Таким чином, найбільшу площу на графіку займає найбільш конкурентоспроможний готель – готель NESS. Готель "Ірен" та готель "Chevermeto" також є конкурентоспроможними.

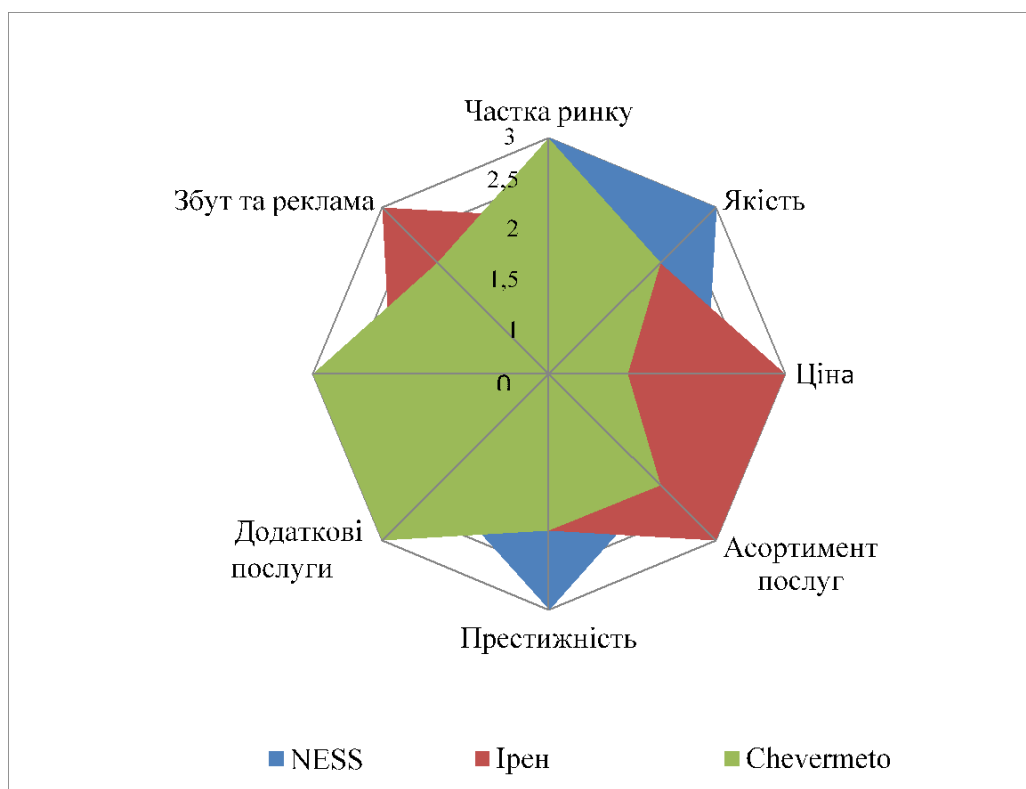


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності
Джерело: (складено автором на основі даних підприємств)

Конкурентна позиція готелю "NESS" представлена на рисунку 2.5.

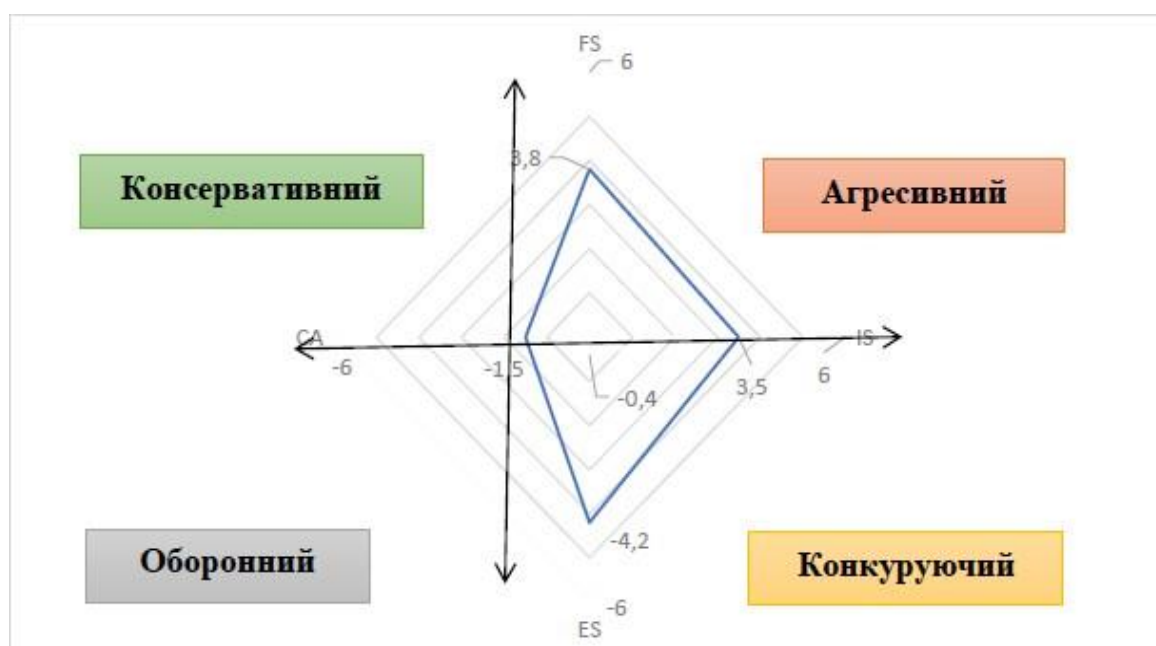


Рис. 2.5 Конкурентна позиція готелю "NESS"
Джерело: (побудовано автором на основі даних підприємства)

Таким чином, згідно з даними, отриманими за допомогою методики SPACE, готель "NESS" дотримується конкурентної стратегії, тобто прагне до фінансових ресурсів та розвитку при одночасному посиленні своєї конкурентоспроможності.

В такому випадку підприємство буде отримувати більше прибутку, що призведе до розширення основних та додаткових послуг, підвищення рівня інноваційності, економічної ефективності та якості послуг, що надаються.

3.2. PEST-аналіз

На сьогоднішній день процес вибору стратегічного напрямку розвитку готельного підприємства "NESS" є одним з найбільш важливих і відповідальних моментів, тому керівництву слід звернути особливу увагу на можливість впровадження ефективних інновацій з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги в майбутньому. Адже конкурентна стратегія компанії полягає в тому, щоб відрізнятись від інших. Це означає свідомий вибір особливого набору інновацій, які будуть відрізняти підприємство від інших.

Посилення конкуренції вимагає чіткого визначення конкурентних переваг підприємства для забезпечення успіху на ринку.

Для оцінки конкурентного середовища, в якому працює готель NESS, скористаємося аналітичною моделлю PEST, за допомогою якої можна виявити можливості та загрози факторів зовнішнього середовища аналізованого підприємства та оцінити рівень важливості цих факторів для готелю, заклавши таким чином основу для розробки стратегічного інноваційного напрямку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

PEST-аналіз готелю NESS

Група факторів	Питома вага	Група факторів	Питома вага
Політичні фактори		Економічні фактори	
Політична нестабільність	0,3	Платоспроможність населення	0,3
Податкове законодавство	0,3	Інфляція	0,3
Бюрократія і корупція	0,3	Коливання курсів валют	0,2
Війна в країні	0,2	Рівень оплати праці в галузі	0,2
Усього	1	Усього	1
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Зміни в споживчих перевагах	0,5	Доступ споживачів до інформації	0,6
Соціокультурні тенденції	0,2	Автоматизація бізнес-процесів	0,2
Вимоги до якості та рівня сервісу	0,3	Технологічні інноваційні зрушення галузі	0,2
Усього	1	Усього	1

Аналіз показує, що політичні фактори, такі як бюрократія та корупція, а також політична нестабільність, мають значний негативний вплив на готельний бізнес.

Серед економічних чинників негативний вплив мають зниження платоспроможності населення та зростання цін, що призводить до підвищення вартості готельних послуг.

Соціальні зміни мають все більший вплив на економічні показники діяльності підприємства. Зміни в уподобаннях споживачів, такі як акцент на зелений туризм, еко-продукцію, раціональне харчування та якісні характеристики продукції, приносять нові можливості для вдосконалення та розширення сфери діяльності підприємства, оскільки воно знаходиться за межами міста.

Важливими екологічними показниками в країні є підвищення інтересу громадськості до економії природних ресурсів, зменшення використання пластику та захисту навколишнього середовища, що спонукає підприємство реагувати на соціальні вимоги та впроваджувати принципи соціальної

відповідальності у своїй діяльності.

Найважливішим технологічним фактором сьогодні є доступ споживачів до інформації, яка надає можливість всебічного обміну та порівняння суб'єктів господарювання, що дає змогу формувати нові споживчі вимоги. Важливим технологічним інноваційним фактором, що впливає на конкурентоспроможність, є можливість автоматизації бізнес-процесів, що знижує трудомісткість управління бізнесом.

Таким чином, основними напрямками, в яких досліджуване підприємство повинне вдосконалювати свою діяльність, є: якість як головний фактор утримання клієнтів; інтеграція як спосіб зниження ціни на послуги та максимального контролю над виробничим процесом; соціальна відповідальність як відповідь на вимоги сучасного ринку та централізовану увагу споживачів до екологічних та соціальних проблем країни.

Однак, управління готелем у нестабільному середовищі вимагає особливих навичок, гнучкості та вміння справлятися з непередбачуваними ситуаціями.

Війна має значний вплив на умови та безпеку готелів, а також на потреби та поведінку клієнтів. Основними аспектами, яких необхідно суворо дотримуватися у воєнний час, є

1) Безпека: управління готелем у воєнний час є життєво важливим для забезпечення безпеки гостей і персоналу готелю. Необхідно розробити та впровадити плани евакуації, встановити відповідні системи безпеки та підтримувати співпрацю з місцевою владою та правоохоронними органами для забезпечення безпеки готелю.

2) Оперативна готовність: у воєнний час готелі можуть потребувати швидкого перепрограмування та реструктуризації своєї діяльності. Наприклад, готелі можуть використовуватися як тимчасове житло для військовослужбовців, медичного персоналу або журналістів. Гнучкість і здатність швидко реагувати на мінливі обставини є важливими у вирішенні цих питань.

3) Відносини з місцевими органами влади та організаціями. Важливо підтримувати ефективні комунікаційні зв'язки з місцевою владою, військовими частинами та іншими відповідними організаціями. Це дозволить надавати актуальну інформацію та консультації з питань безпеки, а також задовольняти потреби в евакуації, допомозі та інших ресурсах.

4) Управління ресурсами: у воєнний час доступ до таких ресурсів, як енергія, вода та їжа, може бути обмеженим. Необхідно здійснювати ефективне управління ресурсами та мати плани для забезпечення надійного постачання та резерву.

5) Комунікація з клієнтами: У воєнний час важливо забезпечити ефективну комунікацію з клієнтами готелю. Це включає інформування їх про поточну ситуацію, заходи безпеки та рекомендовані дії. Також важлива гнучкість в обробці змін у бронюванні та поверненні коштів. Управління готелем у воєнний час вимагає відповідальності, професіоналізму та планування на випадок надзвичайних ситуацій.

Важливо мати гнучкі плани на випадок непередбачених обставин, які реагують на мінливі ситуації. Таким чином, управління готелем у воєнний час є унікальним і вимагає особливих підходів і планів.

Головні особливості полягають у наступному

Безпека понад усе: безпека персоналу та гостей має першорядне значення. Готелі повинні приділяти особливу увагу посиленню систем безпеки, розробці планів евакуації та навчанню персоналу діяти у воєнному середовищі.

Управління ресурсами: обмеженість ресурсів означає, що енергія, вода, продукти харчування та інші ресурси повинні розподілятися і використовуватися ефективно. Готелі повинні мати резервні плани і швидко реагувати на зміни в постачанні.

Гнучкість у реагуванні та зміні стратегій: війна може призвести до швидких змін у навколишньому середовищі та потребах клієнтів. Готелі повинні бути готові змінювати стратегії та послуги відповідно до нових обставин і потреб.

Ефективна комунікація та співпраця: готелі повинні ефективно спілкуватися з місцевою владою, правоохоронними органами та іншими установами, щоб отримувати актуальну інформацію та координувати дії.

Підтримка співробітників: готелі повинні підтримувати своїх співробітників у воєнний час, надаючи їм підтримку, навички та знання, необхідні для роботи в складних умовах. Тому операції у воєнний час вимагають високого рівня відповідальності, планування на випадок надзвичайних ситуацій і гнучкості. Готелі повинні мати плани на випадок надзвичайних ситуацій, щоб швидко реагувати на зміни і забезпечувати безпеку співробітників і гостей.

Тому готель NESS може залишатися конкурентоспроможними лише за умови дотримання всіх рекомендацій у воєнний час.

3.3. SWOT-аналіз

Для того, щоб всебічно проаналізувати та визначити позицію готелю "NESS" на ринку готельних послуг, проведемо SWOT-аналіз (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	1. Гнучка цінова політика та програма лояльності для гостей і постійних клієнтів. 2. Наявність сайту у мережі Інтернет. 3. Застосування ІТ-технологій у роботі готелю, у т. ч. застосування мобільних додатків для зручності клієнтів. 4. Налагодженість технологій роботи з просування та продажу послуг на внутрішньому й міжнародному ринку (представлення послуг готельного підприємства у GDS-системах, соцмережах, на інших Інтернет-ресурсах просування послуг). Вдале місце розташування та територія готелю.	1. Недостатня фінансова стійкість підприємства. 2. Вплив зовнішніх чинників та погіршення ситуації внаслідок повномасштабної війни, запровадження воєнного стану. 3. Складність конкуренції через наявність готелів поюлізу.

Закінчення таблиці 3.4

Зовніш	Можливості	Загрози
	1. Формування додаткових послуг, а також диверсифікація супутніх послуг готелю, створення програми лояльності для безкоштовних послуг (на вибір) і, як наслідок, підвищення прибутковості готельного підприємства в майбутньому. 2. Розширення сегменту споживачів, залучення додаткових груп споживачів для оптимізації завантаження готелю. 3. Просування на новий ринок послуг. 4. Диверсифікація діяльності готелю за рахунок розширення своїх супутніх і додаткових послуг. 5. Отримання додаткових можливостей: новий сегмент ринку та додаткові прибутки. 6. Можливість надання послуг у воєнний період для розміщення іноземних гостей (представників офіційних делегацій урядів країн світу) та іноземних журналістів, акредитованих в Україні.	1. Зменшення обсягів реалізації послуг у зв'язку зі зміною попиту внаслідок повномасштабної війни. 2. Додаткові витрати на забезпечення безпеки перебування гостей у готелі внаслідок забезпечення безпеки гостей під час повітряних тривог. 3. Знецінення національної грошової одиниці та збільшення вартості енергоносіїв та, як наслідок, вартості комунальних витрат на утримання готелю (водопостачання, опалення, електроенергія та ін.) і збільшення кінцевої вартості готельних послуг. 4. Поглиблення економічної кризи в Україні та спад бізнес-активності в Україні внаслідок військової агресії. 5. Підвищення конкуренції з боку міжнародних транснаціональних готельних корпорацій і готельних мереж, які вийшли або планують вийти на український ринок: Radisson, Inter-Continental, Hyatt International, Hilton, Sheraton Hotels & Resorts, Marriott International, Accor Group, Magic Life, Rixos, Kempinski Hotels & Resorts, Continent Hotels & Resort, Park Inn, Orbis, Rival Hotels, Comfort Green Hotels Holiday Inn та інші.

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.4, для досліджуваного готелю ситуація не є простою. Водночас, існує ряд можливостей позитивно вплинути на діяльність готелю "NESS". Зокрема, сильними сторонами готелю є: гнучка цінова політика та програми лояльності для гостей і постійних клієнтів; використання інформаційних технологій у роботі готелю, в тому числі використання мобільних додатків для зручності клієнтів; відпрацьовані методи просування та продажу послуг на національному та міжнародному ринках (представлення послуг готелю в глобальних системах дистрибуції, соціальних мережах та інших інтернет-ресурсах, що використовуються для просування послуг); вдале розташування готелю та територія готелю, а також впізнаваний бренд тощо.

Слабкими сторонами досліджуваного готелю є: недостатня фінансова стабільність підприємства; погіршення ситуації через вплив зовнішніх факторів та воєнних дій; конкурентні труднощі через наявність інших готелів.

Тому для того, щоб посилити сильні сторони готелю, використати можливості та зменшити вплив їх слабких сторін, необхідно:

- розвиток додаткових послуг, а також диверсифікація супутніх готельних послуг, розробка програм лояльності для постійних гостей, пропозиція додаткових безкоштовних послуг (за бажанням), що дозволить збільшити майбутню прибутковість готельного підприємства;

- розширення споживчої бази, залучення більшої кількості споживачів та оптимізація заповнюваності готелю, просування на нові ринки послуг;

- диверсифікація діяльності готелю за рахунок розширення супутніх та додаткових послуг.

Таким чином, вивчивши зовнішнє середовище та конкурентну позицію готелю, можна зробити висновок, що аналізований готель є конкурентоспроможним підприємством у сегменті розміщення та надання супутніх послуг.

РОЗДІЛ 4

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ NESS В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

4.1. Проблеми готелю

Наприкінці 2021 року українські готельєри були найбільше стурбовані довгостроковими наслідками COVID-19. Згодом, коли індустрія гостинності почала відновлюватися після пандемії у 2022 році, українські бізнесмени знову зіткнулися з безпрецедентними викликами, спричиненими війною з росією.

Військове вторгнення росії в Україну змінило життя всього нашого народу. Багато людей втратили роботу або фізично не змогли працювати, як раніше. У перші місяці війни робота готелів практично зупинилася, всі заплановані заходи, екскурсії та ділові поїздки довелося скасувати.

Загальна кількість готелів скоротилася через повномасштабну війну, коли частина східних і південних територій України була окупована росією, а деякі об'єкти повністю зруйновані. Рівень заповнюваності готелів знижується з початку весни. Сотні тисяч людей покинули свої домівки через небезпеку, і готелі стояли порожні.

Однак сьогодні можна сказати, що готель NESS зміг подолати труднощі, а за деякими показниками (пункт 2.2) його фінансовий стан покращився. Як згадувалося в пункті 3.1, керівництво готелів прийняло рішення надавати житло внутрішньо переміщеним особам та бізнесменам з окупованих територій.

Повномасштабна війна, безсумнівно, мала значний вплив на всі аспекти життя готелю. Однак, незважаючи на всі труднощі та виклики, з якими зіткнувся готель, він продовжує розвиватися. Фактично, сьогодні ми спостерігаємо збільшення кількості гостей, які приїжджають до готелю.

Наразі дохід готелю надходить в основному від внутрішніх туристів та іноземців, які працюють в Україні, оскільки багато компаній та підприємців продовжують вести бізнес в Україні.

Зустрічі, переговори та конференції потребують належного розміщення та конференц-залів. Готель NESS сприяє діловим поїздкам, надаючи необхідну інфраструктуру та послуги.

Ще однією важливою причиною є закриття кордонів. Стагнація міжнародного туризму, спричинена війною, призвела до переорієнтації українських готельних об'єктів на внутрішній ринок. Багато українців вирішили відпочивати і подорожувати всередині країни, і готелі стали популярними місцями для їхнього відпочинку.

Однак у перші роки війни в Україні, коли відбувалася масова міграція внутрішньо переміщених осіб, готель NESS пропонував різноманітні варіанти розміщення для тимчасових мігрантів, забезпечуючи їх необхідним комфортом і зручностями для життя в складних умовах, але через зменшення доходів готель працював зі збитками.

Під час війни готель NESS зіткнувся з специфічними викликами, які вплинули на його ефективність та успішність.

Основними проблемами, які довелося вирішувати і до яких довелося адаптуватися готелю NESS, були

На рис. 4.1 показані основні проблеми, які необхідно вирішити та адаптувати до нових умов для готелів NESS.



Рис. 4.1. Проблеми управління готелем NESS під час війни

Джерело: складено автором

Таким чином, війна створила багато проблем для готелю NESS, які потребують ретельного вивчення та ефективного вирішення.

Зменшення попиту та економічні обмеження вимагають коригування стратегій маркетингу та фінансового планування. Керівництво готелю NESS має співпрацювати з органами влади та правоохоронними органами, щоб задовольнити додаткові вимоги та забезпечити дотримання правил і обмежень.

Психологічний стрес серед персоналу також потребує уваги та підтримки. Всі ці виклики вимагають гнучкості, ефективності та здатності швидко адаптуватися. Управління готелем у воєнний час вимагає високого рівня лідерства та здатності приймати важливі рішення в невизначених і небезпечних ситуаціях.

4.2. Пропозиції щодо вдосконалення роботи готелю під час війни

Сьогодні важко передбачити, як довго триватиме війна. Українським готельним підприємствам необхідно адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Доцільно вивчити досвід іноземних готельних компаній з антикризового управління під час війни.

Дуже важливо мати добре розроблений план дій на воєнний час. Основною метою вдосконалення плану управління готелем NESS у воєнний час є забезпечення безпеки гостей і співробітників, а також ефективного функціонування готелю (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Заходи з підвищення конкурентоспроможності готелю NESS під час війни

Назва заходу	Сутність заходу	Відповідальний
Оцінка загроз	Варто ретельно проаналізувати потенційні загрози, пов'язані з війною. Також варто врахувати терористичні акти, можливість евакуації та інші фактори.	Адміністрація готелю
Створення надзвичайного комітету	Важливо сформувати комітет з представників різних підрозділів готелю, включаючи менеджмент, безпеку, гостьові послуги та інші важливі підрозділи. Цей комітет буде відповідальним за розробку та виконання плану управління під час війни.	Адміністрація готелю
Контроль доступу та безпека	Варто переглянути та покращити системи контролю доступу, включаючи фізичні бар'єри, системи відеоспостереження та охоронні пристрої. Важливо прослідкувати за забезпеченням всього необхідного для безпеки. Треба, щоб у готелі були силові установки резервного живлення та системи пожежної безпеки.	Адміністрація готелю
Евакуаційні плани	Необхідно розробити детальні евакуаційні плани та процедури для персоналу та гостей. Необхідно провести тренування та навчання з евакуації, включаючи використання запасних виходів, маршрутів евакуації та точок збору.	Адміністрація готелю
Зв'язок та комунікація	Необхідно встановити систему миттєвого повідомлення та мобільні засоби зв'язку для спілкування з персоналом та гостями.	Адміністрація готелю
Постачання запасів	Важливо зробити запаси їжі, води, медикаментів та інших необхідних засобів. Можна розглянути можливість співпраці з місцевими постачальниками та громадськими організаціями для отримання додаткових запасів.	Адміністрація готелю
Тренування та навчання	Не менш важливим пунктом є проведення регулярних тренувань та навчань з персоналом щодо надзвичайних ситуацій, включаючи процедури безпеки, першу медичну допомогу, пожежну безпеку та інші важливі аспекти.	Адміністрація готелю
Співпраця з місцевими органами влади	Варто встановити зв'язок з місцевими органами влади та залучати їх підтримку та поради щодо безпеки та управління в умовах війни.	Адміністрація готелю
Система психологічної підтримки	Необхідно забезпечити психологічну підтримку для персоналу та гостей, оскільки війна може мати важкі емоційні наслідки. Також треба надати інформацію та ресурси для управління стресом та психологічними труднощами.	Адміністрація готелю

Джерело: розроблено автором

Цей план дій повинен бути гнучким і оновлюватися в міру зміни ситуації. Важливо мати чіткий план і команду, готову діяти в разі обстрілу, щоб забезпечити безпеку всіх, хто перебуває в готелі.

Ми пропонуємо наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності готелю NESS під час війни:

1. Розробити план дій на випадок надзвичайних ситуацій. Важливо мати детальний план дій на випадок надзвичайних ситуацій, який враховує ризики та виклики, що можуть виникнути під час війни. Він повинен включати процедури евакуації, заходи безпеки, контактну інформацію для місцевих органів влади та інші необхідні дії.

2. Посилити безпеку: провести аудит безпеки та вдосконалити системи контролю, виявлення та моніторингу доступу. Розглянути можливість співпраці з місцевими правоохоронними органами для забезпечення додаткової безпеки готелю та його гостей.

3. Гнучкість послуг: розглянути можливість розширення спектру послуг, щоб адаптувати їх до потреб клієнтів під час війни. Наприклад, додаткові послуги для тривалого проживання, послуги для військових або пільги для співробітників волонтерських організацій.

4. План комунікації в кризових ситуаціях: слід розробити план комунікації на випадок воєнного часу, включаючи способи спілкування з гостями, персоналом і місцевою владою. План повинен включати чітку процедуру повідомлення про потенційні зміни в роботі, безпеці та інших важливих питаннях.

5. Навчання та підготовка персоналу: важливо забезпечити навчання персоналу процедурам дій у надзвичайних ситуаціях, включаючи навички надання першої медичної допомоги та евакуації. Необхідно регулярно проводити навчання та відпрацьовувати сценарії для перевірки готовності персоналу до дій у кризових ситуаціях.

6. Робота з громадою: слід встановити партнерські відносини з місцевими громадами та організаціями, що надають гуманітарну допомогу. Надання прихистку або можливостей для підтримки волонтерських організацій зміцнить репутацію готелю та справить позитивне враження на гостей.

7. Бронювання та управління ресурсами: розробити систему бронювання ресурсів, таких як електроенергія, вода та продукти харчування, для забезпечення стійкості під час війни. Моніторинг та ефективне використання ресурсів допоможе уникнути проблем з їх недостатнім постачанням. Ці рекомендації допоможуть покращити управління готелем у воєнний час і забезпечити безпечне, ефективне та результативне задоволення потреб клієнтів і персоналу. Розвиток готелю у воєнний час може бути складним завданням через нестабільність і загрози безпеці. Однак навіть у таких ситуаціях можуть існувати певні перспективи для розвитку.

Шляхи розвитку готелю NESS

1. Спеціалізація послуг. Слід зосередитися на конкретних сегментах ринку або групах клієнтів, які можуть мати особливі потреби або вимоги під час війни. Наприклад, можна зосередитися на наданні послуг журналістам, гуманітарним працівникам, дипломатам або діловим мандрівникам.

2) Забезпечити безпеку та захист. Необхідно вдосконалювати системи безпеки та надавати послуги, які допоможуть гостям почуватися в безпеці. Це можуть бути, наприклад, додаткові заходи безпеки, експертні консультації з питань безпеки, охорона тощо.

3. Співпрацювати з організаціями. Можна встановити партнерські відносини з гуманітарними організаціями, державними установами або військовими частинами, які можуть потребувати житла для своїх співробітників або бізнес-делегацій. Це може стати джерелом стабільних довгострокових контрактів.

4) Підтримка місцевої громади. Важливо подумати, як можна допомогти місцевій громаді, надаючи робочі місця, спонсоруючи заходи або співпрацюючи з місцевим бізнесом. Це не тільки допоможе готелю розвиватися, але й підтримає взаємодію та взаємопідтримку у важкі часи.

5. Посилити маркетинг та зв'язки з громадськістю. Під час війни необхідно зосередитися на маркетингових заходах, спрямованих на привернення уваги до готелю. Можна продемонструвати, як готель може стати безпечною та зручною базою для тих, хто потребує тимчасового проживання в цей час.

6. Гнучкі ціни та умови бронювання. Необхідно розглянути можливість запровадження гнучких цін та умов бронювання, що дасть змогу гостям адаптуватися до мінливих обставин. Варто нагадати, що розвиток готелю у воєнний час є складним завданням, яке вимагає глибокого аналізу та планування.

Залежно від обставин можуть бути альтернативні перспективи та можливості. Головним пріоритетом завжди залишається безпека гостей і персоналу, тому важливо бути готовим адаптуватися до мінливих ситуацій і вжити необхідних заходів для їх захисту.

Отож, щоб підвищити конкурентоспроможність готелю NESS в умовах війни, необхідно приділяти особливу увагу питанням безпеки, розробляти плани, навчати персонал і співпрацювати із зовнішніми організаціями. Тільки так готель зможе забезпечити безпеку своїх гостей і співробітників, зберегти свою репутацію і успішно працювати навіть у складних умовах війни.

4.3. Формування позитивного іміджу готелю для забезпечення його конкурентоспроможності

В даний час на українському ринку присутня велика кількість готельних підприємств. В умовах жорсткої конкуренції готель NESS повинен зосередити свої основні зусилля на створенні сприятливої репутації, забезпечуючи при цьому задоволеність клієнтів та економічну ефективність своєї діяльності.

Формування позитивної думки клієнтів про підприємство є важливим завданням для менеджерів на всіх рівнях готелю. Особливо це стосується співробітників, які безпосередньо спілкуються з клієнтами готелю. Досвід показує, що якщо людина сформуvala власну думку про певне явище або предмет, дуже важко переконати її змінити свою думку, тому важливість ділового іміджу для конкурентоспроможності готелю NESS важко переоцінити.

Корпоративний імідж має вирішальний вплив на вибір готелю потенційними клієнтами. Очевидно, що за інших рівних умов і однакового характеру послуг, чим кращий діловий імідж, тим більша ймовірність того, що готель буде обраний потенційним клієнтом.

Як зазначалося вище, основними бізнес-факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є: конкурентоспроможність готельних послуг, імідж (бренд, впізнаваність), сегментація ринку та репутація готелю.

Позитивний імідж готелів NESS залежить від таких факторів: безпека та якість обслуговування, ціна, корпоративна культура, корпоративний імідж, програма лояльності клієнтів, розвиток персоналу, взаємодія з державними та місцевими органами влади та корпоративна соціальна відповідальність (рис. 4.2).

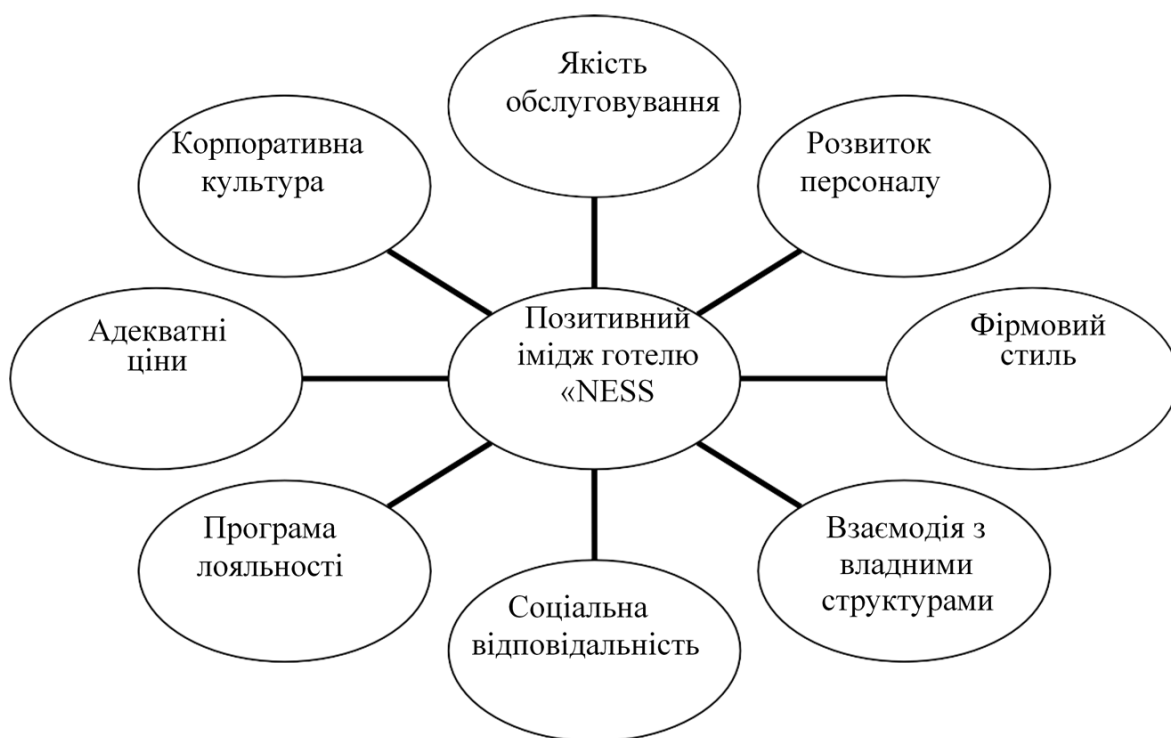


Рис. 4.2. Фактори формування позитивного іміджу готелю NESS

Формування позитивного іміджу готелю NESS – це не один або декілька окремих заходів, а ціла система заходів. Зрештою, імідж готелю залежить від якості готелю, його ціни, наявності послуг, його історії і, звичайно ж, його реклами.

Для того, щоб створити позитивний імідж готелю NESS, ми пропонуємо наступні правила:

1. Звертати увагу на відгуки в Інтернеті.
2. Залучати та інформувати співробітників про майбутні плани готелю.
3. Бути проактивними.
4. Переконайте задоволених гостей писати відгуки.
5. Аналізуйте та покращуйте свій бізнес.
6. Використовувати відгуки гостей для покращення роботи готелю.
7. Автоматизуйте збір даних
8. Брати участь у блогах, форумах та соціальних мережах.

Поряд з якістю обслуговування, справедливими цінами та дотриманням ділових зобов'язань, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є одним з найважливіших факторів у формуванні ділового іміджу готелю NESS.

КСВ визначається як ведення бізнесу з урахуванням потреб співробітників, місцевої громади та навколишнього середовища.

Що стосується основних завдань у формуванні внутрішнього іміджу готелю NESS, то слід виділити наступні аспекти:

1) розвиток корпоративної культури (визначення та просування основних цінностей у внутрішньому середовищі; ефективні системи внутрішньо-корпоративних комунікацій);

2) створення та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату (робочі стосунки в колективі). При правильному підході ці завдання можуть стати джерелом внутрішнього розвитку і потенційно здатні докорінно змінити імідж готелю, а отже, його роль і позицію на ринку готельних послуг.

Корпоративна культура має величезний вплив на імідж готелю NESS. На нашу думку, покращення іміджу готелю в нестабільних умовах можна розпочати з трьох взаємопов'язаних аспектів: визначення та розвитку місії (мета та сенс існування готелю); розробки бачення майбутнього (стратегічного плану); розробки та просування цінностей (яким чином готель має намір реалізовувати свої цінності).

Цінності, які поділяє весь персонал готелю, відображають корпоративну культуру, тобто принципи роботи готелю, моральні та етичні норми поведінки. Вона є основою як для побудови корпоративного іміджу, так і для прийняття щоденних рішень. Цінності формуються на рівні переконань (ставлення до людей і роботи, часу і простору, духовності і матеріальності тощо).

Основним фактором, що визначає ефективність корпоративної культури, є соціально-психологічний клімат.

Особливо це важливо для готельної індустрії. Коли у людини гарний настрій, вона дивиться на світ оптимістично, а оточуючі це помічають і хочуть з нею спілкуватися.

Дружні стосунки в готелі NESS допомагають утримувати співробітників. Сприятливий соціально-психологічний клімат впливає на функціонування готелю і сьогодні є одним з пріоритетних факторів для потенційних клієнтів при виборі готелю.

Соціально-психологічний клімат колективу готелю впливає на зовнішній вигляд і поведінку працівників, а також на особливості їхньої взаємодії з гостями. Якщо в колективі готелю здорові виробничі відносини, якщо співробітники поважають себе, своїх колег і керівництво, якщо вони бачать майбутнє для своєї кар'єри і для готелю NESS, вони будуть не тільки виконувати свої обов'язки, але й робити це із задоволенням.

Водночас необхідно активізувати діяльність у сфері зв'язків з громадськістю з метою популяризації готелю NESS та інформування споживачів про якість послуг, що надаються. Громадська думка відіграє важливу роль у покращенні іміджу готелю, оскільки імідж підприємства формується не кожним адресатом окремо, а групою.

Тому при розробці заходів щодо поліпшення іміджу готелю NESS важливо враховувати те, що є найбільш цінним на даному етапі:

- безпека: готель повинен забезпечувати безпеку. Під час війни готель NESS перебудував свою роботу, зосередившись на забезпеченні не лише комфорту, але й безпеки своїх гостей.

Готель дотримується низки правил для забезпечення безпеки людей і, незважаючи на численні обмеження, намагається підтримувати належний рівень обслуговування відповідно до нових умов роботи. У готелі NESS є бомбосховище, яке було обладнане всіма необхідними зручностями, щоб гості могли комфортно перебувати під час повітряних тривог.

Однак, як ми вже зазначали, готелю необхідно розширити або побудувати ще одне бомбосховище, оскільки існуюче, хоча і відповідає всім критеріям, занадто мале для 100-відсоткової заповнюваності. Наразі укриття є повністю адекватним, оскільки готель не повністю заповнений.

Нове укриття для готелю NESS вже будується, розташоване в підвалі без вікон із захисною конструкцією (насипом). Там має бути евакуаційний вихід, щоб люди могли врятуватися в разі обвалу або пожежі.

Протиповітряне укриття повинно бути обладнане з урахуванням не тільки кількості гостей, але й можливого доступу мешканців села Крупа, де розташований готель.

В укритті мають бути аптечки, запас їжі та води на кілька днів, санвузол, теплий одяг і павербанки. Крім того, для зручності гостей можна облаштувати Wi-Fi та місце для відпочинку. Це буде безпечне місце під землею.

А на випадок відключення електроенергії готель повинен мати альтернативні джерела електро- та водопостачання, щоб підтримувати нормальний рівень сервісу. Адже люди сьогодні при виборі готелю зважають на те, наскільки безпечним є той чи інший готель, і у кожного свої критерії вибору. Директор готелю NESS розповів: "Під час повномасштабного вторгнення наші гості неодноразово ставили нам питання – "Чи часто у вас лунають повітряні тривоги?". За його словами, зараз люди шукають свою точку безпеки: для одних – це віддаленість від лінії фронту, для інших – можливість бути в тиші і не чути вибухів, треті шукають енергетичну безпеку і хочуть бути впевнені, що в об'єктах, де вони зупиняються, є електрика, опалення та інтернет.

У готелі застосовуються всі загальні правила безпеки, прописані законом на законодавчому і місцевому рівнях. Ці правила включають ідентифікацію гостей, фіксацію у них зброї, обмеження на продаж алкоголю, комендантську годину, сирени повітряної тривоги та інші правила.

Коли звучить сирена повітряної тривоги, адміністратор попереджає гостей готелю про небезпеку і просить їх спуститися в укриття. Якщо гість не реагує, а сирена продовжує звучати, співробітник готелю особисто відвідує номер гостя, щоб повідомити йому про можливу загрозу. Під час повітряної тривоги в готелі також відключаються всі основні джерела живлення.

У готелі NESS необхідно додати наступні пункти до розробленого контрольного списку поведінки під час повітряної тривоги, а саме:

- проінформувати персонал про локальні інструкції щодо дій персоналу у випадку повітряної тривоги, на додаток до загальних інструкцій;
- розробити додатковий маршрут евакуації до сховища для персоналу та відвідувачів. Довеести цей маршрут до відома персоналу та розмістити інформацію про найближче укриття для відвідувачів на випадок, якщо їх не буде в готелі під час повітряної тривоги;
- призначити відповідальну особу за оповіщення, евакуацію, захист майна та інші дії, зазначені в інструкціях, а також процедури та порядок чергування на випадок, якщо сторонні особи та відвідувачі відмовляються або не можуть покинути готель.

Дії, яких слід вжити для забезпечення безпеки у готелі під час повітряної тривоги:

Негайно поінформуйте персонал і відвідувачів про повітряну тривогу. *Не забувайте про людей з особливими потребами – з вадами, слуху, зору, та людей в інвалідних візках. Першими прийдіть їм на допомогу.*

У разі небезпеки (спрацювання електронної сигналізації, вибухи, пожежі, спричинені обстрілами):

- вжити заходів для виведення відвідувачів на безпечну відстань за межі об'єкта;
- інформування відвідувачів про наявність захисних споруд цивільного захисту, розташованих у найвіддаленішій точці об'єкта, шляхом розміщення відповідних інформаційних матеріалів на території об'єкта та за допомогою внутрішньої системи оповіщення;

- інформування відповідних органів (ДСНС, поліція, швидка допомога) та керівника (власника) про надзвичайну ситуацію;
- організація зборів рятувальної команди;
- надання першої медичної допомоги потерпілим.

У разі зупинки роботи та переведення працівників у сховища або евакуації відповідальний працівник забезпечує виконання розпоряджень військової (місцевої) адміністрації, органів Департаменту охорони та безпеки та місцевих інструкцій, зокрема щодо відключення електричної системи та захисту матеріальних цінностей. У разі, якщо відвідувачі відмовляються покинути приміщення, щоб піти в укриття, або якщо евакуація неможлива, слід забезпечити чергування персоналу.

Таким чином, зусилля щодо поліпшення іміджу готелю NESS повинні бути спрямовані на: гостей готелю, охоплену аудиторію і вплив на громадську думку повинен бути комплексним і здійснюватися методами PR.

Зусилля, спрямовані на створення позитивного іміджу готелів NESS, допоможуть підвищити конкурентоспроможність. Переваги створення позитивного іміджу є довгостроковими.

На рис. 4.3 показано результати цілеспрямованих зусиль зі створення позитивного іміджу готелю NESS.



Рис. 4.3. Прогнозовані результати цілеспрямованої роботи зі створення позитивного іміджу готелю NESS

Аналізуючи ситуацію на ринку готельних послуг, можна зробити висновок, що конкуренція ведеться в основному не між готелями, а між їхніми іміджами, і що імідж готелю "NESS" повинен відповідати реальному іміджу, відрізнятися від іміджу інших готелів, бути достатньо динамічним і незмінним, і що імідж готелю "NESS" повинен бути привабливим для всіх потенційних клієнтів.

ВИСНОВКИ

Готель "NESS" знаходиться у Волинській області, в селі Крупа, по вулиці Шиманського 21. Поштовий індекс: 45604. Тел. 095 881 2555.

У готелі є бар, сад і тераса. У готелі є ресторан, цілодобова стійка реєстрації та служба обслуговування номерів.

До послуг гостей: ресторан, бар, більярд, ланчі по меню, спеціальне дієтичне меню (за запитом), обслуговування номерів, сніданок в номер (за запитом), трансфер, цілодобова стійка реєстрації, консьєрж, камера зберігання багажу, хімчистка, прасування одягу, послуги пральні, щоденне прибирання номерів; бізнес-центр; факс/ксерокопіювання; місце для паління; номер для молодят; кондиціонер; безкоштовний Wi-Fi; дитяче ліжечко (за запитом); дитяче меню; парковка.

Фінансово-економічні показники (табл. 2.5) відображають ефективність роботи готелю NESS. Згідно з цими показниками, середньорічна вартість активів щороку зростала: на 17,3% у 2021 році, 182,48% у 2022 році та 96,62% у 2023 році. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 4,9% у 2021 році. Внаслідок збільшення власного капіталу середньорічна вартість власного капіталу зростала щороку: на 18,72% у 2021 році, 230,25 тис. грн., у 2022 році та 711,75 тис. грн. у 2023 році.

На кінець 2023 року власний оборотний капітал склав 642,82 тис. грн. За останній рік вартість власного оборотного капіталу збільшилася на 71,06 тис. грн, що є позитивним фактором, якщо порівнювати зі значенням 2020 року 715,72 тис. грн.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу на кінець 2023 року становитиме 0,66. За останній рік цей показник збільшився на 10 тис. грн, або на 1,95 грн порівняно зі значенням за 2020 рік, що є позитивним фактором.

На кінець 2023 року коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами становив 0,04. За чотири роки цей показник збільшився на 0,06 тис. грн. Це означає, що підприємство має власні оборотні кошти.

Однак на цей показник щороку впливають економічні коливання. Ледве оговтавшись від пандемії 2019 року, готель зазнав значних втрат через війну. Війна в Україні є особливо руйнівною: не досягнувши результатів у перші місяці війни, російська армія почала використовувати тактику "вогняного моря" та здійснювати часті ракетні обстріли.

Незважаючи на це, керівництво готелю на початку війни вирішило допомогти внутрішньо переміщеним особам, надаючи їм не лише житло, а й їжу.

Поведінка споживачів послуг готелю NESS також змінилася в роки війни. Діяльність готелю під час війни висвітлює кілька тенденцій, які тісно пов'язані зі змінами у споживчій базі готелю.

Перша тенденція полягає в тому, що готельний бізнес у Західній Україні був активізований через постійні обстріли столиці та переїздом дипломатичного корпусу з Києва до Луцька. Готель NESS був одним з перших готелів, який прийняв дипломатів (причому це все трималося у таємниці). Так тривало до травня, коли дипломати почали повертатися на роботу до столиці.

Друга велика хвиля міграції до готелю NESS була пов'язана з районами, що постраждали від війни. Спочатку переселенці зупинялися в готелі, оскільки він знаходиться в селі. У червні звільнення північних регіонів України та послаблення загрози прямого військового нападу на Київ призвело до ослаблення цього міграційного потоку, заповнюваність готелю навесні була близькою до 100%.

Однак у літні місяці цей показник падає до 30-50%, оскільки люди або повертаються, або шукають більш постійне житло. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівництво села та ОТГ.

Третя тенденція – зміна мети перебування іноземних туристів у зв'язку зі збільшенням кількості журналістів, які висвітлюють війну. Тривалість перебування журналістів була визначена ще до початку масштабних

наступальних операцій, але в той час вони переважно використовували готелі Києва, Львова та Дніпра. Як наслідок, готель NESS став діловими та комунікаційним центром. Особливістю іноземців, які користувалися послугами готелів, було те, що половина з них були волонтерами.

Реалії війни спонукали керівництво готелю NESS надавати нові послуги та підвищувати соціальну значущість готельного бізнесу. Особливо це було актуально в період, коли задовольнялися потреби внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Готель розмістив цих людей, збільшивши номерний фонд та надавши додаткові послуги для цієї категорії споживачів. У готелі також надаються психологічні консультації та послуги фітнес-інструктора для дітей.

У готелі створені всі умови для людей з обмеженими можливостями, в тому числі обладнана автостоянка для інвалідів, а номери пристосовані для гостей з обмеженими можливостями.

На даному етапі процес вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства NESS є одним з найбільш важливих і критичних моментів, а тому керівництву слід звернути особливу увагу на можливість впровадження ефективних інновацій з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги в майбутньому. Адже конкурентна стратегія підприємства повинна відрізнятися від інших. Це означає свідомий вибір особливого набору інновацій, які будуть відрізняти готель від інших.

Посилення конкуренції вимагає чіткого визначення конкурентних переваг готелю для забезпечення успіху на ринку.

Для оцінки конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство NESS, ми використали аналітичну модель PEST, яка дозволяє виявити можливості та загрози факторів зовнішнього середовища аналізованої компанії та оцінити рівень важливості цих факторів для компанії, що в подальшому стане основою для формування стратегічного інноваційного напрямку, оскільки управління готельним бізнесом в нестабільних умовах вимагає особливих навичок, гнучкості та вміння справлятися з непередбачуваними ситуаціями.

З метою всебічного аналізу та визначення позиції готелю NESS на ринку готельних послуг було проведено SWOT-аналіз. Вивчивши зовнішнє середовище та конкурентну позицію готелю, можна зробити висновок, що проаналізований нами готель є конкурентоспроможним у сегменті розміщення та супутніх послуг.

Сьогодні можна сказати, що готель " NESS " зумів подолати свої труднощі і що, за деякими показниками (пункт. 2.2), його ситуація покращилася. Як згадувалося в пункті 3.1, керівництво готелю прийняло рішення про розміщення внутрішньо переміщених осіб та бізнесменів з окупованих територій.

Війна, безсумнівно, мала значний вплив на всі аспекти діяльності готелю. Однак, незважаючи на труднощі та виклики, з якими зіткнувся готель, він продовжує розвиватися. Насправді, сьогодні ми спостерігаємо збільшення кількості гостей, які приїжджають до готелю.

Наразі дохід готелю надходить переважно від внутрішніх туристів та іноземців, які працюють в Україні, оскільки багато компаній та підприємців продовжують вести бізнес в Україні. Зустрічі, переговори та конференції вимагають належного розміщення та конференц-залів. Готель NESS сприяє діловим особам, надаючи необхідну інфраструктуру та послуги.

Сьогодні важко передбачити, як довго триватиме війна. Українським готельним компаніям необхідно адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Доцільно вивчити досвід іноземних готельних компаній з антикризового управління під час війни.

Дуже важливо мати добре розроблений план дій на воєнний час. Основна мета програми вдосконалення управління готелем у воєнний час NESS – забезпечити безпеку гостей і співробітників, а також ефективну роботу готелю. План дій повинен бути гнучким і оновлюватися відповідно до змін у таких ситуаціях.

Важливо мати чіткий план і команду, готову діяти в разі обстрілу, щоб забезпечити безпеку всіх, хто перебуває в готелі.

Ми пропонуємо наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності готелю NESS під час війни.

1. Розробити план дій на випадок надзвичайних ситуацій: при розробці плану дій на випадок надзвичайних ситуацій необхідно враховувати ризики та виклики, які можуть виникнути під час війни. Він повинен включати процедури евакуації, заходи безпеки, контактну інформацію для місцевих органів влади та інші необхідні дії.

2. Посилити безпеку: провести аудит безпеки та вдосконалити системи контролю доступу, виявлення та спостереження. Розглянути можливість співпраці з місцевими правоохоронними органами для забезпечення додаткової безпеки готелю та його гостей.

3. Гнучкість послуг: розглянути можливість розширення спектру послуг, щоб адаптувати їх до потреб клієнтів під час війни. Наприклад, додаткові послуги для тривалого проживання, послуги для військових або пільги для співробітників волонтерських організацій.

4. План комунікації у кризових ситуаціях: необхідно розробити план комунікації у воєнний час, включаючи способи спілкування з гостями, персоналом та місцевою владою. План повинен включати чітку процедуру повідомлення про потенційні зміни в роботі, безпеці та інших важливих питаннях.

5. Навчання та підготовка персоналу: важливо забезпечити, щоб персонал був навчений процедурам дій у надзвичайних ситуаціях, зокрема, як надавати першу допомогу.

Для перевірки готовності персоналу до дій у кризових ситуаціях проводити регулярні тренінги та моделювання практичних сценаріїв. Ці рекомендації допоможуть покращити управління готельним бізнесом у воєнний час та забезпечити безпеку, ефективність і задоволеність клієнтів і персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будинки і споруди. Готелі : ДБН В.2.2-20:2008. - [Чинний від 2009-04-01]. – К. : Мінрегіонбуд України, 2009. – 53 с. – (Державні будівельні норми України).
2. ДБН В.2.2-40:2018 Інклюзивність будівель і споруд (на заміну ДБН В.2.2-17:2006 «Будинки і споруди. Доступність будинків і споруд для маломобільних груп населення»).
3. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281-2004. - [Чинний від 2004-07-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 16 с. – (Національні стандарти України).
4. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2018–2020 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 № 411. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/250057723> (дата звернення: 01.01.2024).
5. Про інвестиційну діяльність [Електрон. ресурс] : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>. (дата звернення: 01.08.2024).
6. Про режим іноземного інвестування [Електрон. ресурс] : Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 04.02.2024).
7. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>. (дата звернення: 29.03.2024).
8. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електрон. ресурс] : Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>. (дата звернення: 03.03.2024).

9. Податкова реформа-2022: повний перелік змін у ПКУ, внесених Законом № 1914. URL: https://buh.ligazakon.net/news/208415_podatkova-reforma-2022-povniy-perelk-zmn-u-pku-vnesenikh-zakonom--1914 (дата звернення 23.03.2024 р.)
10. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства: підручник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
11. Барна Н., Коротєєва А. Інклюзивно-реабілітаційний туризм. 2020. URL: http://zelena.org.ua/sites/default/files/posibnyk_inklyuzyvnyy_turyzm.pdf (дата звернення: 14.04.2024).
12. Басюк Т. П. Інвестиційна забезпеченість підвищення якості обслуговування в готелях України [Електрон. ресурс] / Т. П. Басюк. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11048/1/Basyuk_Tatyuna.pdf. (дата звернення: 25.04.2024).
13. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електрон. ресурс] / Т. В. Білорус. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstv.pdf. (дата звернення: 02.04.2024).
14. Буднікевич І. М. Нові послуги в системі маркетингу готельних підприємств: практика впровадження, адаптації та модифікації /І. М. Буднікевич, І. А. Крупенна, І. І. Гавриш // Маркетинг. – 2017. – Випуск III (67). – С. 101–116.
15. Бунтова Н. В. Інноваційний шлях розвитку підприємств готельної індустрії України. Науковий вісник «Демократичне врядування». 2013. Вип. 12. URL: <http://archive.li/NgjdT> (дата звернення: 14.03.2024).
16. Власенко І. Інклюзивний туризм: досвід Європи, проблеми та перспективи України. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2018. № 2. С. 220-230.

17. Влащенко Н. Проблеми та перспективи розвитку інфраструктури для потреб інклюзивного туризму. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 122-126.
18. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посіб. / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ.госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 373 с.
19. Ворсовський О. Л. Шляхи покращення інвестиційного клімату в Україні / О. Л. Ворсовський // Економіка та держава. – 2019. – № 12. – С. 95–98.
20. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / К. А. Галасюк / Одеськ. нац. екон. ун-т. – Одеса : 2016. – 304 с.
21. Геліх А. О. Аутстафінг у готельно-ресторанному господарстві /А. О. Геліх // Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв: міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 24 листопада 2020 р. / під заг. ред. В. М. Кюрчева. – Мелітополь : ТДАТУ, 2020. – С. 257–259.
22. Диха М. В. Здоров'я людини як базова складова людського потенціалу в системі досягнення цілей сталого розвитку України / М. В. Диха // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – № 1. – С. 20–25.
23. Дідченко О. І. Сутність та класифікація інновацій / О. І. Дідченко, О. Ю. Бибочкіна [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_048.pdf, вільний (дата звернення: 03.02.2024).
24. Давиденко І. В., Ушатова А. В. Питання визначення якості готельних послуг. Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Дніпро, 15-16 82 грудня 2017). Дніпро: НО «Перспектива», 2017. Ч. 1. С. 78–81.

25. Дорошілова Я.В., Заремба В.П. Фактори конкурентоспроможності готельного підприємства. Актуальні питання розвитку та організації готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. URL: <http://uastudent.com/factory-zabezpechennja> konkurentospromozhnostipidpryjemstv-gotel'nogo-kompleksu/ (дата звернення: 03.03.2024).
26. Жигулін О.А., Махмудов І.І., Попа Л.М. Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи: монографія. Ніжин, 2021. 544 с. 9.
27. Завгородня Ю.С. Впровадження додаткових послуг як фактор підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств / Ю.С. Завгородня // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2018 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – 678 с. – С. 466-470.
28. Завгородня Ю.С. Підвищення конкурентоспроможності послуг як фактор збільшення доходів готелю / Ю.С. Завгородня // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2018 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – 678 с. – С. 273-278.
29. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент [Електрон. ресурс] / В. І. Захарченко. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/10530328/ekonomika/dzherela_metodi_generuvannya_novih_idey_novatsiy (дата звернення: 12.03.2024).
30. Інформація про новітні засоби та системи, що забезпечують процес прибирання номерного фонду та нежилых приміщень готелю [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://hako.ru/poleznaya-informatsia/parogeneratori>. (дата звернення: 12.03.2024).

31. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 2(74). С. 70–76.
32. Калініна С. П. Розвиток соціальної політики України в контексті активізації підтримки осіб з інвалідністю / С. П. Калініна // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – № 1. – С. 43–48.
33. Кривко А. Ф. Тренди інвестиційного розвитку підприємств готельного господарства України / А. Ф. Кривко // Проблеми системного підходу в економіці. – Вип. 3 (83). – 2021. – С. 38–44.
34. Лисюк Т. В. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві / Т. В. Лисюк, О. В. Терещук, М. П. Пасічник // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40. – С. 240–245.
35. Лістрова О. С. Інструменти інноваційного маркетингу готельного господарства / О. С. Лістрова, О. О. Матвієнко, Т. В. Соломина // Економічний вісник. – 2020. – № 2. – С. 105–114.
36. Масляк П., Гринюк О., Казанцева К. Загальні засади доступного туризму. Молодий вчений. 2017. № 2(42). С. 25-29. 5. Access City Award 2020. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1141&eventsId=1442&furtherEvents=yes> (дата звернення: 14.02.2024).
37. Мігун П. А. Теоретичні аспекти планування інноваційної діяльності на підприємстві [Електрон. ресурс] / П. А. Мігун // Ефективна економіка: зб. наук. праць Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2628> (дата звернення: 12.03.2024).
38. Майже як у Відні: запровадження інклюзивних практик у локальному музеї: веб-сайт. URL: <https://vgoru.org/post/majzhe-yak-u-vidni-zaprovadzhennya-inklyuzivnih-praktik-ulokalnomu-muzeyi> (дата звернення : 14.02.2024).

39. Незвичайні послуги [Електрон. ресурс] // Dot Art. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://www.legaltechnique.org/articles/puteshestviya/unikalnie-uslugi-kotorie-oteli-predlagayut-svoim-postoyalcem-bull-novosti-v-fotografiiyah.html> (дата звернення: 18.04.2024).
40. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні / Ю. М. Нікольчук // Бізнес Інформ. – 2020. – № 5. – С. 218–226.
41. Назаренко І. А. Сучасні тенденції розвитку Spa-готелів України та визначення їх ролі у структурі Spa-індустрії / І. А. Назаренко, О. О. Сімакова, О. А. Боднарук // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. – Том 1, № 5. – С. 73–77.
42. Офіційний сайт готелю URL: <https://afisha.lutsk.ua/hotel/gotelniy-kompleksness> (дата звернення 23.02.2024 р).
43. Панасюк Т. С. Екологічність – одна з умов успіху сфери гостинності / Т. С. Панасюк // Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи : тези доповідей VI Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 25 березня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 318 с. – С. 61–63.
44. Паньків Н. Є. Вплив закладів туристичної інфраструктури на навколишнє середовище та розвиток екоготелів як інноваційної концепції гостинності / Н. Є. Паньків, В. М. Гунько. // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. – Вип. 27(3). – С. 108–112.
45. Послуги готелів [Електрон. ресурс] // Dot Art. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://mors.in.ua/main/641-yaki-poslugy-mozhna-otrymaty-v-gotelyah-10-nayekzotychnishykh-propozyciy-goteliv.html> (дата звернення: 18.04.2024).
46. Перфільєва М., Карпич І. Правове забезпечення розвитку інклюзивного туризму в Україні. Молодий вчений. 2017. № 4(44). С. 418-421.

47. Розметова О. Г. Проблеми та перспективи впровадження соціальних інновацій в діяльність підприємств готельного господарства / О. Г. Розметова // Електронне наукове фахове видання «Державне управління : удосконалення та розвиток». – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=561>. (дата звернення: 08.01.2024).
48. Сучасні туристи обирають екологічний відпочинок [Електрон. ресурс] / Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://prohotel.ru/news-169560/0/>. (дата звернення: 07.02.2024).
49. Унікальні послуги [Електрон. ресурс] // Dot Art. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : https://vele-rosse.com.ua/ua/articles/5_neobychnyh_uslug_v_oteljah/. (дата звернення 19.02.2024).
50. Черноусова Н. Ю. Основні напрямки впровадження Інноваційних технологій у сфері гостинності [Електрон. ресурс] / Н. Ю. Черноусова. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_tourism/chernousova.htm. (дата звернення 13.07.2023).
51. Ясеновська М., Зіненко О. Кращі практики інклюзії. Демократія та права людини. 2020. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16600.pdf> (дата звернення: 14.03.2024).
52. Цікаві послуги [Електрон. ресурс] // Dot Art. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://navkolonas.com/archives/4131>. (дата звернення 11.07.2023).
53. Шувар Н. М. Перспективи розвитку екоготелів в Україні: економічний і психологічний аспекти / Н. М. Шувар, Г. М. Закалик, І. Р. Удуд. // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 15. – С. 322–323.
54. Шикіна О. В. Застосування таксономічного аналізу як методу оцінки конкурентоспроможності готельного господарства. Perspective economic and management issues: collection of scientific articles. Austria: «East West» Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, 2015. P. 429-434.

55. Шикіна О.В. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства / О.В. Шикіна, Р.С. Козловський // Східна Європа: економіка, бізнес та управління: електр. наук.-практ. журнал. Вип. 6 (17). – Дніпро: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2018.
56. Щерба М. Г. Критерії екологізації готельних підприємств / М. Г. Щерба // Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи : тези доповідей VI Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 25 березня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – С. 88–90.
57. Alicia Williams «The Art, Science, and Power of Sensory Marketing for Hotels» [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access : <https://alistemarketing.com/blog/the-art-science-and-power-of-sensory-marketing-for-hotels/>, free (date of the application: 13.05.2024). – Header from the screen.
58. Digital-інновації в секторі туризму та гостинності Харківського регіону / Л. М. Крайнюк, І. Л. Полчанінова, М. М. Покогодна, Н. М. Влащенко // Бізнес Інформ. – 2020. – № 7. – С. 100–112.
59. EL-Hussein M. Ali & Mohamed O. Ahmed «Sensory Marketing and its Effect on Hotel Market-Share: Perception of Hotel Customers» [Electronic resource] – Electronic text data. – Regime of access : http://jthmnet.com/journals/jthm/Vol_7_No_1_June_2019/12.pdf, free (date of the application: 13.03.2024). – Header from the screen.
60. Hotel Technology Trends: 11 Upcoming Innovations You Must Know [Electronic resource]. – Electronic text data. – Режим доступу: <https://www.revfine.com/hotel-technology/>, free (date of the application: 21.02.2024). – Header from the screen.
61. Kristi Brown «42 Creative Hotel Marketing Ideas to Attract More Customers» [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access : <https://fitsmallbusiness.com/hotel-marketing-ideas/>, free (date of the application: 10.03.2024). – Header from the screen.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Фінансовий звіт готелю NESS

Баланс на 31 грудня 2023 року

Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	312,0	310,0
первісна вартість	1011	409,9	409,9
знос	1012	97,9	99,9
Довгострокові активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1050		
Усього за розділом I	1095	312,0	310,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4 132,4	3 801,8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11 438,0	10 637,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	194,6	167,1
У тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,1	0,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1150		
Усього за розділом II	1196	15 765,1	14 606,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи виробництва	1200		
Баланс	1300	16 077,1	14 916,5
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	26,2	26,2

Закінчення додатка А

Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	857,6	952,9
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом І	1495	883,8	979,1
ІІ. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
ІІІ. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточні кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	15 017,1	13 815,7
розрахунками з бюджетом	1620	150,2	124,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	87,3	60,4
розрахунками зі страхування	1625	5,4	5,1
розрахунками з оплати праці	1630	20,6	18,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1650		
Усього за розділом ІІІ	1695	15 193,3	13 963,6
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	16 077,1	14 942,7

Додаток Б

Таблиця 1

Стан руху працівників

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту, %
1	Середньооблікова кількість працівників, осіб	12	15	20	166,67
2	Прийнято працівників, осіб	2	3	4	200,00
3	Вибуло працівників, осіб, у т.ч.	3	1	3	100,00
4	- з причин: плинності кадрів, осіб	1	1	2	200,00
5	Коефіцієнт обороту з прийому	0,17	0,20	0,20	120,00
6	Коефіцієнт обороту зі звільнення:	0,25	0,07	0,15	60,00
7	Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,42	0,27	0,35	84,00
8	Коефіцієнт заміщення:	-0,08	0,13	0,05	-60,00
9	Коефіцієнт плинності:	0,08	0,07	0,10	120,00