

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА
РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств»

Здобувача вищої освіти I рівня, IV курсу, групи МБГ-20-1,
спеціальності 073 Менеджмент,
освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»



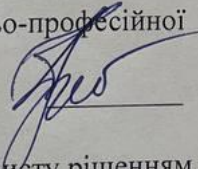
Ушаповська Марія Ігорівна

Науковий керівник



Супруненко Світлана Анатоліївна
к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та публічного управління

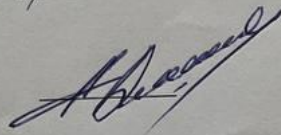
Керівник освітньо-професійної
програми



Держак Наталія Олександрівна
к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та публічного управління

Допущено до захисту рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
протокол від « 03 » серпня 2024 № 16

Завідувач
кафедри



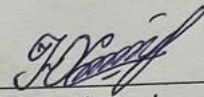
Гусятинський Микола Володимирович
к.т.н., доцент

Ірпінь-2024

Реєстрація № 10

07.06.2024

(дата)



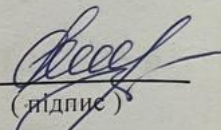
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту
(до захисту/ на допрацювання)

03.06.24

(дата)



(підпис)

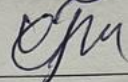
Результат захисту

10/В/4(доп)

(оцінка)

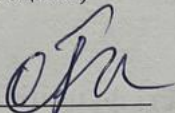
13.06.2024

(дата)



(підпис)

Голова комісії

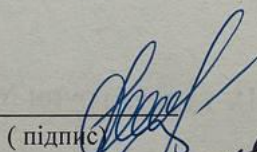


(підпис)

С.В. Вулицев

(ініціали, прізвище)

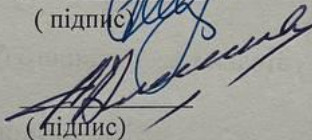
Члени комісії:



(підпис)

С.А. Сирченко

(ініціали, прізвище)



(підпис)

М.В. Троятинський

(ініціали, прізвище)



(підпис)

Т.Т. Канцур

(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		13.06.2024 Григор'єв С.Д. Гусєвський М.В. Францур І.І. Сурженко С.А. Снітко Ю.І.
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	80		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
80	B	4	13.06.2024	13.06.2024 Григор'єв С.Д. Гусєвський М.В. Францур І.І. Сурженко С.А. Снітко Ю.І.

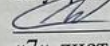
Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	
50-59	E	3 (задовільно)
35-49	EX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління

 Л. В. Чупрій
«7» листопада 2023 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Ущатовської Марії Ігорівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:
«Підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств»

Затверджена наказом ректора від 16.10.2023 Наказ № 1369

2. Строк здачі закінченої роботи 27.05.2024

3. Цільова установка

Визначення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Мета роботи

Формування методик та засобів підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Об'єктом дослідження

Є процес підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Предметом дослідження

Методи та засоби підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Базою дослідження

Готельно-ресторанний комплекс "Reifart" Київ ("Reifotel" Київ)

4. Вихідні дані до роботи

Офіційний сайт "Reifotel" Київ, монографія, наукова стаття

5. Перелік графічного матеріалу

Табл. 1.1. Класифікація стратегій, рис. 1.1. Методи формування стратегій, табл. 1.2. Побудова стратегій і цілей, табл. 2.1. Змістова організація - експертна характеристика

табл. 2.2 "Характеристика інформаційного джерела", табл. 2.3 "Аналіз виробничого процесу",
 "Організаційна структура", табл. 2.4 "Зовнішні фактори", табл. 2.5 "SWOT-аналіз",
 "SWOT-аналіз", табл. 2.10 "Показники багатовимірної", рис. 2.2 "Багатовимірні",
 "Кінцева ефективність", табл. 3.1 "Рейтинг", табл. 3.2 "Прогноз результатів", табл. 3.3

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)
 Вступ; Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти; 1.1 Поняття, сутність та особливості управління; 1.2 Принципи побудови системи управління; 1.3 Показники ефективності; Розділ 2. Аналіз ефективності; 2.1 Загально-управлінська характеристика підприємства; 2.2 Аналіз технічних управлінських; Розділ 3. Напрями удосконалення системи ефективного управління поточними підприємствами; Висновки; Список використаних джерел

7. Календарний план виконання роботи

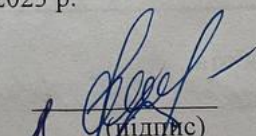
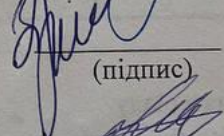
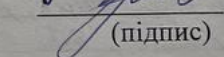
№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	01.10.2023	01.10.2023
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	01.03.2024	01.03.2024
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	15.05.2024	15.05.2024
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	20.05.2024	20.05.2024
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	23.05.2024	23.05.2024
6.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 24.05.2024	24.05.2024
7.	Отримання відгуку керівника	27.05.2024	27.05.2024
8.	Отримання зовнішньої рецензії	28.05.2024	28.05.2024
9.	Попередній захист роботи	29.05.2024 30.05.2024	29.05.2024 30.05.2024
10.	Перевірка роботи на унікальність	29.05.2024	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 01.06.2024	
12.	Захист роботи	12.06.2024 13.06.2024	

8. Дата видачі завдання «7» листопада 2023 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

10. Гарант освітньо-професійної програми

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


 (підпис)

 (підпис)

 (підпис)

С.А. Супруненко
 (прізвище, ініціал)

Н. О. Держак
 (прізвище, ініціал)

М.І. Ушаповський
 (прізвище, ініціал)

Підвище підприємств

підвище підприємств завдань

— Е
 г
 — І
 г
 — С
 — Д

функції

функції

робот потенціалу ресто

список

управління

АНОТАЦІЯ

Підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств

Метою дослідження є формування теоретичних і методичних підходів підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств. Відповідно до визначеної мети поставлено і вирішено такі завдання:

- Визначити принципи побудови системи управління ефективністю готельно-ресторанного підприємства;
- Проаналізувати структуру та політику управління готельним підприємством «Reikartz Київ»;
- Оцінити ефективність діяльності та розвитку готелю;
- Розробити напрями формування сучасної ефективної політики управління готельним підприємством «Reikartz Київ».

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Предметом дослідження є методи та засоби підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Базою дослідження виступає готель «Reikartz Київ» (Raziotel Київ)

Науково-практична значимість одержаних результатів. кваліфікаційна робота не лише сприяє академічному розвитку здобувача вищої освіти, але й має потенціал внести значний вклад у функціонування і розвиток готельно-ресторанного бізнесу.

Кваліфікаційна робота містить 56 сторінок, 15 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел 45 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: готельно-ресторанна сфера, послуги, якість послуг, управління.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2023-2024.

Рік захисту роботи 2024.

ABSTRACT

Increasing the efficiency of operation and development of hotel and restaurant enterprises

The purpose of the work is the formation of theoretical and methodical approaches to increase the efficiency of operation and development of hotel and restaurant enterprises. In accordance with the defined goal, the following tasks were set and solved:

- Determine the principles of building a hotel and restaurant enterprise efficiency management system;
- Analyze the structure and management policy of the hotel enterprise "Reikartz Kyiv";
- Assess the effectiveness of the operation and development of the hotel "Reikartz";
- To develop directions for the formation of a modern effective management policy of the hotel enterprise "Reikartz Kyiv".

The object of the study is the process of increasing the efficiency of operation and development of hotel and restaurant enterprises.

The subject of the study is methods and means of increasing the efficiency of operation and development of hotel and restaurant enterprises.

The basis of the research is the hotel "Reikartz Kyiv" (Raziotel Kyiv)

Scientific and practical significance of the obtained results qualifying work not only contributes to the academic development of the student of higher education, but also has the potential to make a significant contribution to the operation and development of the hotel and restaurant business.

The qualification work contains 56 pages, 15 tables, 3 figures, a list of used sources of 45 titles, 5 appendices.

Keywords: hotel and restaurant industry, services, service quality, management.

The year of performance of qualifying work is 2023-2024.

The year of job protection is 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	15
1.1. Поняття, сутність та особливості управління функціонуванням та розвитком готельно-ресторанних підприємств.....	15
1.2. Принципи побудови системи управління ефективністю готельно-ресторанного підприємства.....	22
1.3. Показники ефективності функціонування готельно-ресторанного підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «REIKARTZ КИЇВ».....	27
2.1. Загально-управлінська характеристика готелю «Reikartz Київ».....	28
2.2. Аналіз структури та політики управління готельним підприємством «Reikartz Київ».....	31
2.3. Оцінка ефективності діяльності та розвитку готелю «Reikartz Київ»	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ЕФЕКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «REIKARTZ КИЇВ»	36
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність дослідження. Готельно-ресторанні підприємства є важливою складовою галузі гостинності, що має значний вплив на економіку країни та задоволення потреб туристів. У зв'язку з постійним зростанням конкуренції в цій сфері, підприємства змушені шукати нові стратегії для підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності.

Дослідження питань підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств має велике значення для розвитку цієї галузі. Воно дозволяє виявити проблемні аспекти в управлінні підприємством, виявити можливості для оптимізації процесів, зменшення витрат, підвищення якості обслуговування та залучення нових клієнтів.

Результати таких досліджень можуть стати основою для розробки нових стратегій управління готельно-ресторанним підприємством, впровадження інноваційних технологій та підвищення кваліфікації персоналу. Такі заходи допоможуть підприємствам не лише вижити на ринку, а й успішно конкурувати з іншими гравцями.

Таким чином, актуальність дослідження підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств визначається, перш за все, необхідністю пошуку нових шляхів для удосконалення цієї галузі, забезпечення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Мета даної роботи полягає у формуванні теоретичних і методичних підходів підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Відповідно до визначеної мети поставлено і вирішено такі **завдання**:

- Розглянути поняття, сутність та особливості управління функціонуванням та розвитком готельно-ресторанних підприємств;
- Визначити принципи побудови системи управління ефективністю готельно-ресторанного підприємства;
- Охарактеризувати показники ефективності функціонування готельно-ресторанного підприємства;
- Навести загально-управлінську характеристику готелю «Reikartz Київ»;
- Проаналізувати структуру та політику управління готельним підприємством «Reikartz Київ»;
- Оцінити ефективність діяльності та розвитку готелю «Reikartz Київ»;
- Розробити напрями формування сучасної ефективної політики управління готельним підприємством «Reikartz Київ».

Об’єктом дослідження процес підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Предметом дослідження є методи та засоби підвищення ефективності функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися наукова абстракція, діалектичний метод аналізу взаємозв’язку і розвитку процесів і явищ, системно-структурний аналіз, а також методи груповального аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття, сутність та особливості управління функціонуванням та розвитком готельно-ресторанних підприємств

Стратегічне управління – це процес планування, визначення цілей та стратегій розвитку організації для досягнення конкурентної переваги на ринку. Це важлива функція керівництва, яка допомагає організації оптимально використовувати свої ресурси та можливості для досягнення поставлених цілей. Стратегічне управління включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення місії та цілей організації, розвиток стратегій та планів дій, виявлення ключових проблем і шляхів їх вирішення. Від успішного стратегічного управління залежить стратегічна позиція компанії на ринку і її конкурентний успіх.

Сучасне стратегічне управління характеризується двома важливими особливостями. По-перше, таке управління більшою мірою концентрує увагу керівництва та менеджерського корпусу в цілому на ринкових можливостях підприємства. Результатом цього є постановка завдання пошуку шляхів реалізації можливостей, використовуючи «стратегічні вікна» (нові технології, нові сегменти і переорієнтація ринку, нові канали розподілу та ін.).

По-друге, зміни зовнішніх умов і відповідно необхідна реакція підприємства на них виходить за рамки нормального циклу планування. В силу цього стратегія завжди повинна поєднувати в собі продуману і заплановану лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове, несподіване і незаплановане.

Основними елементами визначення стратегії є:

1. Сфера діяльності, яка може принести підприємству бажаний результат на ринку.

2. Цілі і завдання. Стратегія повинна визначити основні зацікавлені групи підприємства, критерії оцінки діяльності та встановити показники, яких підприємство може досягти відповідно до обраних критеріїв.

3. Ідентифікація стратегічних бізнес-одиниць. При цьому повинні бути визначені відповідальні менеджери за їх роботу, підзвітні керівництву підприємства.

4. Розміщення ресурсів. Ресурси підприємства повинні бути розділені між бізнес-одиницями, конкретними продуктами, ринками, функціональними відділами та основними видами діяльності підприємства.

5. Розвиток відмінних конкурентних переваг. Визначає дії (конкретну діяльність) щодо підвищення конкурентоспроможності, спрямовані на надання продукції підприємства відмінних властивостей, які зроблять її кращою для покупців.

6. Ефективні функціональні стратегії. Визначати ефективні дії в галузі виробництва, ринкового позиціонування, цінової політики, рекламної діяльності, вдосконалення каналів розподілу і т. д.

7. Синергізм. Означає перевищення сукупних результатів складових його факторів. Тобто діючі спільно самостійні бізнес-одиниці можуть досягти кращих результатів, ніж їх автономні дії. Синергізм дозволяє підприємству прискорити впровадження інновацій, домогтися збільшення продажів продукції, що випускається, скорочення витрат і витрат на управління при спільній роботі його бізнес-одиниць в більшою мірою, ніж вони могли зробити самостійно.

У загальному випадку стратегія розробляється на чотирьох організаційних рівнях управління [33].

На рівні підприємства в цілому розробляється корпоративна стратегія, що забезпечує досягнення загальних цілей підприємства. Задля кожного окремого виду діяльності (сфери конкретного бізнесу) розробляється ділова стратегія, що

забезпечує досягнення бажаного результату в конкретному бізнесі. На наступних організаційних рівнях розробляються функціональні стратегії (для кожного функціонального напрямку діяльності з урахуванням конкретної сфери бізнесу) і більш вузькі стратегії для структурних одиниць, звані операційні стратегії.

Класифікація стратегій представляється необхідною в силу того, що для формування і реалізації необхідної стратегії і визначення її специфіки необхідно мати класифікатори різних видів базових стратегій. Стратегія розвитку розробляється на основі базових з урахуванням специфіки діяльності та галузі, набору цінностей, поставлених цілей, а також фінансово-економічного стану підприємства [23].

Необхідність адаптації українських підприємств до ринкових перетворень економіки зумовила активізацію інтересу до вироблення стратегії компанії, тому що без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і вироблення тактичних заходів у складних конкурентних умовах. Для українських підприємств вироблення стратегії – це отримання певного уявлення про свій майбутній розвиток, а також активне використання ними сучасних методів управління, що забезпечують виживання і конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках в осяжній перспективі. Дії організацій та їх керівників вже не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Тому все більше визнається необхідність стратегічного управління змінами на основі їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації.

Фактично, скільки організацій, стільки ж існує конкретних стратегій. Наслідком цього, а також в силу комплексного характеру поняття «стратегія» з'явилася велика кількість класифікацій стратегій діяльності підприємств за різними ознаками, за якими проводиться класифікація численних стратегій. Наведемо деякі з них, а також відповідні їм види стратегій (табл. 1.1).

Класифікація стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
Рівень управління	Корпоративна (генеральна, базова) Ділова (конкурентна) Функціональна Операційна Товарна
Термін реалізації	Довгострокова Середньострокова Короткострокова
Характер поведінки підприємства на ринку	Активна (наступальна) Пасивна (оборонна)
Стадія життєвого циклу підприємства, ринку, продукції	Зростання Обмежене зростання (стабілізація) Реструктуризація Скорочення Ліквідація
Позиція на ринку	Лідерство у витратах Диференціація Спеціалізація Першопроходець
Функціональна підсистема	Ресурсна Виробнича Фінансова Маркетингова Кадрова Інноваційна
Результат здійснення	Реалізована Нереалізована
Ступінь новизни стратегії для підприємства	Традиційна Оригінальна

Джерело: [42]

Стратегія розвитку завжди вибирається згідно з певними критеріями, ранжируванням яких повинні займатися керівники організації. Всілякі стратегії, використовувані фірмами, насправді являють собою лише модифікації невеликого числа базових стратегій. Кожна з цих стратегій несе позитивний ефект тільки при певному стані середовища і наявності сприятливих умов. Базова конкурентна стратегія – це поняття, що характеризує вид переваги перед іншими компаніями, і сфера, в якій воно проявляється.

Всього в готельному бізнесі є чотири базових стратегії.

1. Стратегія обмеженого зростання: ставиться мета «від досягнутого вище», яка може коригуватися разом зі зміною умов. Ризик в цьому випадку мінімальний. Передбачає збереження фірмою наявної ринкової частки і утримання своїх позицій на ринку. Подібна стратегія вибирається, якщо ринкова позиція фірми задовільна або у неї недостатньо коштів для проведення активної наступальної стратегії; можливо, фірма побоюється проводити наступ через небажані заходи у відповідь сильних конкурентів або караючих заходів з боку держави.

2. Стратегія зростання: розвиток відбувається за динамічно мінливою технологією. Її вибирають компанії, які бажають забезпечити собі швидкі темпи зростання. Організація має на меті завоювати певну частку на ринку, а нерідко і зайняти лідируючі позиції на новому ринку або в новій галузі. Вона, як правило, заснована на реалізації великих винаходів і навіть відкриттів певної інновації, пов'язана з великими фінансовими витратами і має високий ступінь ризику. Однак у разі удачі можна досягти дуже високих результатів.

Дана стратегія містить в собі:

А. стратегію диверсифікованого зростання (випуск нових товарів і пропозиція нових послуг):

- центрована диверсифікація – використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які укладені в існуючому бізнесі;

- горизонтальна диверсифікація – пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної;

- конгломеративна диверсифікація – розширення за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з уже виробленими продуктами, і їх реалізація на нових ринках.

Б. Стратегію інтегрованого зростання:

- зворотна вертикальна інтеграція – створення дочірніх структур або придбання існуючих компаній, що здійснюють постачання;

– вертикальна інтеграція, яка йде вперед – придбання або посилення контролю над структурами, що здійснюють розподіл і продажу. Даний тип інтеграції вигідний, коли спектр посередницьких послуг значно розширюється або коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

В. Стратегію концентрованого зростання (розвиток продукту, ринку, а також розширення і посилення позицій на ринку).

3. Стратегія скорочення – стратегічна альтернатива, яка характеризується встановленням цілей нижче досягнутого рівня або виключенням деяких напрямків діяльності, а також скороченням витрат (зменшення частки бізнесу на ринку, викликане мінливими умовами). Дана стратегія передбачає скорочення підприємств, їх ліквідацію або переорієнтацію.

4. Комбінована стратегія. На практиці організації можуть одночасно реалізувати не одну, а кілька стратегій. Особливо це поширене у багатогалузевих компаній. Комбінована стратегія складається з поєднання всіх попередніх стратегій. Вона підходить великим компаніям, які здійснюють свою діяльність відразу в декількох галузях.

Механізм формування стратегії розвитку закладів готельного бізнесу представляє собою комплексний процес, який включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентної ситуації, встановлення місії та цілей підприємства, розробку стратегічних альтернатив, вибір оптимального напрямку розвитку, визначення конкретних дій та контроль за їх виконанням (рис. 1.1).

У процесі формування стратегії розвитку важливу роль відіграє комунікація та взаємодія зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів. Тільки завдяки взаємодії можна створити стратегію, яка буде успішно втілюватися в реальній діяльності закладу готельного бізнесу і принесе бажаний результат.

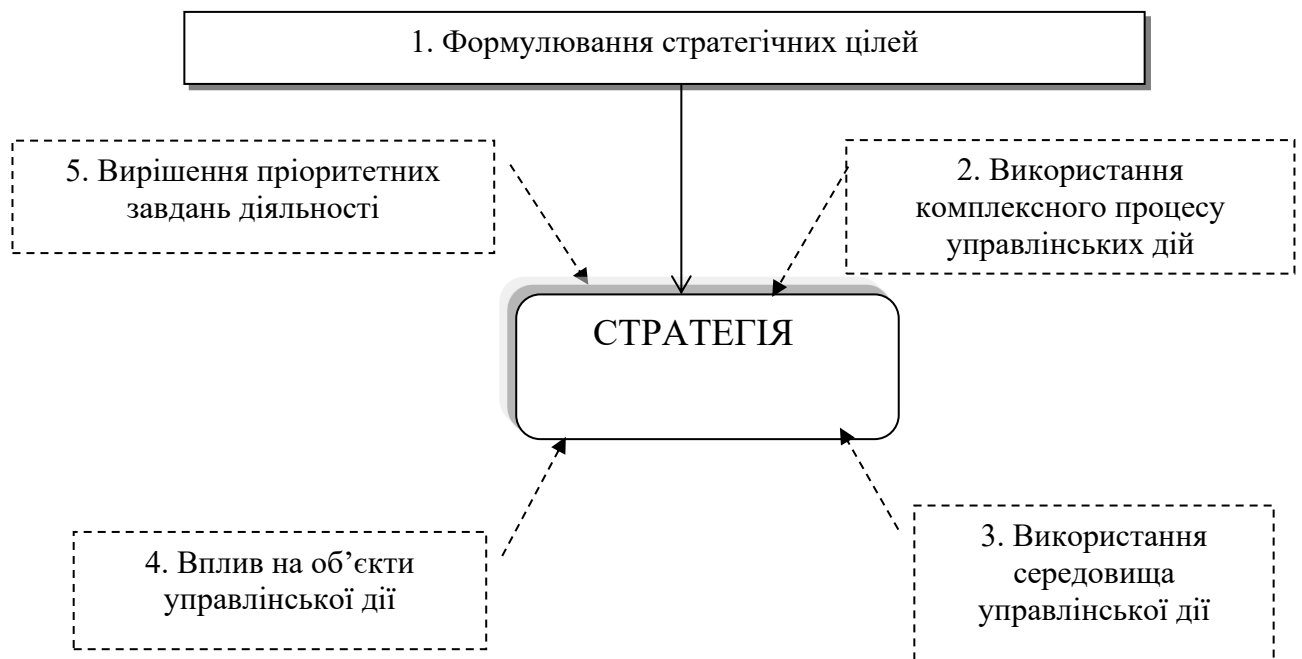


Рис. 1.1. Механізм формування стратегії розвитку готелю

Джерело: [40]

Отже, сегменту готельно-ресторанного бізнесу необхідно здійснити вибір генеральної мети управління відповідно одній з перерахованих в табл. 1.2 стратегій, що пов'язана з витратами, та має велике значення для закладу готельного бізнесу. Покрокова методологія вибору стратегії передбачає виконання наступних дій:

- оцінка внутрішніх резервів;
- оцінка конкурентної ситуації;
- оцінка ринкових тенденцій;
- вибір цільової аудиторії і дослідження її переваг;
- формування маркетингового плану і оцінка необхідного рекламного бюджету;
- формулювання необхідних організаційних змін;
- формулювання необхідних внутрішніх реорганізацій, оцінка необхідного бюджету.

Поєднання стратегій і цілей управління закладами готельного бізнесу

Види стратегій	Цілі управління готелем
Стратегія управління витратами	Побудова системи управління витратами
Стратегія лідерства за витратами	Зниження повних витрат на послуги готелю
Стратегія диференціації послуг	Додання послугам готелю специфічних меж, що відрізняють їх від послуг інших організацій, і підвищення цінності для споживачів
Сфокусована стратегія низьких витрат	Орієнтація готелю на певний вузький сегмент споживачів, де готель випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат на послуги
Сфокусована стратегія диференціації послуг	Забезпечення представників вибраного сегменту послугами, що як найповніше відповідають їх інтересам
Стратегія оптимальних витрат	Забезпечення можливості відпочивальникам отримати за свої гроші велику цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації послуг
Стратегія запланованих витрат	Забезпечення можливості готелю на основі цільових показників прибутку встановлювати максимально допустимі витрати на послуги і прагнути до їх досягнення

Джерело:

Вибираючи ту чи іншу стратегію, необхідно пам'ятати, що нова стратегія як в традиційних, так і нових сферах бізнесу повинна відповідати потенціалу компанії.

1.2. Принципи побудови системи управління ефективністю готельно-ресторанного підприємства

В цілому стратегія розвитку дає відповідь на два ключові питання диверсифікованої компанії:

- які бізнес-напрямки буде включати портфель компанії, тобто куди вона буде направляти свої ресурси (інвестиції, час, люди);
- яку роль відіграватиме корпоративний центр в управлінні бізнесами, і який ступінь самостійності матиме кожен з цих бізнесів окремо [25].

Розробка стратегії розвитку закладу гостинного бізнесу передбачає чотири види дії:

1. Аналіз ринку та конкурентів. Потрібно провести детальний аналіз сучасного стану ринку гостинності, визначити потреби й попит споживачів, а також вивчити конкурентів.

2. Формулювання стратегічних цілей. На основі результатів аналізу ринку визначити стратегічні цілі та завдання для подальшого розвитку закладу [21].

3. Розробка плану дій. Створити конкретний план дій, який включатиме в себе інструменти для досягнення поставлених цілей, а також контрольні точки для відстеження прогресу.

4. Впровадження та контроль. Поетапно впроваджувати стратегію, забезпечуючи контроль за її виконанням і вчасну корекцією плану, якщо це необхідно.

Таким чином, можна сформулювати основні завдання розробки стратегії розвитку гостинного бізнесу [27]:

- побудова високоефективного набору бізнес-напрямків (придбання нових або посилення існуючих позицій в бізнесі, звільнення від неефективних видів діяльності), грамотне управління нею;
- бізнес-напрямами з метою досягнення конкурентних переваг (оцінка синергетичного ефекту);
- визначення пріоритетів інвестування та виділення ресурсів компанії в найбільш привабливі і перспективні бізнес-напрямки;
- аналіз / контроль / об'єднання (якщо це можливо) основних стратегічних підходів і дій компанії як на корпоративному рівні, так і на рівні структурних підрозділів.

При цьому на процес розробки стратегії розвитку надають вплив наступні фактори [17]:

1. Зовнішні фактори:

а) соціальні, політичні, цивільні та регулюючі норми, які обмежують стратегічні дії (тиск з боку громадськості, ЗМІ, несприятливі політичні заходи).

б) привабливість галузі та умови конкуренції (істотні фактори їх оцінка впливає на те, яку позицію зайняти фірмі).

в) специфічні ринкові можливості і загрози.

2. Внутрішні фактори:

а) сильні і слабкі сторони організації.

б) особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні погляди менеджерів (наприклад, хто не любить ризикувати, вважає за краще консервативні стратегії, що знижують ступінь ризику).

в) спільні цінності та корпоративна культура. Забруднення навколишнього середовища, встановлює зв'язок з регулюючими органами і дотримується високих моральних норм).

У вітчизняній та зарубіжній літературі виділяють основні способи вироблення стратегії розвитку [13]:

1. Головний стратегічний підхід, в цьому випадку керуючий особисто виступає як головний стратег, робить сильний вплив на оцінку положення, на альтернативні стратегії і на деталі стратегії.

2. Делегування повноважень, тобто керуючий, передає вироблення стратегії іншим, цей стиль вироблення стратегії дозволяє керуючому вибирати з маси стратегічних ідей і дає можливість широкої участі і вкладу з боку керуючих всіх рівнів.

3. Спільний підхід (колабораціоністський) – проміжний варіант між двома попередніми підходами, коли підлеглі вносять свою лепту в розробку стратегії, вони також є відповідальними за те, щоб вона працювала.

4. Ініціативний підхід, при цьому підході керуючий особисто не зацікавлений у виробленні деталей стратегії. Швидше керуючий спонукає підлеглих у виробленні, захисті та втіленні в життя успішної стратегії [16].

Разом з тим в індустрії гостинності існують загальні принципи ефективного управління, виконання яких є необхідною умовою створення якісного готельного продукту:

1. Орієнтація на гостя. Крім відомих в сфері послуг організаційних рішень, в готелі необхідна аналітична служба, в завдання якої входить не тільки збір і аналіз скарг і пропозицій, які надходять безпосередньо від клієнтів, а й виявлення

загальних тенденцій щодо потреб і бажань потенційних гостей, що є умовою постійного поліпшення як готельного продукту, так і економічного результату діяльності готелю як підприємства.

2. Лідерство керівника. В готельному бізнесі, де злагоджена і скоординована робота мотивованого персоналу служить основою якісного обслуговування, формальний керівник обов'язково повинен бути лідером.

3. Залучення співробітників. Кожен співробітник повинен розуміти ступінь своєї участі в створенні готельного продукту і відчувати свою затребуваність.

4. Синтез системного і процесного підходів до управління. Оскільки процес виробництва готельного продукту включає в себе кілька складових (бізнес-процесів), то процесний підхід передбачає ефективне управління кожним окремим бізнес-процесом, а так як загальний результат досягається їх взаємопов'язаністю, то системний підхід до управління готелем в цілому забезпечує створення «цінності для споживача» необхідної якості [20].

1.3. Показники ефективності функціонування готельно-ресторанного підприємства

Показники діяльності сфери обслуговування допомагають керівництву аналізувати поточний стан підприємства. А також ставити та досягати короткострокові та стратегічні цілі [44].

Ключові показники ефективності готельного бізнесу включають:

– Заповненість готельних номерів і столових місць – цей показник показує наскільки популярним є готельно-ресторанний комплекс серед клієнтів.

– Рівень задоволеності клієнтів – оцінка задоволеності гостей може бути отримана через опитування, відгуки на сайтах, а також повторні візити. Важливо, щоб клієнти залишалися задоволеними послугами та сервісом готельно-ресторанного підприємства.

– Кількість повторних візитів – цей показник вказує на те, наскільки клієнти задоволені послугами і чи готові вони повертатися у готель та ресторан ще раз.

– Рівень витрат та прибуток – важливо відслідковувати витрати на обслуговування та прибуток, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства.

– Репутація і бренд – створення сильного бренду та доброї репутації допоможе залучити нових клієнтів і зберегти існуючих. Важливо вести діалог з клієнтами, використовуючи соціальні мережі та інші комунікаційні канали.

– Рівень вакансій та підвищення кваліфікації персоналу – важливо мати достатньо кваліфікований та мотивований персонал для забезпечення відмінного обслуговування клієнтів.

Дані показники доцільно порівнювати в динаміці за звітний період, аналізуючи їх і порівнюючи з дохідністю номерів в конкурентів. Виходячи з результатів можна вжити заходів поліпшення, і виправити ситуацію. Розрахунком показників ефективності займається маркетолог компанії, який виробляє принципи їх підвищення.

Компанії обслуговування пропонують послуги з розміщення гостей в індивідуальних або групових номерах на встановлений термін. Мета організації даної спрямованості – перспективна співпраця зі своїми клієнтами для того, щоб гість, який одного разу зупинився в готелі, радив його своїм друзям і близьким, залишив позитивні відгуки в мережі і при необхідності повернувся. Цього можна досягти шляхом якісного задоволення потреб своїх клієнтів.

До важливих параметрів обслуговування гостей можна віднести:

– зустріч клієнта адміністратором, що включає мету з'ясування потреби відвідувача та пропозиції відповідного варіанту її задоволення;

– загальний інтер'єр номерів, що передбачає або класичний варіант або певний стилістичний напрямок;

- наявність найнеобхіднішого для комфортного проживання, до цієї категорії можна віднести: халати, капці, рушники, паперову продукцію, індивідуальні засоби парфумерії та аксесуари;

- оперативність персоналу на прохання гостя, виявляється у готовності вислухати та допомогти клієнту;

- дотримання гігієнічних норм, що досягається своєчасним прибиранням номерів професійними миючими засобами;

- численні способи бронювання готелю та оплати послуг.

Головний напрямок у збільшення показників бізнесу є робота з персоналом та своєчасне постачання непродовольчими товарами побутового призначення. У цих питаннях важливим є конструктивний підхід до кожного працівника при створенні прийнятних умов праці. Адміністративно-господарські питання вирішуються шляхом постійного співробітництва із перевіреним постачальником. Різноманітний асортимент, що постійно доповнюється новинками, та лояльна система ціноутворення допоможе налагодити спільне партнерство та збільшити прибутковість готельного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «REIKARTZ КИЇВ»

2.1. Загально-управлінська характеристика готелю «Reikartz Київ»

Історія компанії Reikartz почалася в Україні у 2003 році, коли було відкрито перший готель під цим брендом у місті Львові. З того часу компанія активно розвивалася і розширювалася, відкриваючи нові готелі в різних містах України. На сьогодні Reikartz – один з провідних готельних операторів в Україні, який пропонує своїм гостям високоякісне обслуговування і комфортне перебування.

Крім готелів, компанія також розвиває сегмент готелів-вілл Reikartz Collection, які розташовані в унікальних історичних будівлях і пропонують розкішне обслуговування.

Засновником компанії Reikartz є Ігор Щербань, який займається готельним бізнесом з початку 90-х років. Під керівництвом Щербаня Reikartz став відомим брендом з надійною репутацією і високими стандартами обслуговування.

Особливості діяльності мережі готелів «Reikartz Hotel Group» розглянемо на прикладі «Raziotel Київ».

Розташований за 500 метрів від станції метро «Бориспільська», готель «Raziotel Київ» знаходиться всього за 15 хвилин їзди на машині від міжнародного аеропорту «Бориспіль». До головної площі міста, площі Незалежності, можна дістатися за 20 хвилин на автомобілі.

Загальну організаційно-економічну характеристику готелю «Raziotel Київ» наведемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-економічна характеристика готелю «Raziotel Київ»

Показники	Характеристика
Назва готелю	Готель «Raziotel Київ»
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Організаційна структура готелю	Лінійно-функціональна
Площа готелю	1944 м ²
Кількість поверхів	2-во поверховий готель
Дата створення	2009 р.
Рівень комфорту	Високий
Інфраструктура	– 108 комфортних номерів одномісні та двомісні стандарти, сімейні; – Бар, ресторан.
Додаткові послуги	– прибирання номера та зміна рушників – за потребою. – зміна постільної білизни – раз на 3 дні. – користування праскою та пральною машинкою. – доступ в інтернет Wi-Fi.
Кількість номерів	108 номерів
Рівень завантаження, середньорічний відсоток	82 %
Середньорічна чисельність персоналу	20 осіб

Джерело: складено автором за даними підприємства

Окремі техніко-економічні показники діяльності «Raziotel Київ», проаналізуємо у табл. А.1, Додатку А.

Проведені розрахунки техніко-економічних показників діяльності «Raziotel Київ» свідчать про те, що обсяги реалізації послуг у 2023 році зросли майже у 2,5 рази порівняно з 2021 роком, відповідно обсяги їх собівартості на 133,8%.

У 2022 році фондомісткість послуг зменшилася на 1,62 грн., а фондovіддача зросла на 8804,83 грн. Діяльність підприємства була збитковою з рівнем збитковості 6,87% у 2022 році, але у 2023 році прибутковість досягла 1,73%. Ці результати свідчать про зростання обсягів продажу послуг, розширення торговельних можливостей та покращення фінансового стану підприємства.

Характеристика номерного фонду готелю «Raziotel Київ» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика номерного фонду готелю «Raziotel Київ»

Типів номерів	Характеристика	Кількість місць	Кількість номерів
Апартамент	У номері з двох житлових кімнат, кухонної ніші та двох санвузлів, є такі приміщення: спальня, вітальня, кабінет. Повний санвузол обладнаний умивальником, ванною, душем та унітазом.	2	5
Люкс	У номері з двома житловими кімнатами і повним санвузлом є спальня, вітальня і повний санвузол з умивальником, душем і унітазом.	2	5
Стандарт (одномісний)	Номер оснащений одним односпальним ліжком та оснащений повним санвузлом	1	29
Стандарт (двомісний)	Номер оснащений двома односпальним ліжком та оснащений повним санвузлом.	2	30
Разом		-	69

Джерело: складено автором за даними підприємства

Оснащеність номерів готелю меблями та інвентарем наведено в табл. Б.1, Додатку Б.

Послуги, що входять до ціни номеру готелю:

- Розміщення в номері;
- Обслуговування номеру;
- Wi-Fi доступ;
- Сніданок;
- Паркування;
- Доступ до фітнес-центру та спа;
- Консьєрж-послуги;
- Цілодобовий ресепшн;
- Прибирання номерів;
- Трансфер з/до аеропорту.

Основною функцією готельних підприємств є забезпечення тимчасового проживання і відпочинку для місцевих та іноземних гостей шляхом надання ліжко-діб.

Виробнича програма підприємства визначає завдання щодо обсягу, якості та асортименту продукції чи послуг. Для аналізу виробничої програми

використовуються як натуральні, так і вартісні показники. Натуральні показники найбільш підходять для однорідної продукції чи послуг. Вони дозволяють порівнювати результати за різні періоди часу. У готельному бізнесі, кількість наданих ліжко-діб є натуральним показником.

Аналіз виробничої програми «Raziotel Київ» виконаємо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз виробничої програми «Raziotel Київ»

Показники	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік
Площа готелю	кв. м.	2500	2500
Площа номерів	кв. м.	1944	1944
Одноразова місткість номерів готелю	місць	162	162
Загальна кількість номерів, в т.ч.:	одиниць	108	108
Стандартний одномісний номер	одиниць	29	29
Стандартний двомісний номер	одиниць	79	79
Потужність готелю	місце/діб	59130	59130
Коефіцієнт завантаження готелю	%	60	65
Валовий дохід готелю	тис. грн.	23633	47712
Обсяг прибутку (збитку) готелю	тис. грн.	-1623	+825
Рівень рентабельності від надання послуг	тис. грн.	-68,68	+17,29

Джерело: складено автором за даними підприємства

За аналізом виробничої програми готелю «Raziotel Київ» можна сказати, що компанія збільшила обсяги обслуговування клієнтів протягом визначеного періоду 2022-2023 рр..

2.2. Аналіз структури та політики управління готельним підприємством «Reikartz Київ»

Основою ефективної діяльності готелю виступає організаційна структура управління, схематично представлена на рис. 2.1.

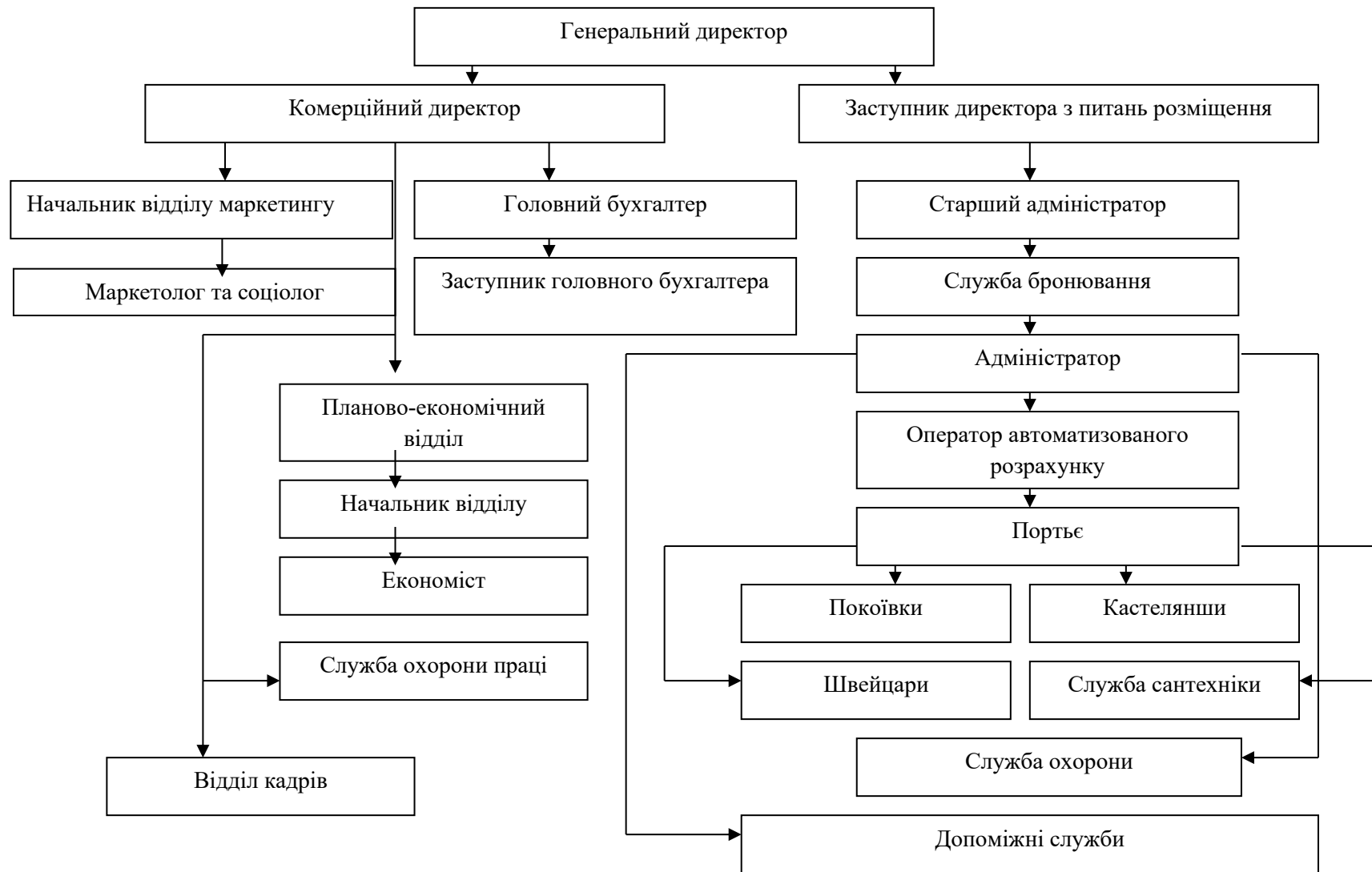


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства готелю «Raziotel Київ»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Переваги такої організаційної структури включають великий рівень автономії у кожній бізнес-одиниці (відділі), а також можливість генерального директора більше уваги приділяти стратегічному розвитку ресторану, оскільки відповідальність за прибуток покладена на керівників відділів.

Старший адміністратор досліджуваного готелю «Raziotel Київ» відстежує роботу персоналу, обслуговування гостей, вирішує конфлікти і займається рекламою. Він також відповідає за кадрові питання, включаючи звільнення та найм нових працівників.

Адміністратор готелю керує процесом надання номерів, прийому заявок на бронювання й розміщення гостей у співпраці зі старшим адміністратором [5, с. 78]. Він також орієнтований на категорії номерів, ціни й інші послуги, що надаються готелем.

Він відстежує своєчасну оплату номерів, уникнення утворення заборгованості й інші аспекти. Адміністратори безпосередньо спілкуються з гостями, роблять оперативні рішення, обговорюють усі деталі розміщення, враховуючи ціну, терміни та умови оплати. Вони здатні ефективно вирішувати конфлікти й уникати ситуацій, що можуть підірвати репутацію готелю.

Швейцари досліджуваного готелю першими зустрічають гостей на неофіційному рівні. Вони привітно вітають гостей, відводять їх до реєстрації, відповідають на всі їх запитання та надають будь-яку інформацію про готель та його послуги. Це допомагає створити теплу та гостинну атмосферу від самого початку перебування гостей в готелі.

Коридорні допомагають гостям з багажем і проводять їх до номерів, де пояснюють всі можливості і сервіси готелю. Вони завжди на зв'язку з гостями, що робить їх дуже приємними у спілкуванні.

Служба порт'є у готелі «Raziotel Київ» вважається основною підсистемою управління, оскільки це перше місце, куди звертаються гості у разі потреби. Враження від готелю у значній мірі залежить від якості обслуговування коридорними.

Порт'є відповідає за коректну видачу і зберігання ключів від номерів та підтримання порядку у вестибюлі. Під час своєї роботи він співпрацює з адміністратором щодо контролю за рухом номерного фонду і вільними місцями [5, с. 121].

На фінансово-господарську діяльність готелю «Raziotel Київ» впливають зовнішні фактори: політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зовнішні фактори, що впливають на діяльність готелю «Raziotel Київ»

Група факторів	Опис проблеми	Вплив на діяльність готелю		
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Політичні	1. Нестабільність політичної ситуації в країні може вплинути на туристичний потік, що призведе до зменшення запиту на готельні послуги.			+
Фінансово-економічні	2. Зростання курсу іноземної валюти може зробити відпочинок у готелі «Raziotel Київ» недосяжним для іноземних туристів, що вплине на доходи підприємства. 3. Зменшення покупної спроможності населення може призвести до зменшення попиту на готельні послуги і вплинути на доходи готелю.		+	
Виробничо-технологічні	Застаріле обладнання та технології можуть призвести до зниження якості послуг та конкурентоспроможності готелю «Raziotel Київ».			+
Соціальні	1. Зміна смакових уподобань і потреб споживачів може вимагати впровадження нових послуг та зміни в існуючому сервісі готелю. 2. Демографічні зміни, такі як зменшення кількості туристів певних категорій, можуть вплинути на запит на готельні послуги.			+

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідно до даних табл. 2.4 слід визначити, що політичні фактори, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні фактори можуть вплинути на успішність готелю «Raziotel Київ». Нестабільність політичної

ситуації та зміни валютного курсу можуть вплинути на туристичний потік та доходи готелю. Застаріле обладнання та зміни в смакових уподобаннях споживачів можуть позначитися на якості послуг та конкурентоспроможності готелю. Важливо враховувати ці фактори та адаптувати стратегію готелю до змін у середовищі.

QUEST-аналіз готелю «Raziotel Київ» виконаємо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

QUEST-аналіз готелю «Raziotel Київ»

Фактори	Ймовірність (бали 1-5)	Інфляція	Зріст курсу долара	Скорочення заробітної плати	Розвиток технологій	Зріст безробіття	Нестабільність	Вступ України до СОТ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень інфляції	5	XXX	5	4	1	4	3	2
Курс долара	5	5	XXX	3	2	2	4	2
Рівень оплати праці	4	4	3	XXX	1	4	5	1
Рівень технологічного розвитку	3	1	2	1	XXX	1	3	4
Рівень безробіття	4	4	2	4	1	XXX	5	3
Воєнний стан і країні	4	3	4	5	3	5	XXX	3
Вступ України до ЄС	3	2	2	1	4	3	3	XXX

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, після аналізу можна зробити деякі висновки. По-перше, готель має великий потенціал для розвитку і виходу вперед конкурентів. Також, з цього аналізу видно, що важливим аспектом розвитку організації є поліпшення структури маркетингу та співпраця з постачальниками.

Оцінюючи макросередовище, варто відзначити, що нестабільна економічна ситуація в країні та інші економічні чинники негативно впливають на діяльність готелю.

Для того щоб визначити напрями розвитку «Raziotel Київ» проведемо SWOT-аналіз його діяльності (табл. 2.6).

SWOT-аналіз – інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішність діяльності організації. SWOT аналіз складається з аналізу сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) компанії. Цей аналіз допомагає виявити переваги та недоліки компанії, а також можливості для розвитку та потенційні загрози, що допомагає виробити ефективні стратегії для майбутнього.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності «Raziotel Київ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Вдале розташування в центрі міста, що робить його зручним для туристів та бізнесменів. – Сучасний дизайн та комфортабельні номери, що забезпечують клієнтам приємне перебування. – Досвідчений персонал, який надає високоякісний сервіс та надійну підтримку гостям.	– Висока конкуренція на ринку готельного сервісу в центрі міста. – Відсутність унікальних пропозицій або додаткових послуг, які б вирізняли готель від інших готелів.
Можливості	Загрози
– Розширення асортименту послуг та створення спеціальних пакетів для різних категорій клієнтів. – Розвиток маркетингових стратегій для привертання нових клієнтів та збільшення відвідуваності. – Партнерство з туристичними агентствами та іншими компаніями для залучення корпоративних клієнтів.	– Економічні кризи та фінансові труднощі, що можуть впливати на платоспроможність клієнтів. – Падіння туристичного потоку через негативні події в країні або регіоні. – Зміна законодавства або стандартів, які можуть вплинути на діяльність готелю (наприклад, збільшення податків або обмеження на роботу готелів).

Джерело: складено автором за даними підприємства

На основі SWOT-аналізу діяльності готелю «Raziotel Київ» можна зробити наступні рекомендації:

1. Розвивати і вдосконалювати співпрацю з туристичними агентствами та компаніями для залучення більше корпоративних клієнтів.
2. Розробляти унікальні пропозиції та пакети послуг, які б вирізняли готель на тлі конкурентів.

3. Проводити маркетингові акції та кампанії для привертання нових клієнтів та збільшення відвідуваності.

4. Проводити аналіз економічної ситуації та туристичного ринку для попередження можливих загроз і вчасного реагування на них.

5. Інвестувати в підвищення якості обслуговування та розвиток персоналу для забезпечення високих стандартів сервісу.

Дотримуючись цих рекомендацій, готель «Raziotel Київ» зможе підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та залучити більше клієнтів, що сприятиме подальшому розвитку бізнесу.

Ідентифікацію стратегічних активів «Raziotel Київ» для підтримання конкурентоспроможності готелю проведемо за допомогою методики VRIO (табл. В.1, Додаток В).

Отже, інноваційні технології надання послуг є стратегічними активами для готелю «Raziotel Київ», які забезпечують йому стійкі конкурентні переваги. Аналіз показує, що для успішної діяльності готелю важливо також розвивати нематеріальні активи, такі як репутація (бренд), організаційні знання та корпоративна культура.

2.3. Оцінка ефективності діяльності та розвитку готелю «Reikartz Київ»

Оцінка ефективності діяльності та розвитку в «Raziotel Київ» проводиться за допомогою оцінки конкурентоспроможності готелю та оцінки ефективності роботи команди.

Багатофакторність конкурентоспроможності – це концепція, яка визначає, що конкурентоспроможність організації залежить від багатьох різних чинників, які взаємодіють між собою. Ці чинники можуть включати такі аспекти, як якість продукції, цінова політика, маркетингові стратегії, інновації, ефективність виробництва, кадровий потенціал, інфраструктура та багато інших.

Багатокутник конкурентоспроможності допомагає підприємствам розуміти, що вони повинні враховувати не лише окремі чинники, але й їх взаємодію для досягнення успішної конкурентоспроможності на ринку. Такий підхід дозволяє компаніям створювати комплексні стратегії, які охоплюють всі аспекти їх діяльності і дозволяють їм займати сильну позицію на ринку і протистояти конкурентам.

Для визначення рівня конкурентоспроможності «Raziotel Київ» візьмемо його конкурентів: готель «Козацький» та готель «Adel» (табл. 2.8).

Таблиця 2.10

Показники багатокутника конкурентоспроможності готелів у м. Києві

Критерії оцінки	Готелі у м. Києві		
	«Козацький»	«Adel»	«Raziotel Київ»
1. Рівень організації бізнесу	9	7	9
2. Розвиток Інтернет-маркетингу	8	6	10
3. Види послуг	8	8	10
4. Рівень розвитку рекламної кампанії	8	7	9
5. Якість послуг	8	6	9
6. Відомість іміджу	10	6	6
7. Лояльність споживачів	10	5	6
Всього	61	45	59

Джерело: складено автором за даними підприємства

Всі критерії конкурентоспроможності були оцінені за допомогою 10-бальної шкали (0 – найнижчий бал, 10 – найвищий). Експерти видавали оцінки на основі аналізу даних про конкурентів, отриманих засобами масової інформації та Інтернет-ресурсів.

На рис. 2.2 наведемо багатокутник конкурентоспроможності обраних готелів у м. Києві.

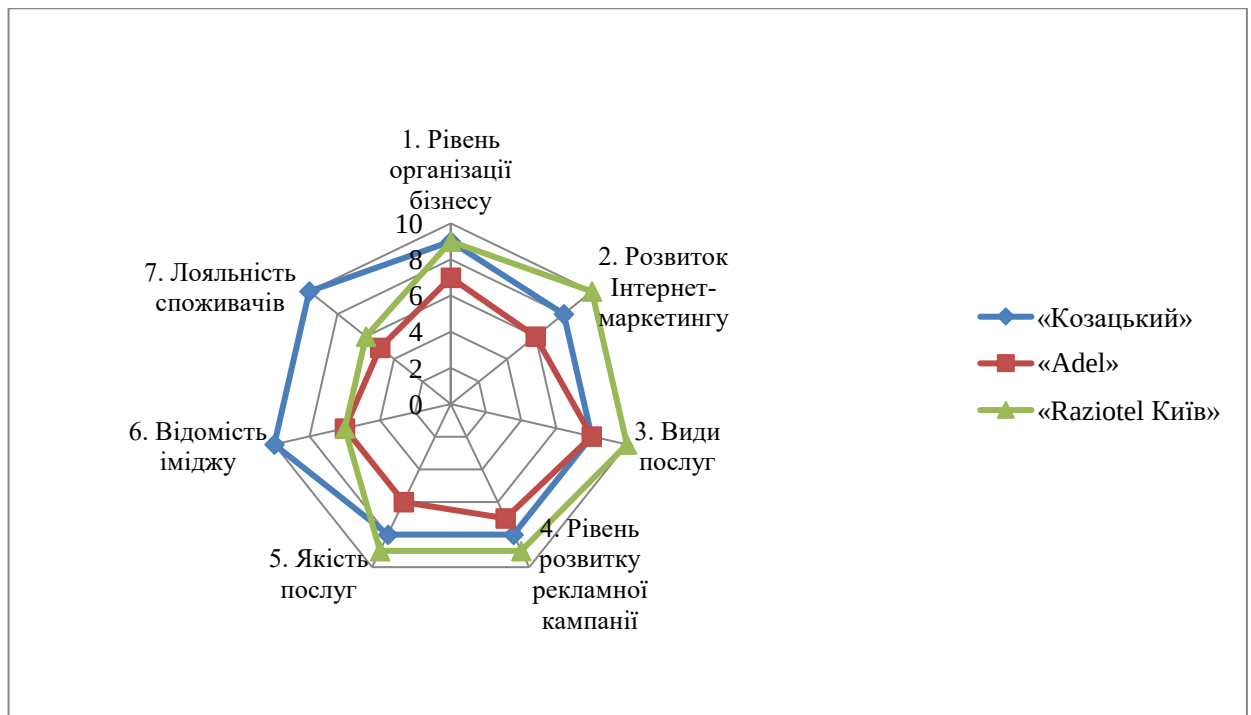


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності обраних готелів у м. Києві

Таким чином, з рис. 2.2 можна побачити, що готель «Raziotel Київ» відстає від конкурентів лише за двома критеріями – це відомість іміджу та лояльність споживачів до нього. Усі інші аспекти конкурентоспроможності компанії позначені на високому рівні, що свідчить про ефективність комунікаційної політики, що була реалізована в компанії.

Оцінку ефективності роботи команди «Raziotel Київ» проведемо за такими критеріями:

- розуміння та дотримання членами колективу диспансеру загальних принципів командної роботи;
- постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети;
- узгодженість дій членів команди;
- роль керівника в команді і стиль керівництва;
- розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди;
- взаємовідносини між членами команди.

Шкала оцінки є наступною:

- 5 б. – повністю відповідає критерію (показнику);
- 4 б. – рівень відповідності критерію вище середнього;
- 3 б. – середній рівень відповідності критерію (відповідає наполовину);
- 2 б. – рівень відповідності критерію нижче середнього;
- 1 б. – не відповідає критерію (показнику).

Оцінку ефективності роботи команди «Raziotel Київ» наведемо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності роботи команди «Raziotel Київ»

Критерії та показники	Оцінка ефективності роботи групи як команди				
	1	2	3	4	5
1. Розуміння та дотримання членами команди загальних принципів командної роботи					+
2. Постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети					+
3. Узгодженість дій членів команди				+	
4. Роль керівника в команді і стиль керівництва:					
4.1. Думка керівника команди є авторитетною серед членів команди					+
4.2. Керівник команди стимулює інновації та ініціативу членів команди					+
4.3. Члени команди відчують себе партнерами, а не підлеглими керівника команди				+	
5. Розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди:					
5.1. Чітко визначені рольові статуси членів команди				+	
5.2. Активне застосування методів групового прийняття рішень				+	
6. Взаємовідносини між членами команди:					
6.1. Члени команди ефективно співпрацюють один з одним					+
6.2. В команді застосовується система ефективного управління конфліктними ситуаціями					+

Джерело: складено автором за даними підприємства

На основі отриманих даних у таблиці 2.9 можна стверджувати, що рейтинг команди «Raziotel Київ» знаходиться на високому рівні, так як

дорівнює 92%. Команда готелю розуміє та дотримується загальних принципів командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на високому рівні взаємодії.

Отже, на основі отриманих результатів контролю стратегії розвитку «Raziotel Київ» можливо стверджувати, що досліджуваний заклад має позитивну динаміку у розвитку тобто використані заходи являються ефективними.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ЕФЕКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «REIKARTZ КИЇВ»

В межах проекту формування сучасної ефективної політики управління пропонується впровадження в діяльність готелю «Raziotel Київ» централізованої автоматизованої системи управління готелем на основі системи «Інтелектуальний дім».

Поняття «інтелектуальний дім» було сформульовано досить давно і відноситься до сучасної концепції житла, де використовується новітні технології для забезпечення комфорту, безпеки, енергоефективності і зручності для мешканців. Інтелектуальний дім може включати в себе такі системи, як «розумний» домашній асистент, автоматизовані системи управління освітленням, опаленням, кондиціонуванням повітря, а також моніторинг та контроль доступу, безпеки та водопостачання. Завдяки цим технологіям, мешканці можуть контролювати режими житла та енергоспоживання, підвищуючи комфорт і рівень безпеки свого проживання.

Інтелектуальний дім – це, перш за все, централізована система контролю й управління окремими елементами, встановленими по всьому будинку. У цілому дані елементи можна розділити на кілька груп: елементи охорони, елементи пожежної безпеки, пристрої для контролю водопостачання, газопостачання та електропостачання, елементи домашньої автоматики (Додаток А). На рисунку А.1 наведені деякі функції системи «Інтелектуальний будинок»: регулювання освітлення в будівлі; увімкнення / вимикання електроприладів; кліматконтроль; запобігання технічних аварій (наприклад, витік води чи газу). Вони можуть виконувати охоронну функцію і сигналізувати про певні події.

В таких комплексних системах автоматичного управління, управління всім інженерним устаткуванням може здійснюватись за допомогою сенсорних панелей, де в зручній графічній формі, з підписами на зрозумілій мові

розташовані габаритні елементи управління. Тривожні події виникають на екрані управління і супроводжуються звуковим попередженням або голосовим повідомленням. Також в якості пристроїв відображення можуть виступати персональний, планшетний або кишеньковий комп'ютер, смартфон. В цьому випадку передача даних здійснюється по бездротовій мережі стандарту Wi-Fi, локальної комп'ютерної мережі або Internet. Якщо власник знаходиться далеко від будинку, він може одержувати тривожні повідомлення, а також посилати команди системі у вигляді SMS-повідомлень. Це допомагає швидше реагувати на позаштатні ситуації. У центрі системи може бути один або декілька контролерів: AMX Corporation, Siemens, BTR NETCOM та інших виробників. Контролер відповідає за алгоритми роботи. Саме в ньому зосереджений «інтелект» системи «Розумний будинок». Основна особливість вільно програмованого центрального контролера – підтримка величезної кількості стандартних комунікаційних інтерфейсів. Це дає можливість управління практично будь-яким зовнішнім устаткуванням [6, с. 125].

Підсистеми будинку, якими управляє «Розумний будинок», як правило, поділяються на чотири основні блоки: клімат, світло, безпека і розваги.

Система «розумний дім» може бути побудована на базі різних технічних рішень.

На українському ринку для систем «розумний дім», в основному, використовують устаткування іноземного виробництва. В межах пропонованого проекту впровадження автоматизованої системи «розумний дім» в діяльність готелю «Raziotel Київ» необхідно обрати відповідне технічне рішення та компанію-системного інтегратора даної АСУ.

На сьогоднішній день український ринок системної інтеграції представлений більш ніж трьома десятками компаній. Більшість з них мають виражену спеціалізацію, яка з роками заглиблюється, і тільки найбільші гравці надають широкий спектр послуг. Для визначення позиції того чи іншого інтегратора на ринку був складений рейтинг системних інтеграторів України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рейтинг системних інтеграторів України

Назва компанії	Рейтинг	Група	Ринковий сегмент групи, %
SoftServe – одна з провідних ІТ-компаній в Україні, яка спеціалізується на послугах розробки програмного забезпечення та впровадженні інтегрованих рішень.	10	Лідер	13
Inforpulse – компанія, яка пропонує послуги у сфері розробки програмного забезпечення, тестування, аутсорсингу та інтеграції систем.	9	I	12
Intellias – компанія, яка спеціалізується на розробці ПЗ та інженерії програмного забезпечення для клієнтів з усього світу.	8	II	19
Luxoft – глобальна компанія, яка надає послуги розробки ПЗ та консалтингу в сфері ІТ для корпоративних клієнтів.	7	III	12
EPAM Systems – одна з найбільших ІТ-компаній в Україні, яка спеціалізується на послугах розробки ПЗ та аутсорсингу.	6	IV	22
Інші	>5	Інші	12

Джерело: складено автором самотійно

Підставою для оцінки були експертні думки, отримані шляхом анкетування. Безпосереднім учасникам ринку, тобто самим же системним інтеграторам, пропонувалося оцінити в умовних балах своїх колег. При цьому показники, що викликають підозру (занадто занижені або, навпаки, непомірно завищені) виключалися, так само як і самооцінки. Крім того, на бали рейтингу впливало кількість сертифікованих фахівців, що працюють в компанії, кількість великих комплексних проектів, здійснених за останні два роки, стійка клієнтська база, впізнаваність бренду і т. д.

При виборі підприємства-інсталятора систем «інтелектуальної будівлі» готелі переважно керуються репутацією компанії, яка має досвід на ринку та в готельному сегменті.

Для готелів класів 4 та 5 зірок важливі комплексний підхід, свобода у

виборі постачальника обладнання та інженерних систем, а також адекватна ціна. Ці готелі мають великий досвід у використанні інтегрованих систем. Для готелів класів 2 та 3 зірки ключові фактори – досвід у готельному сегменті, репутація компанії та комплексний підхід. Важливість незалежності у виборі постачальника менша для цих готелів. Таким чином, використовуючи маркетинговий підхід до впровадження інноваційних технологій, підприємство зменшує ризики, отримує конкурентні переваги та може ефективно розподіляти ресурси для досягнення поставлених цілей.

Проект передбачає такі основні види витрат:

- витрати на персонал (табл. 3.2);
- витрати на придбання обладнання (табл. 3.3);
- витрати на проведення маркетингових заходів і маркетингової підтримки нового продукту (табл. 3.4);
- витрати на придбання права на програмне забезпечення;
- витрати на облаштування систем пожежної безпеки, опалення та кондиціонування повітря (системи клімат-контроль).

Почнемо з розгляду початкових витрат, пов'язаних з впровадженням нового проекту. Для впровадження комплексної автоматизованої системи в діяльність готелю «Raziotel Київ» передбачається виділити трудові ресурси в кількості, що наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Трудові ресурси для реалізації проекту впровадження комплексної системи «Розумний дім» для готелю «Raziotel Київ»

№ п/п	Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата, за місяць, грн.
1	Менеджер проекту	1	15000
2	Проектувальник	1	12000
3	Розробник	3	12000
4	Тестувальник	1	10000
Разом		6	73000

Джерело: складено автором самотійно

Тривалість впровадження комплексної системи «Розумний дім» для готелю «Raziotel Київ» – 5 місяців (діаграма Ганта наведена в Додатку Б).

Отже, сумарна заробітна плата персоналу становить 73 тис. грн. * 5 місяців = 365 тис. грн.

Відповідно, сумарний єдиний соціальний внесок з вище розрахованого фонду оплати праці становить $365 \text{ тис. грн.} * 36,77\% / 100 = 134,21 \text{ тис. грн.}$ (відповідно до п. 9 Порядку визначення класу професійного ризику виробництва за видами економічної діяльності діяльність з розробки програмного забезпечення належить до 2 класу професійного ризику виробництва, а згідно з п. 5 ст. 8 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» ставка ЄСВ для 2 класу професійного ризику виробництва становить 36,77%).

Для впровадження комплексної системи «Розумний дім» для готелю «Raziotel Київ» необхідні також інвестиційні витрати на облаштування номерів устаткуванням, наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Статті капітальних витрат по проекту

№ з/п	Стаття витрат	Ціна, грн.	Кількість, од.	Вартість, грн.
1	Інтернет, грн./місяць	300,00	5	1500
2	Маршрутизатор, шт.	417,00	1	417
3	Монітор сенсорний 12» Sumsung Electronics, шт.	1873,00	6	11238
4.	Система зчитування, шт.	386,00	6	2316
5.	Програмне забезпечення «Розумний дім», шт. блоків	6048,00	5	30240
6.	Ноутбук Dell Inspiron N5040 (210-35716-black)	3271,00	6	19626
7.	Сервер Fujitsu Primergy TX150 S8 (T1508SC020IN)	12783,00	1	12783
8.	Монітор 21.5» LG Electronics IPS224T-PN	1310,00	2	2620
	Разом	-	-	80740

Витрати на маркетинг і просування нового продукту плануються в розмірі 30% капітальних витрат, тобто 24222 грн.

Для реалізації описаного проекту необхідні будуть наступні початкові інвестиції: $365000+134210+80740+24222=604\,172$ (грн.)

Усі ці витрати будуть здійснені у 0-й рік реалізації проекту – 2024 рік.

Термін експлуатації обладнання становить – 5 років. Амортизація нараховується рівномірно. Ставка податку на прибуток – 25%. Ставка дисконтування – 30%, з них 20% – очікувана прибутковість для інвесторів і 10% – величина інфляції.

Розрахуємо загальний обсяг коштів, необхідних для впровадження АСУ «Розумний дім» в діяльність готелю «Raziotel Київ».

Таблиця 3.4

Розрахунок загального обсягу коштів, необхідних для впровадження АСУ «Розумний дім» в діяльність готелю «Raziotel Київ»

№ п/п	Стаття	Сума, грн.
1	Матеріальні витрати, в т.ч.	80740
1.1.	Система пожежної безпеки, інтегрована для управління в АСУ «Розумний дім»	15256
1.2.	Система управління опаленням	11212
1.3.	Система управління водопостачанням	18312
1.4.	Система управління кондиціонуванням повітря	10920
1.5.	Системи контролю	12360
1.6.	Інші матеріальні витрати	12680
2	Заробітна плата	365000
3	Нарахування на заробітну плату	134210
4	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	9800
4.1	Витрати на утримання систем управління пожежною безпекою та мікро-кліматом в готелі	5300
4.2	Витрати на утримання систем контролю	2940
4.3	Інші експлуатаційні витрати	1560
5	Витрати на маркетинг та збут	24222
6	Вартість реєстрації авторського права на комп'ютерну програму	1500
7	Державне мито за здійснення реєстрації авторського права на комп'ютерну програму	196,50
8	Разом витрат	615668,5

Джерело: складено автором самостійно

Прогнозований дохід складає 800369,00 грн.

Отже, при витратах за рік 604172 грн. прибуток складатиме 800369,00-604172,00 = 196197 грн.

Для розрахунку ефективності проекту приймемо, що підприємство даний дохід у розмірі 800369,00 грн. буде отримувати стабільно протягом трьох років.

Таблиця 3.5

Розрахунок вихідних показників для оцінки доцільності інвестицій в проект розвитку та його ефективності (тис. грн.)

Показник	Роки			
	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
I. Інвестиції в основні фонди:				
1) витрати на придбання обладнання;	80740			
2) витрати на персонал	499210			
II. Витрати на маркетинг і збут	24222			
III. Операційний грошовий потік:				
1) дохід від реалізації		800369	800369	800369
2) собівартість продукції:		615668,5	0	0
3) амортизація (витрати на утримання обладнання)		9800	9800	9800
4) операційний прибуток		184700,5	790569	790569
(п.1 – п.2 – п.3)				
5) чистий операційний прибуток (п.4 * 0,75)		138525,375	592926,75	592926,75
6) операційний грошовий потік		148325,375	602726,75	602726,75
(п.3 + п.5)				
7) фактор еквіваленту певності (ймовірність успіху), частка одиниці		0,95	0,9	0,8
8) безпечні грошові потоки (п.6 * п.7)		140909,1063	542454,08	482181,4
IV. ГП від проекту	-604 172	140909,1063	542454,08	482181,4
V. Кумулятивний ГП	-604 172	-463 263	683 363	1 024 635
VI. Коефіцієнти приведення при $k_d = 30\%$	1	0,769	0,592	0,455
VII. Дисконтований ГП при $k_d = 30\%$	-604 172	-356356,072	404356,91	466379,37
VIII. Коефіцієнти приведення при $k_d = 60\%$	1	0,625	0,391	0,244
IX. Дисконтований ГП при $k_d = 60\%$	-604 172	88068,19141	212099,54	117652,26

Джерело: складено автором самостійно

За допомогою розрахунків, проведених в табл. 3.5, можна визначити основні показники ефективності реалізації даного проекту впровадження АСУ «Розумний дім» в діяльність готелю «Raziotel Київ»:

1. Обчислимо чисту теперішню вартість (NPV) при ставці дисконту 30%:

$$NPV = -604\,172 + 108\,391,6202 + 320\,978,74 + 219\,472,64 = 44\,671 \text{ грн.}$$

2. Визначимо внутрішню норму доходності проекту.

Спочатку розрахуємо показник чистої теперішньої вартості при ставці дисконтування 60%:

$$NPV = -604\,172 + 88\,068,19141 + 212\,099,54 + 117\,652,26 = -18\,6352 \text{ грн.}$$

$$IRR = 30 + \frac{44\,671 \cdot (60 - 30)}{44\,671 - (-18\,6352)} = 35,8\%$$

3. Розрахуємо термін окупності інвестицій:

$$TO = \frac{604\,172}{64\,8843} = 0,93 \text{ року, тобто 11 місяців.}$$

4. Визначимо індекс рентабельності (доходності) проекту при ставці дисконту 30%:

$$ID = \frac{64\,8843}{604\,172} = 1,07$$

Отже, з розрахунків ми бачимо, що проект впровадження АСУ «Розумний дім» в діяльність готелю «Raziotel Київ», економічно ефективний і заслуговує на увагу для його реалізації.

Величина чистої теперішньої вартості становить 44671 тис. грн. і більша від нуля, а це означає, що інвестування проекту є виправданим. Внутрішня норма дохідності за проектом складає 35,8% і перевищує дисконтну ставку 30% , що засвідчує доцільність реалізації аналізованого проекту.

Період окупності інвестицій становить 11 місяців. Індекс дохідності перевищує одиницю, що означає перевищення доходу від проекту порівняно з відповідними витратами (на 7%).

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління – це систематичний процес, спрямований на визначення цілей та завдань організації, вибір оптимальних стратегій досягнення цих цілей, а також контроль за їх реалізацією і адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління дозволяє організаціям успішно працювати в умовах конкурентних ринків, забезпечує їхню стабільність та конкурентоспроможність.

Вибираючи ту чи іншу стратегію, необхідно пам'ятати, що нова стратегія як в традиційних, так і нових сферах бізнесу повинна відповідати потенціалу компанії.

Показники діяльності сфери обслуговування допомагають керівництву аналізувати поточний стан підприємства. А також ставити та досягати короткострокові та стратегічні цілі. Ключові показники ефективності готельного бізнесу включають: заповненість готельних номерів і столових місць, рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних візитів, рівень витрат та прибутку, репутація і бренд, рівень вакансій та підвищення кваліфікації персоналу.

Готель «Raziotel Київ» (м. Бориспільська) розташований за 500 метрів від станції метро «Бориспільська», за 15 хвилин їзди на машині від міжнародного аеропорту «Бориспіль». Дорога до головної площі міста, площі Незалежності, займе близько 20 хвилин (на машині).

Проведені розрахунки техніко-економічних показників діяльності «Raziotel Київ» свідчать про те, що обсяги реалізації послуг у 2023 році зросли майже у 2,5 рази порівняно з 2021 роком, відповідно обсяги їх собівартості на 133,8%.

Визначені результати свідчать про збільшення обсягів реалізації послуг на підприємстві, розширення торгівельних потужностей, а також про покращення його фінансового стану.

Історія компанії Reikartz почалася в Україні у 2003 році, коли було відкрито перший готель під цим брендом у місті Львові. З того часу компанія активно розвивалася і розширювалася, відкриваючи нові готелі в різних містах України. На сьогодні Reikartz – один з провідних готельних операторів в Україні, який пропонує своїм гостям високоякісне обслуговування і комфортне перебування.

Крім готелів, компанія також розвиває сегмент готелів-вілл Reikartz Collection, які розташовані в унікальних історичних будівлях і пропонують розкішне обслуговування.

За аналізом виробничої програми готелю «Raziotel Київ» можна сказати, що компанія збільшила обсяги обслуговування клієнтів протягом визначеного періоду 2022-2023 рр.

Політичні фактори, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні фактори можуть вплинути на успішність готелю «Raziotel Київ». Нестабільність політичної ситуації та зміни валютного курсу можуть вплинути на туристичний потік та доходи готелю. Застаріле обладнання та зміни в смакових уподобаннях споживачів можуть позначитися на якості послуг та конкурентоспроможності готелю. Важливо враховувати ці фактори та адаптувати стратегію готелю до змін у середовищі.

На основі SWOT-аналізу діяльності готелю «Raziotel Київ» можна зробити наступні рекомендації:

1. Розвивати і вдосконалювати співпрацю з туристичними агентствами та компаніями для залучення більше корпоративних клієнтів.
2. Розробляти унікальні пропозиції та пакети послуг, які б вирізняли готель на тлі конкурентів.
3. Проводити маркетингові акції та кампанії для привертання нових клієнтів та збільшення відвідуваності.

4. Проводити аналіз економічної ситуації та туристичного ринку для попередження можливих загроз і вчасного реагування на них.

5. Інвестувати в підвищення якості обслуговування та розвиток персоналу для забезпечення високих стандартів сервісу.

Дотримуючись цих рекомендацій, готель «Raziotel Київ» зможе підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та залучити більше клієнтів, що сприятиме подальшому розвитку бізнесу.

В межах проекту формування сучасної ефективної політики управління пропонується впровадження в діяльність готелю «Raziotel Київ» централізованої автоматизованої системи управління готелем на основі системи «Інтелектуальний дім».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А. А. Аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 5. С. 11-16.
2. Антонюк А. А. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та менеджменту на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 6. С. 19-22.
3. Антонюк Л. Л. Інновації : теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія Київ: КНЕУ, 2003. 394 с.
4. Бабчинська О. І. Удосконалення технології управління туристичним підприємством в умовах глобалізації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=774> (дата звернення 10.05.2024)
5. Бізнес-план по стандартам UNIDO. URL: <https://garantovano.com/ua/biznes-plan-po-standartam-unido-2/> (дата звернення: 10.05.2024).
6. Білецька І. М. Формування економічної моделі стратегічного управління туристичним підприємством. URL: http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/natural/Nvu/Ekon/2010_28_2/statti/4.htm (дата звернення 10.05.2024)
7. Бондаренко С. М. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі. *Економіст*. 2004. № 12. С. 35–37.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
9. Гончаров Ю. В., Бондаренко С. М. Наноіндустрія як засіб підвищення якості життя людей та конкурентоспроможності національної економіки. *Економіст*. 2018. № 3. С. 26-30.

10. Греськів О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. 2017. № 2. С. 61-67.
11. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 50-53.
12. Давидова О. Ю. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України. *Коммунальное хозяйство городов*. 2018. №83. С.391-396.
13. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 10.12.2021).
14. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
15. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
16. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
17. Козик В. В. Практикум з управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180с.
18. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
19. Кучеренко В. Р. Управління діловими проєктами. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 280с.
20. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій. Київ : КНЕУ, 2004. 524 с.
21. Мальська М. П. Основи маркетингу у туризмі: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 336 с.

22. Мальська М.П. Міжнародний туризм і сфера послуг: навч. підруч. Київ: Знання, 2008. 661 с.
23. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
24. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 197 с.
25. Основні маркетингові інструменти просування у сфері HoReCa. URL: <https://leosvit.com/for/horeca> (дата звернення: 10.12.2021).
26. Офіційний сайт Raziotel Київ. URL: <https://reikartz.com/uk/hotels/raziotel-kiev/rooms/> (дата звернення: 10.05.2024).
27. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2007. 344 с.
28. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: навч. підруч. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
29. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту. Київ: Кондор, 2005. 408 с.
30. Розметова О.Г. Організація готельного господарства: підручник. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2014. 432 с.
31. Скібіцький О. М. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності. Київ: Кондор, 2011. 912 с.
32. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах. Київ: Альтерпрес, 2009. 447 с.
33. Тарасюк Г. М. Управління проєктами. Київ: Каравела, 2004. 344 с.
34. Ткаченко Т.І. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 345 с.
35. Федоряк Р. М., Тимченко О. П. Економіко-математичне моделювання оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12(175). С. 133-137.

36. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. *Проблеми науки*. 2011. №6. С. 26-32.

37. Bainbridge J. The rise of discreet luxury and a new consumer elite. *Marketing magazine*. 2014. Vol. 15(1). P. 45-50.

38. Dudovskiy J. Hilton Hotels Marketing Mix. *Research Methodology*. 2013. Vol. 4 (2). P. 56-59.

39. Ehrlich K. Top 10 Things You Can do to Market Your Hotel in Today's Economy. *Social Media and Internet Marketing Strategies*. 2012. Vol. 10 (5). P. 48-52.

40. Fenard E. Spa Marketing: 10 Effective Methods in Creating Buzz. *Hotel Business Review*. 2013. Vol. 12 (3). P. 28-34.

41. Jane A. 5 Effective Ways to Promote Your Hotel, Restaurant or Bar. *YFS MAGAZINE*. 2014. Vol. 6 (4). P. 36-38.

42. Lamb R. Top 10 luxury marketing ideas in 2011. *Luxury Daily*. 2013. Vol. 11 (4). P. 33-37.

43. Parr C. Luxury Hotels & Social Media: Four Seasons Hotels and Resorts. *PURSUITIST*. 2014. Vol. 7 (3). P. 24-29.

44. Rache E. Amenity Design – Evolution or Obsolescence. *Architecture & Design*. 2014. Vol. 5 (3). P. 88-94.

45. Sturman M. The Operational and Market Value of Hotel Sustainability. *Discussions on Emerging Growth Markets*. 2014. Vol. 8 (1). P. 12-16.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Основні техніко-економічні показники діяльності «Raziotel Київ»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Необоротні активи, тис. 51рн..	390	524	1431
Вартість основних фондів, тис. 51рн..	294	495	610
Оборотні активи, тис. 51рн..	16284	24153	24918
Обсяг реалізації послуг (за собівартістю продукції), тис. 51рн..	20407	23633	47712
Обсяги реалізації послуг (чистий дохід), тис. 51рн..	28475	35251	70176
Середньоспискова чисельність робітників, 51рн..	131	134	132
Продуктивність праці, тис. 51рн..	281,93	338,95	649,78
Фондомісткість, 51рн..	14,41	20,95	12,79
Фондовіддача, 51рн..	69411,56	47743,43	78216,39
Чистий прибуток від основної діяльності, тис. 51рн., усього, в т.ч.:	+9	-1623	+825
– на 1 грн. виробничих основних засобів, 51рн.;	+30,61	-3278,79	+1352,46
– на 1 грн. виробничих затрат, грн	+0,44	-68,68	+17,29

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Б

Таблиця Б.1

Оснащеність номерів готелю «Raziotel Київ» меблями та інвентарем

Тип меблів	Марка	Кількість меблів	Розміри, мм
<u>НОМЕР АПАРТАМЕН</u>			
ЖИТЛОВА КІМНАТА НОМЕРУ ДВОКІМНАТНОГО			
Стіл письмовий	Лючія	1	900 × 1200
Стілець	Модерн	1	400 × 500
Крісло	Кім	1	400 × 600
СПАЛЬНЯ ДВОКІМНАТНОГО НОМЕРУ			
Ліжко двоспальне	Джаконда	1	1900 × 1900
Тумбочка біля ліжка	Афродіта	2	500 × 500
Світильники настільні		2	-
Стіл письмовий	Лючія	1	800 × 900
Тумбочка під телевизор	Ліра	1	800 × 1000
Стілець	Модерн	1	400 × 500
Шафа для одягу з полочками	Нортон	1	700 × 2000
ПЕРЕДПОКІЙ			
Диван	Кім	1	2100 × 1000
Світильники настільні		2	-
Столик журнальний	Асті	1	900 × 900
Тумбочка під телевизор	Ліра	1	800 × 1000
Шафа для верхнього одягу	Нортон	1	700 × 1500
ОСНОВНИЙ САНІТАРНИЙ ВУЗОЛ			
Ванна велика	Равак	1	1700*1400
Унітаз	Равак	1	400*450
Дзеркало над умивальником	Родос	1	550*400
Полочка для туалетних речей	Родос	1	350*250
Біде	Равак	1	360*410
Умивальник	Равак	1	600*360
<u>НОМЕР ЛЮКС</u>			
СПАЛЬНЯ НОМЕРУ ЛЮКС			
Світильники настільні		2	-
Стіл письмовий	Лючія	1	800 × 900
Стілець	Модерн	1	400 × 500
Ліжко двоспальне	Нортон	1	2000 × 2000
Тумбочка біля ліжка	Афродіта	2	500 × 500
Шафа для одягу з полочками	Нортон	1	700 × 2000
Тумбочка під телевизор	Ліра	1	800 × 1000
ОСНОВНИЙ САНІТАРНИЙ ВУЗОЛ			
Ванна велика	Равак	1	1700*1400
Унітаз	Равак	1	400*450
Біде	Равак	1	360*410

Продовження табл. Б.1

Тип меблів	Марка	Кількість меблів	Розміри, мм
Умивальник	Равак	1	600*360
Дзеркало над умивальником	Родос	1	550*400
Полочка для туалетних речей	Родос	1	350*250
ПЕРЕДПОКІЙ			
Диван	Кім	1	2100 × 1000
Світильники настільні		2	-
Столик журнальний	Асті	1	900 × 900
Крісло	Кім	2	400 × 600
Шафа для верхнього одягу	Нортон	1	700 × 1500
<u>НОМЕР СТАНДАРТ НА 2 МІСЦЯ</u>			
СПАЛЬНЯ КІМНАТА НОМЕРУ НА 2 МІСЦЯ			
Світильники настільні		2	-
Стіл письмовий	Лючія	1	900 × 1000
Стілець	Модерн	1	400 × 500
Ліжко двоспальне	Нортон	1	2000 × 2000
Шафа для одягу з полочками	Нортон	1	700 × 2000
Тумбочка під телевізор	Ліра	1	800 × 1000
Тумбочка біля ліжка	Афродіта	2	500 × 500
ОСНОВНИЙ САНІТАРНИЙ ВУЗОЛ			
Ванна велика	Равак	1	1700*1400
Унітаз	Равак	1	400*450
Умивальник	Равак	1	600*360
Дзеркало над умивальником	Родос	1	550*400
Полочка для туалетних речей	Родос	1	350*250
<u>НОМЕР СТАНДАРТ НА 1 МІСЦЕ</u>			
СПАЛЬНЯ КІМНАТА НОМЕРУ НА 1 МІСЦЕ			
Світильники настільні		1	-
Стіл письмовий	Лючія	1	900 × 1000
Стілець	Модерн	1	400 × 500
Ліжко односпальне	Беатріче	1	900 × 2000
Шафа для одягу з полочками	Нортон	1	700 × 2000
Тумбочка біля ліжка	Афродіта	1	500 × 500
Тумбочка під телевізор	Ліра	1	800 × 1000
ОСНОВНИЙ САНІТАРНИЙ ВУЗОЛ			
Ванна мала	Равак	1	1200*800
Унітаз	Равак	1	400*450
Умивальник	Равак	1	600*360
Дзеркало над умивальником	Родос	1	550*400
Полочка для туалетних речей	Родос	1	350*250

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток В

Таблиця В.1

Стратегічні активи «Raziotel Київ»

Група стратегічних активів*	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок про стратегічну значущість активу
	V – цінність	R – рідкісність	I – відновлюваність	O – організованість/упорядкованість	
ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ					
Фінанси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет
Технології	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Конкурентна позиція	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Репутація	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)
ВІДМІТНІ ЗДАТНОСТІ					
НДДКР	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Маркетинг	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Г



Рис. А.1. Функції систем «Інтелектуальний будинок»

Додаток Д



Рис. Б.1. Діаграма Ганта до проекту впровадження АСУ «Розумний дім» для готелю «Raziotel Київ»