

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

Стратегічне управління підприємством готельно-ресторанної сфери
(на прикладі готелю Тернопіль, ПрАТ «Тернопіль-готель»)

Виконав: студент 6 курсу, групи БРм-61

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(підпис) Когут Р.Р.
(прізвище та ініціали)

Керівник _____
(підпис) Андрушків Б.М.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____
(підпис) Стойко І.І.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____
(підпис) Шерстюк Р.П.
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) Кирич Н.Б.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль 2023

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 14 » жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Когуту Роману Романовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* Стратегічне управління підприємством готельно-ресторанної сфери (на прикладі готелю Тернопіль, ПрАТ «Тернопіль-готель»)

Керівник роботи д.е.н., проф. Андрушків Б. М.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 13 » жовтня 2023 року № 4/7-981

2. *Термін подання* студентом завершеної роботи грудень 2023

3. *Вихідні дані до роботи* Статут підприємства, фінансово-бухгалтерська звітність підприємства, довідкові матеріали, інтернет-ресурси.

4. *Зміст роботи* (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретико-методичні засади стратегічного управління готельних підприємств.

2. Аналізування діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».

3. Напрями удосконалення стратегічного управління товариства.

4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

5. *Перелік графічного матеріалу* (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Оцінка якості приживання та обслуговування в готелі. Ключові чинники успіху готельного бізнесу. Бренди готельного ланцюгу Асог. Види економічної діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».

Характеристика основних економічних показників ПрАТ «Тернопіль - готель».

Основні показники діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2020 -2022 роки. Елементи операційних витрат ПрАТ «Тернопіль-готель».

Структура операційних витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022 рік. Основні етапи управління якістю ПрАТ «Тернопіль-готель».

Річна пропускна здатність готелю ПрАТ «Тернопіль – готель». Прогнозована річна виручка від реалізації послуг ПрАТ «Тернопіль-готель».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	доц. Стойко І.І.		
Охорона праці	проф. Шерстюк Р.П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст.викл. Стручок В.С.		

7. Дата видачі завдання 14 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	ВСТУП	вересень 2023	вик.
1	РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади стратегічного управління готельних підприємств	вересень 2023	вик.
2	РОЗДІЛ 2 Аналізування діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»	жовтень 2023	вик.
3	РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення стратегічного управління товариства	жовтень 2023	вик.
4	РОЗДІЛ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад 2023	вик.
5	ВИСНОВКИ	листопад 2023	вик.
6	БІБЛІОГРАФІЯ	листопад 2023	вик.

Студент

(підпис)

Когул Р.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Андрушків Б.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

**Стратегічне управління підприємством готельно-ресторанної сфери
(на прикладі готелю Тернопіль, ПрАТ «Тернопіль-готель»)**

Магістерська робота: 73 с., 11 рис., 15 табл., 3 додатки, 32 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління підприємства.

Предмет дослідження – напрямки удосконалення стратегічного управління товариства.

Мета дослідження – дослідити теоретико-методичні засади стратегічного управління готельних підприємств, запропонувати напрямки удосконалення стратегічного управління товариства.

Методами дослідження виступають: методи статистичного аналізу, графічний, аналітичний, системного підходу, синтезу, порівняння тощо.

У роботі викладено основні напрями удосконалення стратегічного управління товариства, оцінку ризиків можливого банкрутства, як елементу стратегічного розвитку товариства. Розроблено основні напрямки стратегії товариства та вдосконалено управління якістю готельних послуг.

Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені у практичній діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».

Ключові слова: готельний бізнес, товариство, стратегія, якість, ризик, банкрутство.

SUMMARY

Theme: “Strategic management of an enterprise of hotel and restaurant business (hotel "Ternopil", PJSC "Ternopil-hotel" as a case of study)”

Master Degree thesis contains of 73 pages, 11 pictures, 15 tables, 3 additions, 32 literature sources.

The Object of Investigation is the strategic management of the enterprise.

The Subject of Investigation - directions for improving the company's strategic management.

The Aim of the Work is to investigate the theoretical and methodological principles of strategic management of hotel enterprises, to propose directions for improving the strategic management of the company

The Methods of Investigation are methods of statistical analysis, graphic, analytical, system approach, synthesis, comparison, etc.

The work outlines the main directions for improving the company's strategic management, assessing the risks of possible bankruptcy as an element of the company's strategic development. The main directions of the company's strategy were developed and the quality management of hotel services was improved. The developed proposals can be implemented in the practical activities of PrJSC "Ternopil-hotel".

Key words: hotel business, company, strategy, quality, risk, bankruptcy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління готельних підприємств	9
1.1 Сутність стратегічного управління та надання послуг підприємствами готельного бізнесу	9
1.2 Ключові чинники успіху готельного бізнесу	16
1.3 Особливості маркетингових комунікацій в процесі стратегічного управління готелями	24
РОЗДІЛ 2. Аналізування діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»	32
2.2 Дослідження фінансового стану товариства	38
2.3 Аналіз використання комплексу маркетингових комунікацій в процесі стратегічного управління готелем	42
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення стратегічного управління товариства	45
3.1 Оцінка ризиків можливого банкрутства, як елемент стратегічного розвитку товариства	45
3.2 Розробка основних напрямків стратегії товариства	52
3.3 Вдосконалення управління якістю готельних послуг	61
РОЗДІЛ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	64
4.1 Процес створення системи протипожежної безпеки в готелях	64
4.2 Техногенно-виробничі небезпеки та засоби захисту від них	65
ВИСНОВКИ	68
БІБЛІОГРАФІЯ	71
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. До початку Covid-19, ми спостерігали швидкий розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Багато ресторанів відкривалось, вони були високого рівня якості, приносили дохід власникам та державі, адже вчасно сплачувалися податки, створювалися нові робочі місця, а це в свою чергу мало також соціальний ефект. Але запровадження карантину через пандемію, все змінило. Багато ресторанів та готелів закрилися. Бізнес у цій галузі поніс великі збитки. Негативної тенденції до його розвитку додав воєнний стан, який зараз переживає наша держава. Тому виживати у таких умовах надзвичайно складно.

Актуальність дослідження даної теми полягає ще і в тому, щоб вижити у надскладних умовах, менеджерам готельно-ресторанного бізнесу потрібно вміти стратегічно управляти та передбачати можливі складнощі, вміти іти на ризик, розробляти напрями та стратегії роботи в нових умовах. Тому необхідно використовувати світовий досвід та запроваджувати нові напрями та стратегії, щоб вийти з кризи та функціонувати, отримуючи додатковий дохід.

Мета дослідження – дослідити теоретико-методичні засади стратегічного управління готельних підприємств, запропонувати напрями удосконалення стратегічного управління товариства.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретико-методичні засади стратегічного управління готельних підприємств;
- проаналізувати діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- запропонувати напрями удосконалення стратегічного управління товариства;
- дослідити процес створення системи протипожежної безпеки в готелях;
- проаналізувати техногенно-виробничі небезпеки та засоби захисту від них.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління підприємства.

Предмет дослідження – напрями удосконалення стратегічного

управління товариства.

Методами дослідження виступають: методи статистичного аналізу, графічний, аналітичний, системного підходу, синтезу, порівняння тощо.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра полягає у викладенні основних напрямів удосконалення стратегічного управління товариства, в оцінці ризиків можливого банкрутства, як елементу стратегічного розвитку товариства. Розроблено основні напрямки стратегії товариства та вдосконалено управління якістю готельних послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність стратегічного управління та надання послуг підприємствами готельного бізнесу

В Україні є значний нереалізований туристичний потенціал, і щороку зростає інтерес до цієї індустрії, її практики та теорії, що вимагає розроблення нових підходів до управління готельним бізнесом. Серед найактуальніших причин цього є те, що люди змінюють свій стиль життя, стають мобільнішими, що в свою чергу сприяє зростанню туризму. Це створює нові виклики для готельної індустрії, які повинні адаптуватися до змін потреб та вимог клієнтів. Розвиток туризму відкриває шлях для залучення клієнтів із інших країн в готельну індустрію, що є прибутковим фактором та сприяє культурним обмінам та залучення іноземних інвестицій. Це стимулює необхідність розробки нових стратегій та підходів до управління готельними підприємствами для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Стратегічне управління у готельному бізнесі є критичним для успішної діяльності в цій галузі. Першим кроком у стратегічному управлінні є визначення місії та візії готелю. Під місією готелю розуміється створення унікальних та комфортних умов для клієнтів, надання якісних готельних послуг та гостинності, щоб забезпечити незабутній та приємний відпочинок. Головна візія готелю - стати провідним місцевим закладом відпочинку та гостинності, де кожен гість відчує себе особливим та визнає готель як символ комфорту та отримує незабутні враження. Налаштування цільової аудиторії є ключовим етапом в процесі розробки маркетингової стратегії. Щоб цього досягти необхідно визначити цільову аудиторію через демографічні характеристики такі як стать, вік, сімейний стан, освіту, професію та доходи та поведінкові фактори (ділові конференції, курортні відпустки тощо).

Для розробки маркетингової стратегії готельний бізнес повинен

включати:

- посилення бренду через створення логотипу, дизайну інтер'єру, стилю обслуговування та спілкування з клієнтами;
- впровадження маркетингових ініціатив, використовуючи соціальні медіа, рекламу в інтернеті, партнерство з туристичними агентствами та інші методи для залучення цільової аудиторії;
- персоналізація через пропонування індивідуальних послуг відповідно до уподобань та потреб своїх гостей;
- проводити аналіз ефективності своїх маркетингових рішень та вдосконалювати підходи до цільової аудиторії;
- здійснювати SWOT-аналіз, щоб визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Успіх у готельному бізнесі досягається збалансованим та ефективним поєднанням стратегічного управління та наданням якісних послуг. Системні підходи до стратегічного управління підвищують конкурентоспроможність готелю та допомагають досягти успіху в готельному бізнесі.

Стратегічне управління є ключовою складовою успішного функціонування підприємств готельного бізнесу в Україні, як і в будь-якій іншій країні. Воно включає планування та розвиток бізнесу, а також забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення конкурентної переваги та задоволення потреб клієнтів. Суть стратегічного управління в готельному бізнесі в Україні полягає в наступному:

- визначення мети та цілей. Перше завдання стратегічного управління полягає в тому, щоб визначити мету та конкретні цілі підприємства. Це включає залучення більшої кількості клієнтів, підвищення прибутку, розширення мережевих готелів або рівня обслуговування;
- аналіз оцінки через вивчення зовнішнього середовища, включаючи ринкову конкуренцію, законодавство, культурні особливості та туристичні тенденції в Україні. Цей аналіз допоможе розробити стратегію, яка врахує всі зовнішні фактори;
- формування стратегії. На основі аналізу оцінки підприємство

розробляє стратегію, яка включає в себе план дій для досягнення поставлених цілей, включає розробку нових послуг, підвищення якості обслуговування, розширення мережі готелів і так далі;

- реалізація стратегії. Після формування стратегії розробляється конкретний план дій та здійснюється його реалізація. Сюди входить внутрішня організація бізнесу, розробка маркетингових заходів, навчання персоналу, інвестиції в покращення інфраструктури готелю тощо;

- контроль та оцінка. Стратегічне управління включає в себе постійний контроль та оцінку результатів відповідно до завдань і планів, що дозволяє вчасно виправляти помилки, а також коригувати стратегію відповідно до змін.

Важливо зазначити, що готельний бізнес в Україні активно використовує маркетингові та інноваційні стратегії для залучення туристів та підвищення своєї конкурентоспроможності. Наприклад, враховуючи активний розвиток інтернет-технологій, які можуть інвестувати у веб-сайти та мобільні додатки для бронювання та обслуговування гостей. Співпраця з онлайн-платформами для бронювання номерів і рейтингових веб-сайтів підвищує впізнаваність готелів. Впровадження сучасних технологій для зменшення споживання енергії та води, використання витрат та інші практики можуть допомогти готелям зекономити гроші та привернути екологічно свідомих гостей.

Узагальнюючи можна стверджувати, що стратегічне управління та надання послуг у готельному бізнесі в Україні використовує глобальні та локальні тенденції, культурні особливості та сучасні технології для досягнення успіху та підтримки стабільного розвитку готелю.

Сфера готельного бізнесу займає високий рейтинг ефективності інвестицій. Інвестування в готельну галузь може приносити значний дохід у короткі терміни, що робить її привабливою для найбільших інвесторів. Це стимулює потребу у вдосконаленні управлінських практик та впровадження новітніх технологій з оптимізації роботи готельних підприємств та максимізації їхнього прибутку.

Розвиток готельної індустрії в Україні вимагає розробки нових підходів

до управління готельним бізнесом, що включає адаптацію до змін внутрішніх та зовнішніх факторів, залучення іноземних інвестицій і побудову міжнародних відносин, а також використання ефективних управлінських стратегій та передових технологій. Тільки так готельна індустрія може досягти успіху та забезпечити стабільний розвиток у сучасному конкурентному середовищі.

На сьогоднішній день, за кількістю готелів, Україна займає одне з останніх позицій серед розвинених країн: на один готель припадає 11 тисяч жителів, тоді як цей показник у Болгарії становить 4,0 тисячі, у Чехії - 2,4 тисячі, а в Болгарії – 4,0 тисячі. Дослідження з управління підприємствами готельного господарства дещо ускладнене тому, що в нормативних документах відсутнє однозначне визначення термінів щодо готелю. Згідно закону України "Про туризм" готельне бізнес відноситься до індустрії туризму.

В Україні існує значна потреба в розвитку готельної індустрії. Для підвищення конкурентоспроможності країни в цій сфері необхідно приділяти увагу розширенню готельної мережі, підвищенню якості готельних послуг та розробці ефективних стратегій управління. Такі кроки сприятимуть привабливості країни як туристичного напрямку і сприятимуть залученню іноземних інвестицій.

Крім того, необхідно узгодити визначення термінології в готельній галузі, щоб забезпечити єдність розуміння та сприяти належному регулюванню цієї галузі. Наявність чіткого й однозначного терміну сприятиме розвитку наукових досліджень та практичних рекомендацій у галузі готельного господарства.

Готель є не просто місцем для тимчасового проживання, а складною організацією, яка надає широкий спектр послуг для комфортного перебування гостей. Готелі відіграють важливу роль у розвитку туризму, створюючи зручні умови для подорожей та перебування туристів.

Для подальшого розвитку готельної індустрії необхідно забезпечити визначення та стандартизацію готельних послуг, як у національному, так і в міжнародному контексті. Це дозволить уніфікувати термінологію, створити єдині стандарти якості та забезпечити зручність для туристів при виборі варіантів. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня готельних послуг,

збільшенню привабливості країни для туристів та підтриманню сталого розвитку готельної галузі.

Готельний бізнес впливає на економіку країни як безпосередньо, надаючи власні послуги, так і співпрацюючи з багатьма іншими галузями.

Однією з особливостей готельного бізнесу є те, що сама готельна послуга не може бути надана окремо від існуючого матеріального продукту - номера готелю. Готельний бізнес не обмежується просто наданням приміщень для розміщення, а є комплексним підприємством, яке створює та пропонує клієнтам комплексні послуги, які включають фізичний комфорт, соціальну взаємодію та задоволення.

З подальшим розвитком готельної галузі необхідно надавати переваги ефективному управлінню готельних послуг, що включає постійне оновлення та модернізацію готельних закладів, підвищення професіоналізму персоналу та постійне вдосконалення процесів надання послуг. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готельного бізнесу, задоволенню потреб клієнтів та розвитку галузі гостинності в цілому.

Особливу увагу готельний бізнес спрямовує на потреби клієнтів. У наданні готельної послуги основним є процес обслуговування клієнтів. В свою чергу, готельна послуга оцінюється як за певними загальноприйнятими стандартами так і за ступенем задоволення клієнта. Готельна послуга надається споживачеві на час його тимчасового перебування в готелі.

Однак варто підкреслити, що для досягнення успіху в готельній галузі необхідно отримати не лише технічні аспекти, але й аспекти взаємодії з клієнтами. Готельний бізнес повинен працювати на перспективних довгострокових відносинах з клієнтами, створюючи позитивні враження та надаючи персоналізоване обслуговування. Важливо, забезпечити високу якість послуг, адаптованих до індивідуальних потреб кожного гостя, і забезпечити йому приємне та комфортне перебування. Постійна увага до деталей та підтримка клієнтського задоволення є ключовими факторами для досягнення успіху в готельній індустрії.

Розвиток готельного бізнесу потребує постійного вдосконалення та

інновацій, зокрема впровадження сучасних технологій і систем управління, які сприяють підвищенню якості та ефективності готельних послуг. Крім того, активна рекламна діяльність, партнерство з іншими галузями туризму та участь у розвитку туристичної інфраструктури також мають важливе значення для успіху готельного бізнесу.

Як відомо, готелі відносяться до виду діяльності - готельне господарство. Готельне господарство об'єднує готельні підприємства, які пов'язані між собою фінансовими, організаційними та іншими чинниками. Взаємодія між різними суб'єктами готельного господарства сприяє розвитку сектору туризму та забезпечує ефективне функціонування готельних підприємств. Крім того, такий підхід дозволяє створити сприятливі умови для розширення готельного бізнесу та розгалуження його діяльності на інші галузі, пов'язані із наданням різноманітних послуг.

Розуміння готельного господарства як складової галузі туризму дозволяє зберегти його особливості та потреби клієнтів у контексті ширшої соціально-економічної системи. Це допомагає ефективному управлінню готельними підприємствами, розвитку туризму та створенню сприятливого середовища для подальшого росту галузі.

Для удосконалення стратегічного управління компаніями готельного бізнесу надзвичайно важливо проводити аналіз стану та оцінку ефективності діяльності, визначати якість обслуговування та досліджувати оцінку гостей до готелів. Крім того, необхідно розробляти відповідні пропозиції щодо покращення вже існуючих методів управління розвитком готельного господарства.

У компаніях готельного бізнесу розширеною формою дослідження є встановлення проблем обслуговування на базі анкетування гостей. Це дає можливість зібрати відгуки та думки клієнтів щодо їхнього досвіду перебування в готелі, якості наданих послуг, а також окремі проблеми та недоліки.

Співробітники компанії P&G Professional провели опитування близько 2 тисяч туристів, які перебували у готелях, з метою вивчення їх найбільших

страхів, пов'язаних з готельними номерами. Під час проведення дослідження було виявлено, що майже всі, а саме 97% опитаних туристів, дуже переймалися наявністю слідів попередніх гостей у своєму номері. Ця обуреність зумовлена великою кількістю клієнтів мати в номері абсолютну чистоту та свіжість.

Найбільш суттєвою причиною, яка могла б спонукати гостя покинути готель, виявились брудні простирадла. До того ж, 66% гостей не могли терпіти чуже волосся в душовій кабіні. Очевидно, чистота та гігієна в цих аспектах відіграють важливу роль у сприйнятті комфорту готельного проживання.

Поміж інших готельних неприємностей, туристи також вказали на неприємний запах у номері як один із факторів, які змушують їх не бронювати готельний номер у майбутньому. Таку відповідь надали 84% опитаних. Дослідження показало, що чистота та гігієна в готельних номерах є основними факторами задоволення гостей, а недоліки в цих аспектах можуть серйозно вплинути на репутацію готелю та його успішність.

Також, експертами опитано гостей з метою оцінки якості наданих готельних послуг та результати наведені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Оцінка якості приживання та обслуговування в готелі

Опитування показали, що сучасні клієнти мають підвищені вимоги та очікування щодо комфорту під час перебування в готелях. Це означає, що їх очікування перевищують надаваний на даний момент рівень обслуговування.

Клієнти сьогодні очікують не лише базового рівня комфорту, але й бажають перевищити цей рівень, отримуючи більше зручностей та вишуканих послуг. Вони є більш вимогливими до номерів, стану меблів, якості постільної білизни та ресторанного сервісу.

Одна із причин зміни в очікуваннях спричинена зростанням свідомості клієнтів про комфорт та якість обслуговування під впливом соціальних мереж та відгуків, які гості залишають в інтернеті, а також зміною стандартів готельної галузі загалом.

Крім анкетування гостей, для отримання більшої повної картини оцінки якості обслуговування та покращення використовується експертне опитування менеджерів та експертів готельного бізнесу. Їхні оцінки та думки є цінними з точки зору розуміння ефективності управлінських процесів та можливості впровадження нових стратегій розвитку.

Експертні оцінки в готельній галузі є необхідним інструментом для досягнення успіху та стійкого розвитку. Такі дослідження дозволяють співставляти оцінки споживачів та надавачів готельних послуг, що дозволяє отримати більш об'єктивне розуміння стану готельного бізнесу.

Результати експертних оцінок служать основою для управлінських рішень та визначення напрямків покращення та інновацій у готельній галузі. Вони сприяють підвищенню комунікації між менеджерами готельного бізнесу та клієнтами, а також допомагають підприємствам зміцнити свою позицію на ринку, задовольняти потреби клієнтів та досягти стійкого розвитку.

1.2. Ключові чинники успіху готельного бізнесу

На сьогоднішній день світова економіка глобалізується, що в свою чергу посилює взаємозалежність між різними сферами життя та суттєво впливає на готельний бізнес. Це стосується політики, економіки, соціальної сфери, культури, безпеки, екології, засобів для життя та умов проживання під час подорожей у готельних закладах. Світовий готельний бізнес можна поділити на дві групи: незалежні готельні підприємства та мережеві готельні комплекси.

Ключові чинники успіху готельного бізнесу наведені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Ключові чинники успіху готельного бізнесу

Забезпечення конкурентоспроможності на ринку гостинності здійснюється через надання високоякісного сервісу. Готелі надають клієнтам персоналізоване, важливе та якісне обслуговування, що відповідає їхнім потребам та очікуванням.

Забезпечення економічної ефективності готельного бізнесу здійснюється за допомогою маркетингової стратегії, використання нових технологій управління бронюванням, привабливих пропозицій для клієнтів та розвитку партнерських відносин з туроператорами та іншими гравцями в туристичній галузі.

Успішний готельний бізнес також вимагає постійного моніторингу тенденцій ринку, адаптації до змін у смаках та потребах клієнтів, інновацій у використанні технологій та вдосконалення процесів надання послуг. Гнучкість, креативність та здатність до адаптації до швидкозмінного світу є ключовими чинниками успіху в готельному бізнесі.

В сучасній світовій готельній галузі значно загострюється конкуренція, яка пов'язана з наявністю великої кількості підходів щодо готельного продукту.

Диференціацією переваг для різних споживачів послуг відіграє важливу роль у готельному бізнесі. Підкреслення унікальності та особливості, які задовольняють потреби клієнтів, є ключовим елементом успішної стратегії. Готельні комплекси пропонують широкий спектр конкурентних стратегій, спрямованих на залучення та утримання клієнтів для повторних продажів. Цифрові інструменти та інновації дозволяють готелям суттєво покращити свою конкурентоспроможність та ефективність через автоматизовані процеси бронювання, обліку та управління ресурсами, а також забезпечують покращення комунікації з клієнтами для збільшення обсягу продажів.

Використання інформаційних технологій також відкриває нові можливості для персоналу готелів. Завдяки цифровим інструментам співробітники готелів надають персоналізоване обслуговування, враховуючи індивідуальні потреби та вподобання кожного клієнта. Більш ефективна комунікація та доступ до інформації також покращують рівень задоволеності клієнтів та забезпечують високу якість обслуговування. Усе це вказує на значення розвитку та використання інформаційних технологій у готельному бізнесі. Підприємства які впроваджують нові цифрові рішення, покращують свою конкурентоспроможність на ринку, залучають нових клієнтів та забезпечують успішну діяльність у сучасному інформаційному середовищі.

Зазначені тенденції спонукають готелі об'єднуватися у готельні мережі. Відбувається активна співпраця готельних мереж в галузях маркетингу, продажу та створення унікальних готельних послуг. Основною ідеєю концепції мережі є формування впізнаваного іміджу готельних комплексів та створення уніфікованого готельного продукту з метою стандартизації готельних пропозицій, передачі найкращого досвіду та використання єдиної системи обслуговування клієнтів.

Ця концепція дозволяє мережам мати впізнаваність та стабільність іміджу. Клієнту, який обрав готель відомої мережі, надається певна гарантія якості обслуговування та стандартів. Готельні мережі також забезпечують взаємодію між своїми гостями, сприяючи обміну найкращою практикою та забезпечуючи єдність підходів у наданні послуг. Такі мережі мають переваги в

плані маркетингу та продажу. Вони спільно розвивають стратегії просування, проводять спільні рекламні кампанії та залучають більше клієнтів за об'єднані кошти. Крім того, уніфікований готельний продукт, що знаходиться в мережі, має широкий асортимент послуг які пропонують різні категорії клієнтів.

Важливою складовою концепції мережі є використання трансферту кращого досвіду. Готельні мережі діляться своїми найкращими практиками та стандартами, які підвищують загальний рівень обслуговування та якість надання послуг. Концепція мережі готелів є ефективним інструментом для покращення управління та розвитку готельних підприємств. Вона дозволяє створити стабільний та загальновідомий бренд, покращити маркетингові та продажні стратегії, а також забезпечити єдиний стандарт обслуговування як для внутрішнього так і для закордонного ринків.

Об'єднання готелів під єдиним керівництвом має значні переваги як для власників так і для менеджерів готелів. Головною перевагою для готелів, які входять до готельної мережі, є зниження загальних витрат, що у свою чергу дозволяє ефективніше виходити на міжнародні ринки та розширювати свої можливості.

Комерційний успіх готельних мереж залежить від таких факторів:

- об'єднана система бронювання готельних номерів дозволяє оптимізувати процеси резервування та розподілу номерів, забезпечуючи максимальне використання готельного потенціалу;
- централізоване постачання витратних матеріалів дозволяє зберегти більш вигідні умови закупівель, внаслідок чого знижуються витрати на придбання обладнання та матеріалів.

Крім цього, об'єднання готелів під одним управлінням створює можливість для централізованого маркетингу та реклами, що дозволяє залучати більше клієнтів та розширювати аудиторію. Координація маркетингових зусиль і спільні рекламні кампанії дозволяють зміцнити ідентичність бренду та позиціонування на ринку. Об'єднані готелі використовують спільні ресурси та експертні знання для розробки нових продуктів та послуг, які б відповідали потребам різних сегментів ринку. Це включає спеціалізовані ресторани,

конференц-зали, спа-комплекси та інші додаткові послуги, які забезпечують високу конкурентоспроможність на ринку готельного бізнесу.

Отже, об'єднане управління готельними підприємствами створює сприятливі умови для досягнення більшої ефективності, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Воно сприяє розвитку готельної індустрії, посиленню позицій на ринку та сприяє високій якості обслуговування клієнтів.

З середини минулого століття в світовому готельному бізнесі сформувалися три основні моделі. У першій моделі робиться ставка на європейські традиції аристократизму та вишуканості. На сьогоднішній день ця модель зазнала певної кризи. Друга модель орієнтується на сімейне обслуговування. В ній присутня гнучкість при наданні готельних послуг з високими стандартами обслуговування. В даній моделі присутній єдиний стиль, а саме:

- архітектурний;
- інтер'єрний;
- зовнішньої інформації;
- швидкості реєстрації клієнтів;
- гнучка система тарифів, тощо.

Третя модель полягає в тому, що під торговою маркою об'єднуються готелі за подібними факторами, при цьому дотримуються певних стандартів готельних послуг, незважаючи на країну розташування. В даній моделі діє спільна маркетингова діяльність та реклама, але присутня економічна, фінансова та управлінська незалежність. В Європі є приклади об'єднання різних моделей, зокрема в таблиці 1.1 наведений ланцюг готелів Ассор в який входять різні типи готелів під різними брендами.

Розвиток готельних мереж можна здійснювати за допомогою різних методів і підходів, а саме:

1. Договір франчайзингу, використання готельною мережею права власникам готелів використовувати свій бренд, стандарти та бізнес-модель.

Бренди готельного ланцюгу Ассор [24]

Бренд	Кількість готелів	Кількість номерів	Середня кількість номерів в готелі
Ibisc	709	75460	106
Mercure	474	54032	114
Holiday Inn	277	45526	164
Новотель	265	43420	164
Прем'єр Інн	586	42809	73
Готелі NH	275	41213	150
Хілтон	152	39594	260
Radisson Blu	172	38740	225
Etap	421	35691	85
Travelodge	458	29775	65

Франчайзи платять відсоток від свого доходу в обмін на навчання та маркетингову підтримку. Цей метод дозволяє швидко розширювати мережу, зберігаючи єдиний стандарт якості та ідентичність бренду.

2. Договір на управління, в цьому випадку власник готелю укладає договір з професійною готельною компанією на управління готелем. Готельна компанія бере на себе повний контроль над операціями готелю, включаючи маркетинг, продажі, обслуговування та управління персоналом. Власник готелю отримує відсоток від прибутку за користування своїм майном, а готельна компанія отримує винагороду за свої послуги. Цей метод дозволяє власникам забезпечити ефективне управління готелем.

3. Лізинг, полягає в тому, що готельна компанія орендує нерухомість, виплачує власнику орендну плату, той отримує стабільний дохід без прямої участі в керуванні готелем. Для готельної компанії це дає можливість розширювати мережу шляхом оренди об'єктів, тим самим збільшуючи свою присутність на ринку.

Використання відповідного методу формування готельних мереж залежить від бізнес-стратегії, цілей та ресурсів компанії. Ці підходи мають свої недоліки, але дозволяють розширити мережі готелів, підвищити ефективність та підсилити конкурентні переваги на ринку готельного бізнесу.

Готель, який входить до готельної мережі, носить назву загально відомого бренду що дає клієнтам, які користуються послугами готельної мережі, якість обслуговування та розміщення в будь-якому готелі, незалежно від його розташування. Це дає можливість готельним мережам вести рекламу та здійснювати бронювання ще до відкриття нового готелю, знаючи, що постійні клієнти надають йому перевагу. В свою чергу, це створює довіру клієнтів та забезпечує впевненість у якості обслуговування, оскільки, вони вже мають досвід послуг цієї мережі. Готельні мережі використовують свою репутацію та впливають на ринок для залучення нових клієнтів та забезпечують постійний потік бронювання для своїх нових готелів.

Крім того, використання відомої марки дає можливість готельній мережі створити єдиний стандарт якості обслуговування, що дозволяє залучати нових клієнтів, які шукають певний рівень якості та надійності.

Використання відомої марки в готельній мережі допомагає побудувати довіру клієнтів, забезпечує постійний потік бронювання та підвищує конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день готельні мережі є найефективнішою формою організації бізнесу в готельній індустрії, і це пояснюється багатьма перевагами, які вони пропонують. Процес глобалізації готельного господарства швидко розвивається і готельні мережі є ключовими гравцями в цьому процесі.

Однією з головних переваг готельних мереж є зниження витрат завдяки загальному управлінню, постачанню та маркетингу. Готельна мережа централізовано управляє діяльністю всіх своїх готелів, що дозволяє досягти економічного ефекту та оптимізувати витрати на закупівлю товарів та послуг. Також, використовуючи загальні стандарти якості, готельна мережа забезпечує стандарт обслуговування та створити ідентичність бренду.

Готельні мережі також здатні забезпечити централізоване навчання персоналу через процедури стандартизації та обміну найкращими практиками, щоб підвищити якість обслуговування та ефективність роботи персоналу всієї мережі. Це сприяє внутрішньому росту та професійному розвитку співробітників.

У результаті всього вищезазначеного, готельні мережі можуть досягти підвищення продуктивності праці та покращення якості обслуговування, також мають переваги в маркетингових зусиллях, крім того, вони можуть використовувати вже відомий та перевірений бренд, щоб привернути увагу клієнтів та забезпечити постійний потік бронювання.

Готельні мережі є не тільки ефективними формами організації бізнесу, але й мають інші значні переваги. Одна з них полягає в можливості розширення мережі та охоплення нових ринків. Мережі, маючи вже визнану марку та успішну модель бізнесу, можуть швидко відкривати нові готелі на різних географічних ринках, що дозволяє їм займати конкурентну позицію та залучати широке коло клієнтів.

Крім того, готельні мережі мають більшу можливість розробити та впровадити інноваційні рішення. Завдяки централізованому управлінню та розподілу ресурсів мережі можуть швидко впроваджувати нові технології, покращувати сервіс та вдосконалювати процеси у всіх своїх готелях. Це дозволяє готельним мережам залишатися попереду конкурентів та задовольняти зростаючі потреби клієнтів. Також, готельні мережі мають більшу можливість для ведення маркетингових досліджень. Вони можуть збирати дані з різних мереж, аналізувати поведінку клієнтів, визначати їхні переваги та звички, що дозволяє підвищувати свою пропозицію та розробляти спеціальні промо-акції для різних сегментів клієнтів.

Загалом, готельні мережі є вдалим рішенням для бізнесу в готельній індустрії. Вони забезпечують економічну ефективність, впровадження інновацій, проведення маркетингових досліджень та розширення своєї присутності на ринку. Усі ці переваги допомагають готельним мережам досягти успіху, приваблювати клієнтів та підтримувати свою конкурентоспроможність у сучасному світовому готельному бізнесі.

У готельних мережах скорочення витрат досягається за рахунок більшого обсягу продажу. Фінансові збитки одного з готелів, який входить в мережу, можуть бути компенсовані за рахунок значних доходів іншого, тоді як незалежні готелі не мають такої можливості. В результаті, готелі, які є членами

міжнародних або національних готельних мереж є стійкішими та стабільнішими в фінансовому стані.

Незалежні готелі мають обмежені ресурси та фінансову підтримку, що впливає на збільшення ризику, погіршення фінансового стану та репутації бізнесу. Готелі, які належать до міжнародних або національних готельних мереж, мають більш стійке та стабільне положення за рахунок спільних ресурсів, фінансової підтримки та можливість компенсувати втрати. Однак вибір між належністю до мережі та незалежним функціонуванням залежить від стратегічних цілей готелю, ринкової конкуренції та доступних ресурсів. Кожен варіант має свої переваги та недоліки, і важливо зробити обдумане рішення, яке найкраще відповідає потребам та цілям готелю.

Розвиток міжнародного готельного бізнесу позитивно впливає на національну економіку країни. За рахунок залучення іноземних гостей та інвестицій у готельну галузь підвищується ефективності бізнесу та створюються нові робочі місця. Міжнародні готельні мережі часто імпортують свої товари та послуги, що призводить до певного витоку коштів за кордон та здійснює конкурентний тиск на місцеві готелі. Більше того, вони використовують свою міжнародну репутацію та фінансові ресурси для конкуренції з місцевими готельними підприємствами.

Для того, щоб зменшити негативний вплив міжнародних готельних мереж на національну економіку необхідно країнам впроваджувати національну державну політику регулювання. Ця політика, в першу чергу, повинна включати в себе механізми сприяння місцевому готельному бізнесу. Така політика допоможе збалансувати позитивні та негативні аспекти міжнародного готельного бізнесу та забезпечить більший внесок цієї галузі в національну економіку.

1.3 Особливості маркетингових комунікацій в процесі стратегічного управління готелями

Готельне господарство є великою складовою галузі послуг у багатьох розвинутих країнах світу. Завдяки готельному бізнесу багато країн мають

можливість залучати інвесторів та туристів, стимулюючи економічний розвиток та створюючи нові робочі місця. Готелі надають гостям не тільки житло, але й незабутні враження та якісний сервіс, що зробило їх невід'ємною частиною глобальної туристичної індустрії.

Готельний бізнес є допоміжним драйвером для розвитку інших секторів економіки. В сучасному світі готельний бізнес став необхідним інструментом у формуванні позитивного іміджу країни та розширенні її міжнародного впливу. Це особливо актуально для тих країн, які мають великий потенціал у туристичній сфері.

Один із ключових факторів, які впливають на готельну галузь в Україні є політична та економічна нестабільність. Геополітичні зміни створюють невизначеність та ризики для готельних підприємств, що в свою чергу обмежує їхню здатність до залучення іноземних інвестицій, розвитку міжнародних партнерств та експансії на міжнародний ринок.

Сезонне коливання є суттєвим фактором, що впливає на готельну галузь. У певні періоди року, такі як туристичні сезони, або проведення великих заходів, попит на готельні послуги стає більш високим, тоді як в інші періоди попит значно знижується. Така ситуація ставить перед готельними підприємствами потребу у плануванні, прогнозуванні та здійсненні своєчасних управлінських рішень.

Посилення конкуренції в готельній галузі ставить підприємство перед потребою вдосконалювати свою стратегію маркетингу, щоб залучити нових та утримати діючих клієнтів. Зростаюча кількість готельних підприємств та альтернативних варіантів проживання, таких як приватні апартаменти чи платформи для короткострокової оренди, підвищує конкуренцію в галузі. Водночас, обмеженість фінансових ресурсів ускладнює управління готельними підприємствами та не дозволяє залученню коштів у покращення інфраструктури, модернізацію технологій та розвиток нових послуг. Забезпечення високого рівня обслуговування та професіоналізму персоналу потребує витрат на навчання та підвищення кваліфікації.

Для успішної інтеграції у світове економічне співтовариство та стійкий

розвиток готельної галузі в Україні важливо щоб були забезпечені політичні, економічні та конкурентні умови.

Успіху у готельному бізнесі можна досягти через запровадження наступних заходів:

- розвиток стратегічних партнерств через співпрацю з місцевими та міжнародними організаціями, туристичними агенціями та державними установами для підтримки та просування готельного сектору. Це включає спільні маркетингові кампанії, обмін досвідом та навчання, а також створення сприятливих умов для залучення інвестицій;

- диверсифікація послуг завдяки розширенню пропозицій, пропонуючи додаткові послуги, такі як спа-процедури, фітнес-центри, конференц-зали та інші. Це дає змогу залучити різні категорії клієнтів та забезпечує додаткові джерела доходів;

- впровадження інноваційних технологій полегшить процеси бронювання, надання послуг, управління та фінансового аналізу. Використання цифрових маркетингових інструментів та соціальних медіа допоможе залучити нових клієнтів і підвищить бренд;

- розвиток кадрового потенціалу через інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації персоналу є значним фактором успішного управління готельним підприємством. Забезпечення високого рівня обслуговування та персоналізованого підходу до клієнтів є конкурентною перевагою для готелю;

- маркетингова стратегія та визначення своєї цільової аудиторії, ідентифікації своїх конкурентних переваг та розвиток свого унікального бренду дасть змогу, підвищити впізнаваність готелю та забезпечить стабільність у конкурентному середовищі.

Загалом, розвиток готельної галузі в Україні вимагає комплексного підходу та активної реакції на зміни в глобальному та локальному рівнях.

Поява в кінці ХХ століття інтегрованих маркетингових комунікацій була зумовлена ключовими причинами, які відображають розвиток галузі маркетингу та зміни в споживчій поведінці та технологіях. До основних причин відноситься зростання конкуренції, зміна медіа споживання, зростання впливу

споживачів та розвиток технологій.

Із появою інтернету та цифрових медіа споживачі стали взаємодіяти з рекламою та інформацією по-іншому що вимагало нових підходів до комунікацій та реклами.

Споживачі стали активніше обговорювати товари та послуги, виражати свої думки, а маркетологи визнали важливість взаємодіяти з цією аудиторією. З'явилися нові інструменти та технології для аналізу та взаємодії з клієнтами, які дозволяли використовувати різні канали маркетингу та комунікації. Підприємства відчули потребу в однорідних повідомленнях, які відображали бренд та його цінність у всіх маркетингових каналах.

Інтегровані маркетингові комунікації допомагають підприємствам створювати наступні та переконливі повідомлення для своєї аудиторії, сприяючи взаємодії та побудові довіри.

Загалом, інтегровані маркетингові комунікації стали реакцією на зміни в економіці, технологіях, споживчому підході та споживачах. Цей підхід дозволяє підприємству краще взаємодіяти зі своєю аудиторією та ефективно впливати на неї через різні канали та інструменти маркетингу.

На сьогоднішній день, розвиток інтернету відкриває безліч можливостей для підприємств у різних галузях економіки, зокрема і в готельному бізнесі. Він дозволяє знизити витрати на маркетинг, залучити нових клієнтів, збільшити обсяг продажів і покращити обслуговування. Електронні ринки та магазини дають можливість розширити географію збуту та залучити клієнтів з усього світу. Крім того, електронні фінансові послуги сприяють зручності та безпеці операцій, а електронне навчання дозволяє отримувати нові знання та підвищувати кваліфікацію без прив'язки до конкретного місця та часу.

Проте, важливо зазначити, що цей розвиток електронної економіки також ставить перед суспільством нові виклики та проблеми. Це стосується захисту персональних даних та конфіденційності, а також питань використання інформації. Вирішення цих питань потребує уваги та спільних зусиль уряду, бізнесу та суспільства в цілому. Розширення електронної інформації та електронної економіки в сучасному світі створює потужну базу для подальшого

розвитку готельного бізнесу. Це сприяє зростанню ефективності бізнесу, зручності взаємодії між клієнтами та відкриває нові можливості для розвитку. Разом з перевагами електронної економіки виникають і виклики, які потребують уваги. Одним із аспектів є кібербезпека. Зловмисники збирають інформацію із електронних каналів для здійснення кібератак, крадіжок даних та інших злочинів. Підприємства та користувачі повинні активно працювати над захистом своїх систем, мережі та особистих даних.

Також, виникають питання щодо захисту приватності та конфіденційності даних. Зі збільшенням обсягу збирання та обробки інформації, необхідно забезпечити, щоб ці дані були використані відповідно до вимог законодавства та згоди користувачів.

В свою чергу співпраця між різними секторами економіки, міжнародними ініціативами та освітніми програмами сприяють створенню стійкого та ефективного середовища для розвитку електронної економіки.

Отже, розширення поля електронної інформації є невід'ємною складовою розвитку сучасного інформаційного суспільства. Зростання електронної економіки вимагає вирішення проблем кібербезпеки, захисту приватності та етичних питань. Шлях до сталого та успішного розвитку електронної економіки відбувається у спільній дії уряду, бізнесу та суспільства, забезпечуючи безпеку, довіру та етичність у використанні електронної інформації.

Нові інформаційні технології та сучасні підходи до маркетингу дозволяють ефективно реалізовувати принципи інтегрованих маркетингових комунікацій, які вперше були представлені в 1980-х роках Філіпом Смітом та Гері Армстронгом. Вони є відомими вченими в галузі маркетингу, їхні ідеї орієнтовані на забезпечення однорідного та цільового споживчого досвіду через усі комунікаційні канали. Сміт та Армстронг підкреслюють важливість розуміння потреб та очікування споживачів. Вони наголошують на тому, що комунікації повинні бути спрямовані на вирішення проблем та вимог споживачів, а не тільки на продаж товарів та послуг. Інтегровані маркетингові комунікації передбачають узгоджену та спільну роботу різних видів комунікацій (реклама, PR, прямий маркетинг, відносини з громадськістю та ін.).

Важливо, щоб усі комунікації були узгодженими та відповідали основним цілям бренду, що в свою чергу додатково підсилює його. Комунікації повинні бути спрямовані на конкретну цільову аудиторію та відповідати її потребам та інтересам. Вчені наголошують на важливості вимірювання ефективності маркетингових комунікацій та аналізі результатів. Сучасні технології та аналітика даних допомагають компаніям у цьому процесі. Інтегровані маркетингові комунікації передбачають співпрацю між різними відділами компаній, таких як маркетинг, реклама, PR та продажі, для забезпечення єдиної стратегії. Сучасні маркетингові технології, такі як маркетингові автоматизовані системи, CRM-системи, аналітика даних та соціальні медіа, допомагають ефективніше реалізовувати інтегровані маркетингові комунікації.

За допомогою цих принципів і технологій компанії створюють інтегрований досвід для певної аудиторії, підсилюючи вплив на свої маркетингові комунікації та покращуючи результати своєї діяльності. Маркетингові комунікації повинні бути завжди узгодженими та спрямованими на споживача, забезпечуючи їм взаємодії з брендом чи компанією.

Сучасні інформаційні технології сприяють реалізації таких принципів:

- збільшення доступності інформації. Інтернет та соціальні медіа надають споживачам необмежений доступ до інформації про бренди, товари та послуги, що дозволяє компаніям розширювати однорідне повідомлення через різноманітні канали;
- персоналізація споживчого досвіду. Технології, такі як штучний інтелект і аналітика даних, допомагають створювати персональні пропозиції та комунікації для кожного клієнта. Це дозволяє зберігати увагу споживача та збільшити вірогідність покупки;
- мультимедійна комунікація. Відео, зображення та інші мультимедійні засоби дозволяють готелям створювати багатофункціональний контент, який ефективно передає повідомлення та привертає увагу;
- маркетинг у соціальних мережах. Соціальні мережі дозволяють підтримувати активний зв'язок та взаємодію з аудиторією, а також розширюють брендові повідомлення через різні канали;

- мобільний маркетинг. Споживачі все частіше використовують мобільні пристрої для доступу до інформації та покупок. Це вимагає оптимізації контенту та реклами під мобільні платформи;
- маркетингові автоматизовані системи. Платформи автоматизації маркетингу дозволяють управляти ефективними аспектами комунікації, стежити за результатами та аналізувати дані для постійного вдосконалення стратегії;
- аналітика та аналіз результатів. Засоби аналізу даних показують які канали та підходи найефективніше взаємодіють з аудиторією, і це також дозволяє вдосконалювати стратегію.

Також, сучасні інформаційні технології значно полегшують завдання готельним підприємствам у створенні інтегрованих маркетингових комунікацій та надають доступ до різних інструментів та створює умови ефективно спілкуватися з аудиторією на різних етапах.

Концепція маркетингу у сфері виробництва товарів та реалізації послуг має певні відмінності через специфіку цих двох галузей. Зокрема, виробництво спрямоване на створення матеріальних товарів, тоді як у сфері послуг основний акцент робиться на надання послуг, і це не завжди пов'язано з матеріальними товарами. Крім цього, продукція виробництва може бути фізично вимірною, оцінена як за якістю так і функціональністю, тоді як послуги, як правило, менш конкретні і складніше оцінити. Виробництво фактично пов'язане із стратегічним управлінням запасами, зокрема зберіганням та доставкою фізичних товарів, у сфері послуг немає фізичних запасів.

Виробництво товарів часто використовує традиційні медіа для просування товарів тоді як сфера послуг часто більше орієнтована на особистий контакт та взаємодію з клієнтами, включаючи обслуговування клієнтів та рекомендації.

Ефективність маркетингових заходів у виробництві може бути вимірною за кількість проданих товарів та прибутком, у сфері послуг важко виміряти результати, і часто використовується оцінка задоволеності клієнтів та показники лояльності.

Ця різниця вимагає відповідної стратегії маркетингу та підходів, які враховують конкретну сферу реалізації готельних послуг. Важливо розуміти відмінності між маркетингом виробництва товарів та надання послуг, щоб успішно розвиватися та впроваджувати маркетингові стратегії в готельній галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель» було утворене у 1997 році в наслідок реорганізації готельного господарства «Тернопіль». Статутний капітал товариства становить 1 460 727 грн. Товариство має такі підрозділи: готель "Тернопіль", готель "Галичина" та ресторан "Тернопіль", які розташовані в м.Тернопіль. Готель «Тернопіль» є один з найпрестижніших готелів міста, в якому можна забронювати напівлюкс, одномісний, двомісний та сімейний номери. Готельний комплекс складається із 120 номерів різних категорій, ціни на які у 2023 році починаються від 990 грн. на добу.

Основною перевагою готелю «Тернопіль» є його розташування, зовнішня сторона якого виходить на діловий та історичний центр міста, а внутрішня - на мальовниче озеро. Готель працює більше п'ятдесяти років, підтримуючи високі стандарти обслуговування, приймаючи індивідуальних клієнтів та організовані туристичні групи та допомагаю у проведенні бізнес заходів. Станом на 2023 рік готель входить до рейтингу 10 найкращих готелів Тернопільської області. Служба ресторанного сервісу готелю надає наступні послуги:

- послуги автостоянки на 49 паркомісць;
- на території готелю працює електростанція для зарядки електромобілів;
- доступне вільне WI-FI покриття на території готелю;
- салон краси «Прима» пропонує великий вибір косметичних процедур для тіла та обличчя;
- масажний салон «Cansely» пропонує 15 видів масажу;
- для активного відпочинку функціонує фітнес кімната, яка обладнана основними видами тренажерів;

- організуються екскурсії Тернопільщиною;
- функціонує кімната прасування та можна скористатися послугами прання;

- є можливість скористатися довготерміною або короткотерміною орендою офісних приміщень площею від 15 до 60 кв.м.

Також в готелі працює великий банкетний зал на 110 осіб, VIP зал на 12 осіб та літня тераса на 50 осіб. Здійснюється обслуговування бізнес-заходів, а саме:

- бізнес-зустрічі;
- фуршети;
- каво-перерви;
- харчування груп клієнтів;
- різні корпоративи.

Основним видом діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» є діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, окрім цього товариство має ще інші види діяльності які зображені на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Види економічної діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

Основні показники діяльності товариства за останні три роки наведені в таблиці 2.1 та для візуальної оцінки зображені на рисунку 2.2.

Таблиця 2.1

Характеристика основних економічних показників ПрАТ «Тернопіль - готель»

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	Абсолютне		Відносне, %	
					2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	8 481	20 338	26 800	11857	6462	139,8	31,8
2	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	10 814	14 357	16 353	3543	1996	32,8	13,9
3	Валовий прибуток, тис.грн.	-2333	5 981	10 447	8314	4466	356,4	74,7
4	Чистий прибуток, тис.грн.	49	18 054	12 448	18 005	-5606	36744,9	-31,1
5	Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	22 659	21 829	21 997	-830	168	-3,7	0,8
6	Чисельність працівників, чол.	55	50	46	-5	-4	-9,1	-8,0
7	Дебіторська заборгованість, тис.грн.	6 084	7 514	9 374	1430	1860	23,5	24,8
8	Кредиторська заборгованість, тис.грн.	9 885	13 540	13 279	3655	-261	37,0	-1,9
9	Адміністративні витрати, тис.грн.	2 339	3 116	3 620	777	504	33,2	16,2
10	Витрати на збут, тис.грн.	239	691	128	452	-563	189,1	-81,5
11	Інші операційні витрати, тис.грн.	128	185	104	57	-81	44,5	-43,8

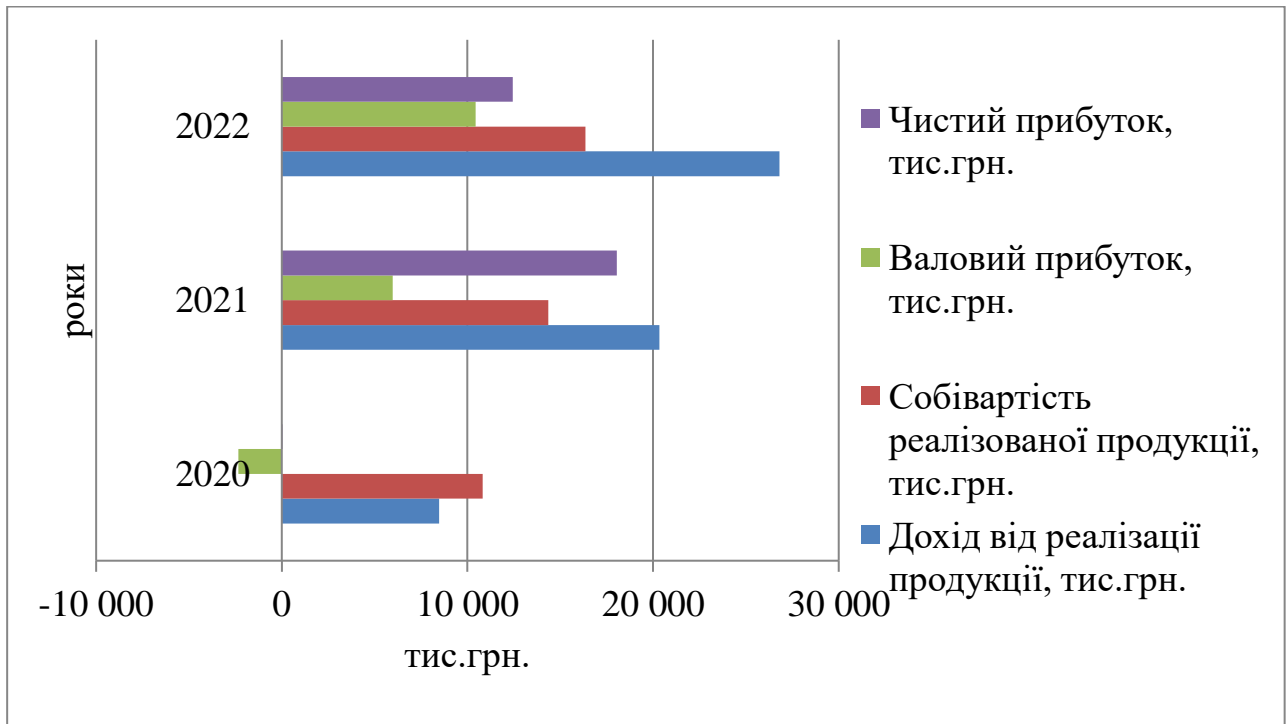


Рис. 2.2. Основні показники діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2020 -2022 роки

Як бачимо з таблиці 2.1 та рисунку 2.2, дохід від реалізації продукції та собівартості наданих послуг та валовий прибуток з кожним роком зростає. Чистий прибуток у 2020 році був невеликим і становив лише 49 тис. грн. у 2021 році він суттєво збільшився до 18054 тис. грн. однак у 2022 році він зменшився і склав 12 448 тис. грн. Середньорічна вартість основних фондів залишилася стабільною протягом останніх років. Чисельність працівників зменшилася з 55 осіб у 2020 році до 46 осіб у 2022 році. Дебіторська заборгованість збільшилася з 6084 тис. грн у 2020 році до 9374 тис. грн у 2022 році. Кредиторська заборгованість також зросла з 9885 тис. грн у 2020 році до 13279 тис. грн у 2022 році.

Загалом, показники товариства показують позитивну динаміку у збільшенні доходу та валового прибутку протягом останніх трьох років, але також спостерігається збільшення дебіторської заборгованості, що потребує увагу та оптимізацію цього показника для збільшення чистого прибутку. Для прийняття стратегічних рішень важливо проводити моніторинг цих показників для покращення фінансового стану та ефективності бізнесу. Аналіз операційних витрат товариства наведено в таблиці 2.2.

Елементи операційних витрат ПрАТ «Тернопіль-готель», тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	Абсолютне		Відносне, %	
					2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Матеріальні затрати	4116	6558	7412	2442	854,0	59,3	13,0
2	Витрати на оплату праці	2688	3538	3692	850	154,0	31,6	4,4
3	Відрахування на соціальні заходи	588	735	722	147	-13,0	25,0	-1,8
4	Амортизація	2258	2290	2226	32	-64,0	1,4	-2,8
5	Інші операційні витрати	4417	5811	6577	1394	766,0	31,6	13,2
6	Разом	14067	18932	20629	4865	1697,0	34,6	9,0

Проаналізуємо показники, наведені в таблиці 2.2, за 2020 - 2022 роки щодо операційних витрат товариства. Так, матеріальні витрати у 2020 році склали 4116 тис. грн., у 2021 році зросли на 2442 тис. грн., а в 2022 році на 854 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком. Витрати на оплату праці у 2020 році становили 2688 тис. грн., у 2021 році - 3538 тис. грн. (зростання на 850 тис. грн.), а в 2022 році – 3692 тис. грн. (зростання на 154 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком). Відрахування на соціальні заходи у 2020 році склали 588 тис. грн., у 2021 – 735 тис. грн. (зростання на 147 тис. грн.), а в 2022 – 722 тис. грн. (зниження на 13 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком). Відрахування на амортизацію у 2020 році становило 2258 тис. грн., у 2021 зросло на 32 тис. грн., а в 2022 знизилася на 64 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком. Інші операційні витрати у 2020 році склали 4417 тис. грн., у 2021 році – 5811 тис. грн. (зростання на 1394 тис. грн.), а в 2022 році – 6577 тис. грн. (зростання на 766 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком).

Структура операційних витрат товариства за 2022 рік зображена на рисунку 2.3.

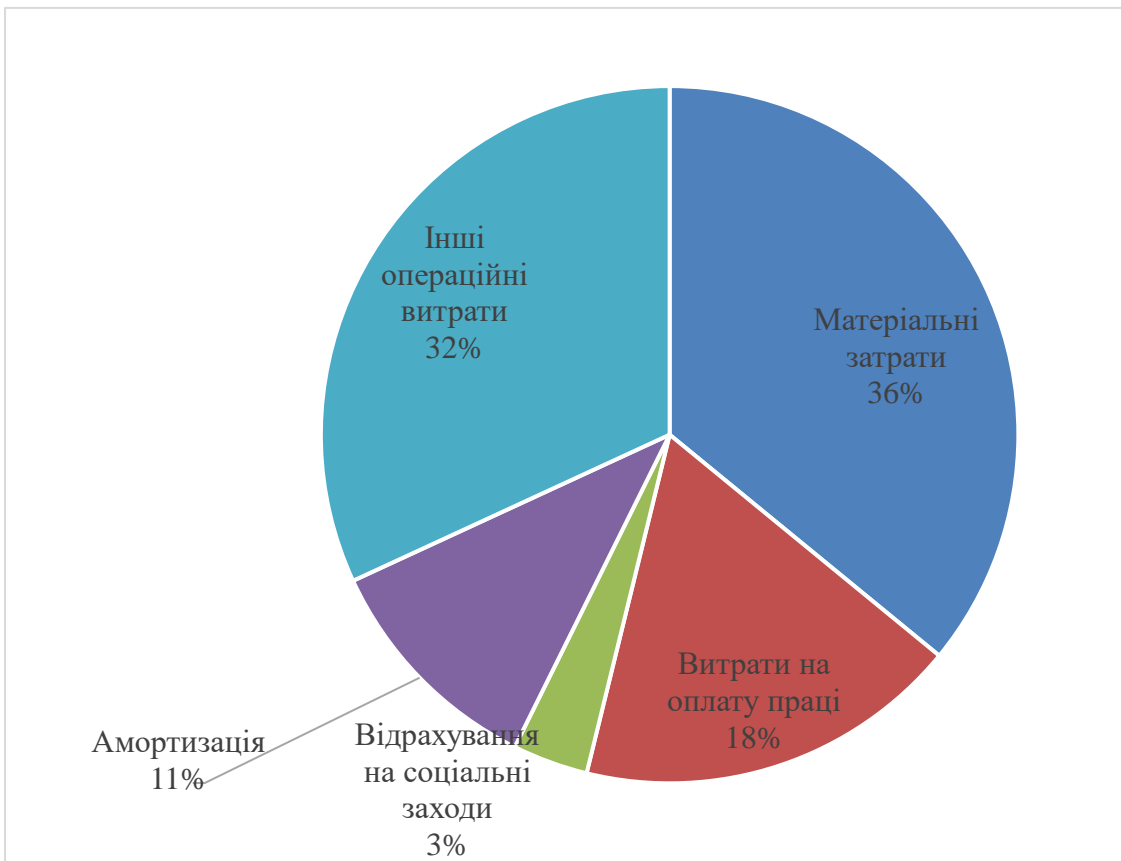


Рис. 2.3. Структура операційних витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022 рік, %

З рисунку 2.3 бачимо що в структурі операційних витрат найбільша частка 36% припадає на матеріальні витрати та 32% інші операційні витрати. Витрати на оплату праці складає 18%, амортизація відрахування -11% та відрахування на соціальні заходи -3%.

Як бачимо, операційні витрати товариства зростають протягом трьох років, що є наслідком впливу різних факторів, таких як інфляція, збільшення обсягів бізнесу та стратегічних рішень товариства. Даний аналіз цих показників дозволяє товариству прийняти рішення щодо контролю витрат та стратегії управління ресурсами.

2.2 Фінансовий аналіз товариства

Для оцінки фінансового стану товариства розрахуємо систему коефіцієнтів, а саме: показники ліквідності, майнового стану, ділової активності, платоспроможності та рентабельності. Показники майнового стану товариства наведені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Показники майнового стану ПрАТ «Тернопіль - готель» за 2020-2022 роки

№ п/п	Показник	Роки			Відхилення		Тенденція
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	
1	Фондомісткість	4,75	2,04	1,61	-2,71	-0,43	зменшення
2	Фондоозброєність	154,20	406,76	582,61	252,56	175,85	збільшення
3	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,45	0,49	0,49	0,04	0	збільшення
4	Фондовіддача	0,21	0,49	0,62	0,28	0,13	збільшення
5	Рентабельність основних засобів	0,03	0,83	4,39	0,8	3,56	збільшення
6	Абсолютна сума прибутку на 1 гривню основних засобів	0,00	0,3	0,17	0,3	-0,13	зменшення

Як бачимо з таблиці 2.3 показник фондомісткості погіршується, що є позитивним, оскільки, вказує на підвищення ефективності надання готельних послуг. Рентабельність основних засобів та абсолютна сума прибутку на 1 гривню основних засобів покращилася, що є також позитивним фактором. Збільшуються коефіцієнти фондоозброєності, коефіцієнт зносу основних засобів та фондівіддача, що вказує на ефективне використання основних фондів. Показники ліквідності товариства наведені в таблиці 2.4.

З таблиці 2.4 бачимо, що всі показники ліквідності товариства збільшуються. Збільшення показників ліквідності вказує на покращення фінансової стійкості та ліквідності товариства. Це свідчить про декілька важливих речей:

Показники ліквідності ПрАТ «Тернопіль - готель» за 2020-2022 роки

№ п/п	Показник	Роки			Відхилення		Тенденція
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	
1	Коефіцієнт покриття	0,60	0,79	1,18	0,19	0,39	збільшення
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,57	0,76	1,06	0,19	0,31	збільшення
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,03	0,00	0,02	збільшення
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	5049,0	-2804,0	2365,0	2245,0	5169,0	збільшення

- збільшення показників ліквідності означає, що товариство має більше грошових коштів, які можуть бути використані для виплат по зобов'язаннях, що робить товариство менш ризикованим для кредиторів та інвесторів;

- більша ліквідність вказує на те, що товариство може легше вирішувати непередбачені фінансові проблеми або витрати, такі як ремонт, заміна меблів або інші невідкладні витрати;

- збільшення ліквідності також зменшує фінансові ризики товариства.

Отже, підвищення показників ліквідності вказує на те, що товариство стає більш фінансово стійким, має більше можливостей для інвестицій та розвитку, і може краще впоратися з фінансовими викликами. Показники платоспроможності товариства наведені в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Показники платоспроможності ПрАТ «Тернопіль - готель» за 2020-2022 роки

№ п/п	Показник	Роки			Відхилення		Тенденція
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	
1	Коефіцієнт платоспроможності	0,63	0,63	0,70	0	0,07	збільшення
2	Коефіцієнт фінансування	0,59	0,59	0,44	0	-0,15	зменшення

3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	-0,66	-0,26	0,15	0,40	0,41	збільшення
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-0,22	-0,12	0,07	0,11	0,19	збільшення
5	Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,25	-0,14	0,06	0,11	0,20	збільшення

Серед показників платоспроможності дещо погіршився тільки коефіцієнт фінансування, всі інші збільшуються. Показники ділової активності товариства наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ПрАТ «Тернопіль - готель» за 2020-2022 роки

№ п/п	Показник	Роки			Відхилення, +/-		Тенденція
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	
1	Показник оборотності активів	0,06	0,14	0,16	0,08	0,02	збільшення
2	Показник оборотності кредиторської заборгованості	0,23	0,31	0,30	0,08	0,00	збільшення
3	Показник оборотності дебіторської заборгованості	1,66	3,43	3,88	1,77	0,45	збільшення
4	Термін погашення дебіторської заборгованості, днів	220	106	94	-114	-12	зменшення
5	Термін погашення кредиторської заборгованості, днів	1578	1191	1197	-387	6	збільшення
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,09	7,58	4,04	1,49	-3,54	зменшення
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,05	0,12	0,16	0,07	0,03	збільшення
8	Коефіцієнт оборотності капіталу	0,09	0,22	0,24	0,12	0,02	збільшення

Щодо показників ділової активності, як бачимо з таблиці 2.6, більшість показників зростає. Збільшення коефіцієнтів оборотності активів, оборотності кредиторської заборгованості та оборотності дебіторської заборгованості товариства сприяють ефективності використання активів та управлінню заборгованістю. Коефіцієнт оборотності активів вимірює, наскільки ефективно товариство використовує свої активи для генерації прибутку. Збільшення коефіцієнта оборотності активів є результатом кращого управління активами, оптимізації процесів та підвищення продуктивності.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує на швидкість, з якою товариство сплачує своїм кредиторам. Збільшення цього показника вказує на більш ефективне управління кредиторською заборгованістю, що має позитивний вплив на її кредитоспроможність та відносини з постачальниками.

Збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості вказує на здатність товариства швидше перетворювати свою дебіторську заборгованість у кошти, що підвищує її ліквідність та здатність до фінансового планування.

Загалом, підвищення цих коефіцієнтів сприяє більш ефективному управлінню фінансовими ресурсами та активами товариства, що покращує його фінансовий стан та конкурентоспроможність. Показники рентабельності товариства наведені в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ПрАТ «Тернопіль - готель» за 2020-2022 роки

№ п/п	Показник	Роки			Відхилення,+/-		Тенденція
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,03	0,93	4,54	0,9	3,61	збільшення
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,05	1,47	6,82	1,42	5,35	збільшення
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,58	6,75	28,29	6,17	21,54	збільшення

Щодо показників рентабельності то всі показники у 2022 році покращилися. Зокрема, рентабельність активів збільшується та показує на ефективність використання активів товариством. Рентабельність власного капіталу у 2022 році збільшилась на 3,61, що вказує на збільшення віддачі власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності активів у 2022 році покращився за рахунок ефективного використання активів.

Даний фінансовий аналіз слугую важливим інструментом для стратегічного управління товариством.

2.3 Аналіз використання комплексу маркетингових комунікацій в процесі стратегічного управління готелем

Аналіз використання комплексу маркетингових комунікацій у процесі стратегічного управління готелем є важливою складовою успішної діяльності. Ефективна стратегія маркетингових комунікацій суттєво впливає на залучення клієнтів, збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності готелю. На маркетингову стратегію товариства впливають такі фактори, як цільова аудиторія, комунікаційні канали, бренд та позиціонування на ринку, відстеження результатів, конкурентна аналітика та аналіз бюджету.

ПрАТ «Тернопіль-готель» активно використовує друковану рекламу та рекламу в пресі туристичного спрямування. В ній використовуються якісні фотографії готельного комплексу та послуги які надаються в готелі. Рекламні буклети про діяльність готелю роздаються клієнтам, під час різних ділових зустрічей.

Друкована реклама товариства про діяльність готелю допомагає привернути увагу клієнтів. До такої реклами відносяться інформативні буклети та привабливі флаєри, що є ефективним засобом привернення уваги клієнтів. Вони надають інформацію про готель, його послуги, особливості пропозиції та знижки. Також використовуються листівки, візитки, плакати та брошури які розміщені в готелі та інших громадських місцях.

Товариством використовуються і інші форми маркетингу, такі як цифрова реклама та соціальні медіа. Блоги, статті, відео та інші формати

контенту допомагають привернути увагу нових гостей та зберегти лояльність тих, хто вже користувався послугами готелю.

Співпраця з іншими бізнесами та брендами також допомагає залучити нових клієнтів. Програми лояльності та надання знижок для постійних клієнтів стимулює повторне бронювання та забезпечує постійний потік гостей.

Товариство використовує комбінацію різних методів та підходів для ефективного розвитку свого бізнесу. Готель є відкритим для нових технологій та інновацій, які в свою чергу покращують якість обслуговування та ефективність управління. Впровадження системи онлайн-бронювання сприяє покращеній взаємодії з клієнтами та збільшує наповненість номерів готелю.

Здійснюється моніторинг ринкових тенденцій, збираються та аналізуються дані щодо клієнтів, їхні потреби та переваги що допомагає готелю адаптуватися до змін ринку та вдосконалити свою стратегію маркетингу.

Використання цих методів та підходів допомагає готелю покращити свої фінансові результати та підвищує конкурентоспроможність на ринку готельних послуг. При цьому особлива увага для досягнення успіху зосереджується на індивідуальні особливості клієнтів.

Веб-сайт товариства є хорошим засобом презентації та реклами готельних послуг, що ним надаються. З метою оптимізації інтернет-присутності та підвищення ефективності продажу готельних послуг впроваджено такі практики:

- на веб-сайті публікується докладну та актуальну інформацію про всі послуги що надаються в готелі. Наведений повний опис номерів, ресторану, спа-центру та інших послуг;
 - використовуються якісні фотографії, які відображають атмосферу та внутрішнє оздоблення готелю, що створює більш привабливий імідж;
 - надається можливість онлайн-бронювання номерів та додаткових послуг.
- Простий та зручний процес бронювання позитивно позначиться на сприйнятті готелю гостями;
- враховуючи зростаюче використання мобільних пристроїв клієнтами

забезпечено мобільну сумісність веб-сайту. Оптимізована версія для мобільних пристроїв забезпечує зручний доступ до інформації та бронювання готельних послуг через смартфони та планшети.

Застосування вище перелічених заходів допомагає товариству підвищувати ефективність своєї роботи.

Слід відмітити, що на сайті готелю не проводяться акційні пропозиції та немає відгуків клієнтів, що не сприяє залученню нових гостей. Активна взаємодія з відгуками сприяли б побудові довгострокових взаємовідносин з клієнтами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Стратегічне управління через оцінку ризиків можливого банкрутства товариства

Оцінка ризиків можливого банкрутства відіграє важливу роль у стратегічному управлінні, особливо для компаній та організацій, які працюють в умовах конкурентного бізнес-середовища. Детальний аналіз фінансового стану товариства та оцінка наявних ризиків банкрутства допомагають прийняти раціональні стратегічні рішення та забезпечити довгострокову стійкість.

Основними етапами оцінки ризиків можливого банкрутства для стратегічного управління товариства є:

1. Збір та аналіз фінансової інформації. Збір фінансових звітів товариства, таких як баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та інші фінансові документи.

2. Аналіз показників, таких як рентабельність, оборотність активів дебіторської та кредиторської заборгованостей, щоб оцінити фінансовий стан товариства.

3. Оцінка ризиків. Визначення факторів, які можуть сприяти банкрутству, таких як велика заборгованість, низька ліквідність, недостатній прибуток, зміни в ринковому середовищі. Оцінка зовнішніх ризиків, таких як зміни в законодавстві, рівень конкуренції та економічні виклики.

4. Використання моделей оцінки банкрутства. Використання фінансових моделей та показників, таких моделей як Альтмана та Терещенка для прогнозу можливого банкрутства товариства.

5. Розробка стратегії управління ризиками. Розробка стратегії для зменшення ризиків банкрутства, зокрема, оптимізацію структури капіталу, управління заборгованістю тощо.

6. Розробка резервних планів та дій у випадку загострення фінансових проблем та постійний моніторинг фінансового стану товариства та вчасна

реакція на будь-які зміни чи загрози. Регулярне оновлення оцінок ризиків і стратегії управління ними.

Головною метою розробки заходів стратегічного управління щодо поліпшення фінансового стану підприємства є відновлення платоспроможності для продовження її ефективної господарської діяльності. Заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, як правило, повинні серйозно відрізнятися від рішень, прийнятих в ході поточної господарської діяльності.

Як відомо, базовим показником ефективної діяльності товариства є його прибуток. Динаміка чистого прибутку товариства наведена на рисунку 3.1.

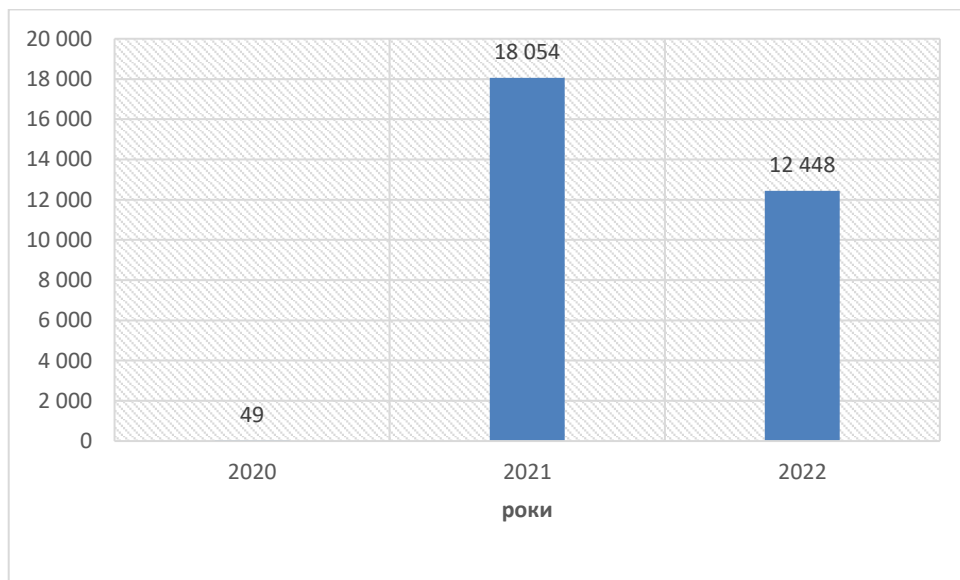


Рис. 3.1. Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Тернопіль-готель», тис.грн.

З рисунку 3.1 бачимо що чистий прибуток товариства у 2021 році збільшився на 18005,0 тис.грн. Основною причиною збільшення чистого прибутку є у 2021 році є пом'якшення антиковідних заходів. Проте у 2022 році цей показник зменшився на 5606,0 тис.грн. або на 31,0%. в порівнянні з 2021 роком.

Враховуючи те що чистий прибуток зменшився розрахуємо рівень можливого банкрутства товариства. Для цього використаємо дві моделі оцінки

ймовірності банкрутства, а саме О.Терещенка та Е.Альтмана.

Модель Е. Альтмана, відома як С-скоринг Альтмана або Альтманівська модель, була розроблена Едвардом Альтманом в 1968 році і використовується для оцінки фінансової стійкості підприємства та прогнозування ймовірності його банкрутства. Основний акцент моделі зроблено на аналізі фінансових показників підприємства, які можуть свідчити про її майбутнє фінансове становище.

Модель Альтмана заснована на багатомірному статистичному аналізі фінансових показників та включає розрахунок п'яти показників, через які можна оцінити фінансовий стан товариства з різних сторін та ймовірність його банкрутства. Крім того, перевагою моделі Е.Альтмана є можливість визначити кризові моменти на початкових стадіях.



Рис. 3.2. Переваги моделі оцінки ймовірності банкрутства Е.Альтмана

Порівнюючи з більшістю західних моделей визначення можливості банкрутства, більшість з них вказують лише на те, що підприємство перебуває в кризі. Однак, розрахунок показника за моделлю Альтмана не лише констатує факт кризи, але також надає можливість побачити ступень ризику, з яким підприємство зіштовхнулося.

Ця особливість моделі надає їй важливу конкурентну перевагу, оскільки вона дозволяє менеджерам та інвесторам глибше розуміти ризики, пов'язані з інвестуванням. Інформація про те, що підприємство знаходиться в зоні ризику, створює можливість використання активних заходів для запобігання можливим проблемам у майбутньому.

Таким чином, ця модель оцінки ризиків виявляється потужним інструментом для підприємств та інвесторів. Вона дозволяє сформулювати більш ефективну управлінську стратегію щоб знизити ризики, пов'язані з інвестиційними рішеннями.

Формула моделі Е. Альтмана виглядає так:

$$C=1,2*Y_1+1,4*Y_2+3,3*Y_3+0,6*Y_4+0,999*Y_5 \quad (3.1)$$

де : Y_1 – відношення капіталу до активів;

Y_2 – відношення нерозподіленого прибутку до активів;

Y_3 – відношення прибутку до активів;

Y_4 – відношення капіталу до зобов'язань;

Y_5 – відношення доходу до активів.

Індекси банкрутства товариства за моделлю Е. Альтмана за 2020 – 2022 роки згідно формули 3.1 наведені в таблиці 3.1.

З таблиці 3.1 показник банкрутства за моделлю Альтмана ПрАТ «Тернопіль-готель» в 2020 році склав 1,1; 2021 році – 2,3 та 2022 році - 3,0.

Отримані дані порівнюємо із критеріями моделі (таблиця 3.2), та робимо висновок що банкрутство товариства в 2020 році було дуже високим; 2021 році – низьким та 2022 році є дуже низьким.

Розрахунок індексу банкрутства ПрАТ «Тернопіль-готель» за моделлю
Е. Альтмана

№ п/п	Показники		Роки		
			2020	2021	2022
1	Відношення власного капіталу до активів	Y1	-0,140	-0,074	0,052
2	Відношення нерозподіленого прибутку до активів	Y2	0,001	0,474	0,274
3	Відношення прибутку до активів	Y3	0,005	0,037	0,179
4	Відношення капіталу до зобов'язань	Y4	1,698	1,701	2,285
5	Відношення доходу до активів	Y5	0,236	0,533	0,590
6	Індекс банкрутства	C	1,1	2,3	3,0

Шкала моделі Е. Альтмана відображена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Шкала моделі Е. Альтмана

Розраховані значення критерію (індексу)	Ймовірність банкрутства
1,8	Дуже висока
1,81 - 2,6	Висока
2,61 - 2,9	Низька
2,91 - 3,0	Дуже низька

Для визначення рівня фінансового потенціалу товариства, необхідно скористатися матрицею яка наведена в таблиці 3.3.

Відповідно до матриці оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2022 році відповідає четвертій категорії ймовірності банкрутства (таблиця 3.3), а саме: діяльність підприємства прибуткова, фінансове становище стабільне, підприємство є фінансово стійким.

Матриця моделі Е. Альтмана.

Ймовірність банкрутства	Фінансова стійкість	Рівень фінансового потенціалу
Дуже висока	Відсутність фінансової стійкості	Низький
Висока	Підприємство фінансово нестабільне.	
Низька	Діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.	Середній
Дуже низька	Діяльність підприємства прибуткова. Фінансове становище є стабільним. Підприємство є фінансово стійким.	Високий

Дальше, розрахуємо показники ймовірності банкрутства товариства за моделлю Терещенка.

Формула моделі Терещенка має такий вигляд:

$$C=1,5Y_1+0,08Y_2+10Y_3+5Y_4+0,3Y_5+0,1Y_6 \quad (3.2)$$

де: Y_1 – відношення грошових поступлень до зобов'язань;

Y_2 – валюти балансу до зобов'язань;

Y_3 – прибуток до активів;

Y_4 – прибуток до виручки;

Y_5 – виробничі запаси до виручки;

x_6 – виручка до капіталу.

Розрахунок індексу банкрутства ПрАТ «Тернопіль-готель» за моделлю О.Терещенка наведено в таблиці 3.4

Розрахунок індексу банкрутства ПрАТ «Тернопіль-готель» за моделлю
О.Терещенка

№ п/п	Показники		Роки		
			2020	2021	2022
1	Відношення грошових надходжень до зобов'язань	Y1	0,67	1,50	2,02
2	Валюта балансу до зобов'язань	Y2	2,83	2,82	3,42
3	Прибуток до активів	Y3	0,00	0,47	0,27
4	Прибуток до виручки	Y4	0,01	0,89	0,46
5	Виробничі запаси до виручки	Y5	0,04	0,02	0,05
6	Виручка до капіталу	Y6	0,24	0,53	0,59
7	Індекс банкрутства	C	1,3	11,7	8,4

Далі порівнюємо отримані дані індексу банкрутства товариства з шкалою граничних значень коефіцієнтів які наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Шкала моделі О.Терещенка

Граничне значення	Стан підприємства
$0 < C < 1$	Існує загроза банкрутства
$1 < C < 2$	Фінансова стійкість порушена
$C > 2$	Банкрутство не загрожує

Як бачимо з таблиці 3.4 показник банкрутства за моделлю О.Терещенка ПрАТ «Тернопіль-готель» в 2020 році склав 1,3; 2021 році – 11,7 та 2022 році - 8,4.

Порівнявши отримані дані показників із критеріями моделі зробимо висновок, що рівень банкрутства товариства в 2020 році був високим проте у 2021 та 2022 роках є низьким, див. рисунок 3.3.

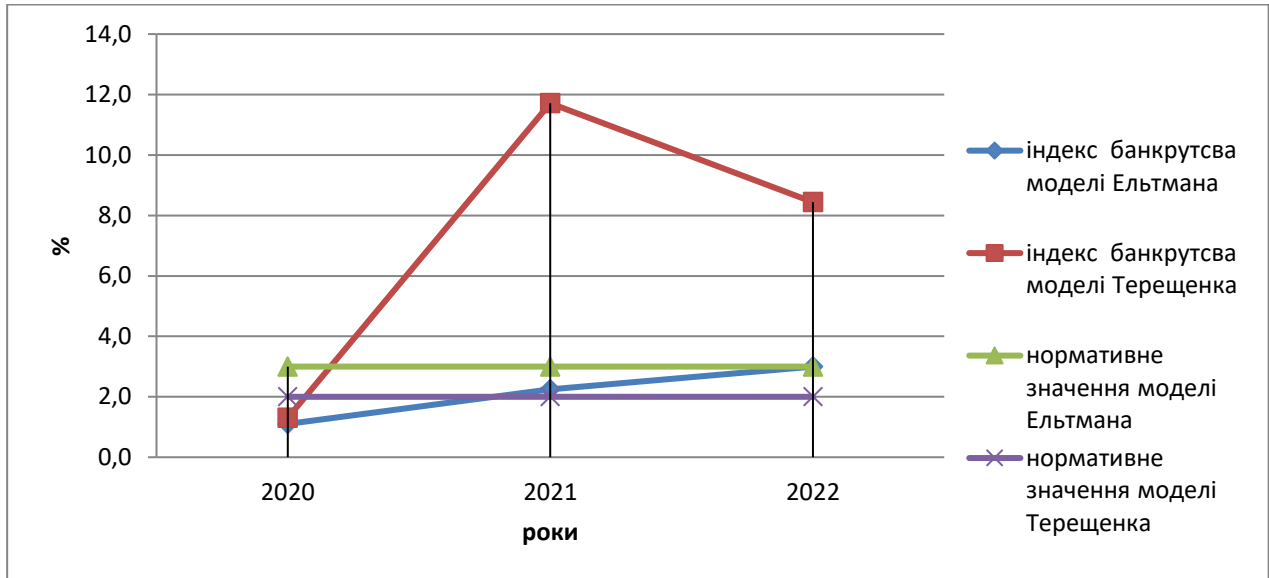


Рис. 3.3. Індекси можливості банкрутства ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2020-2022 роки

Отже, як бачимо із вище наведеної оцінки ймовірності банкрутства по двох моделях, а саме О.Терещенка та Е.Альтмана, у 2022 році фінансовий стан ПрАТ «Тернопіль-готель» є стабільним та стійким.

Завдяки оцінці ризиків можливого банкрутства менеджмент товариства може прийняти належні стратегічні рішення щоб забезпечувати фінансову стійкість та зберегти конкурентні переваги на ринку. Оцінка ризиків є важливою частиною стратегічного управління, оскільки дозволяє уникнути катастрофічних наслідків банкрутства та забезпечити успішний розвиток бізнесу.

3.2 Розробка основних напрямків стратегії товариства

Успішне функціонування товариства у майбутньому значно залежить від розробки стратегій управління готелем. Вона забезпечить стабільний прибуток та здатність конкурувати в сучасних умовах, забезпечуючи виживання і стабільний розвиток.

Здійснення ефективної діяльності та забезпечення сталої прибутковості для товариства у майбутньому неможливо без чітко розробленої стратегії розвитку.

Як і кожне підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» має свої унікальні

виклики та можливості, і отже, процес розробки стратегії управління є індивідуальним. Однак незалежно від конкретних вимог, важливою основою є ретельна робота та пошук шляхів створення конкурентних переваг. Це включає в себе вдосконалення обслуговування, вивчення потреб клієнтів, оптимізацію управління процесами та ефективним використанням ресурсів. Лише тоді підприємство забезпечить свою стабільність і успішну конкуренцію в готельній індустрії.

Стратегія управління товариством полягає в прийнятті комплексної системи управлінських рішень, що запусить ключові напрямки діяльності розвитку бізнесу, форми та методи їх в умовах сучасного бізнес-середовища та принципу розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Пропонуємо стратегію яка створює цілісний план, орієнтований на довготривалий успіх товариства. Вона включає в себе визначення головних перспектив розвитку, а також конкретні механізми та ініціативи, які дозволяють реалізувати ці перспективи.

Завдяки цій стратегії товариство виробить ефективні методи оптимізації процесів, а також забезпечить належний розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Це дозволить протистояти викликам сучасного бізнес-середовища та забезпечить стійкий та прибутковий розвиток на тривалий час.

Основні напрямки стратегії управління ПрАТ «Тернопіль–готель» наведені на рисунку 3.3.

Дальше розглянемо детально кожен напрямок запропонованої стратегії. Товариство повинно бути клієнтоорієнтованим та задовольняти потреби своїх гостей, для цього необхідно проведення анкетувань та опитувань, щоб отримати більше інформації про вподобання та очікування клієнтів. Також потрібно здійснювати аналіз зворотного зв'язку від клієнтів через коментарі, скарги та відгуки, які надходять з різних платформ.

Використовувати інформацію, зібрану про клієнтів, для створення персональних пропозицій. Необхідно забезпечити гнучкість в обслуговуванні, де клієнти можуть вибирати сервіси та послуги, які найкраще відповідають їхнім потребам. Розробити спеціальні пакети для різних сегментів клієнтів,

Клієнтоорієнтованість

- Розуміння потреб клієнтів
- Персоналізоване обслуговування та створення унікальних пропозицій для клієнтів
- Використання системи зворотного зв'язку для підвищення якості обслуговування

Інновації

- Впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності операцій та комунікації з клієнтами
- Розвиток нових послуг та продуктів, що відповідають сучасним тенденціям та потребам гостей

Управління ризиками

- Аналіз та ідентифікація наявних ризиків, пов'язаних з діяльністю готелю зокрема економічні, природні або кадрові ризики
- Розробка планів у випадку надзвичайних ситуацій

Фінансова стійкість

- Ефективне управління бюджетом та фінансами товариства
- Моніторинг і оптимізація витрат та доходів
- Розробка стратегії ціноутворення для забезпечення прибутковості

Технічна інфраструктура

- Забезпечення стану інфраструктури готелю на високому рівні
- Збільшення енергоефективності використання ресурсів

Розвиток персоналу

- Підбір, навчання та мотивація висококваліфікованого персоналу
- Розробка програми постійного професійного розвитку для збереження конкурентоспроможності

Маркетинг та продажі

- Розробка маркетингової стратегії та акцій для залучення нових клієнтів і збереження існуючих
- Використання соціальних медіа та цифрових каналів та реклами готелю

Рис. 3.3. Основні напрямки стратегії управління ПрАТ «Тернопіль–готель»

враховуючи їхні індивідуальні уподобання та потреби. Впровадити програми лояльності зі знижками, подарунками та іншими перевагами для постійних клієнтів. Вдосконалення сервісу на основі зворотного зв'язку та спільної роботи з персоналом для поліпшення процесів обслуговування.

Загалом, готельне товариство має активно спрямовувати свої зусилля на забезпечення високої якості обслуговування та створення унікального досвіду для кожного гостя, враховуючи їхні індивідуальні потреби та побажання. Регулярне аналізування та вдосконалення процесів, заснованих на зворотному зв'язку, є ключовим для досягнення цієї мети та збільшення задоволеності клієнтів.

Інновації товариства повинні включати в себе різноманітні аспекти, спрямовані на покращення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Застосовувати розширене використання мобільних додатків, які дозволяють гостям здійснювати реєстрацію, замовляти послуги та сплачувати через смартфони. Використовувати штучний інтелект та аналітику даних для персоналізації обслуговування та передбачення потреб гостей.

Впроваджувати екологічно-орієнтовані заходи, таких як програми зменшення споживання енергії та води, використання еко-матеріалів. Інновації покращать ефективність операцій і забезпечать клієнтоорієнтований підхід, де гості відчуватимуть себе особливими і отримуватимуть нові можливості. Також інновації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності готельного товариства та залученню нових клієнтів.

Управління ризиками є важливою складовою діяльності готелю що допомагає зменшити можливі негативні наслідки, які можуть виникнути в результаті різних видів ризиків. Для забезпечення ефективного управління ризиками в товаристві необхідно виконати наступні кроки:

- аналіз та ідентифікація ризиків, зокрема таких як зміни валютних курсів, інфляція, коливання цін на електроенергію та інші витрати;
- оцінка можливих природних катастроф та розробка планів критичних ситуацій для забезпечення безпеки гостей та персоналу;
- оцінка можливих проблем зі здоров'ям персоналу, втратою

ключових працівників або іншими кадровими викликами.

Створити плани відновлення бізнесу для мінімізації збитків у разі серйозних економічних або інших кризових ситуацій. Провести навчання та тренування для персоналу з використання планів у випадку надзвичайних ситуацій.

Додатково, для ефективного управління ризиками важливо постійно оновлювати і переглядати ризики, оцінювати їхні наслідки на діяльність готелю, і при необхідності коригувати стратегію управління ризиками. Регулярні огляди і аналізи допоможуть забезпечити надійну та стійку діяльність готелю, навіть в умовах незвичайних ситуацій і економічних труднощів.

Фінансова стійкість також є важливим аспектом успішної діяльності готелю та передбачає ретельне управління бюджетом та фінансами. При розробці реалістичного річного бюджету, повинні враховуватися всі доходи і витрати, включаючи оплату персоналу, закупівлю обладнання та послуг, маркетинг і рекламу. Постійно здійснювати моніторинг фінансового стану товариства включаючи аналіз прибутків, заборгованостей та оборотних активів.

Постійно аналізувати витрати з метою знаходження можливостей для їхньої оптимізації та зменшення. Активно контролювати процеси закупівель, переговорами з постачальниками з метою зменшення витрат. Постійно аналізувати ринок готельного бізнесу та конкурентів для визначення оптимальної цінової стратегії. Застосовувати динамічне ціноутворення, яке дозволяє змінювати ціни в залежності від попиту та сезонності. Розробити пакети та пропозиції, які дозволять збільшити середній чек гостей.

Фінансова стійкість є критично важливою для забезпечення успіху готельного бізнесу, особливо в умовах мінливого ринкового середовища. Правильне управління бюджетом і фінансами, а також стратегічний підхід до ціноутворення допоможуть готелю зберегти стабільність і підвищити свою прибутковість.

Технічна інфраструктура готелю відіграє ключову роль у забезпеченні комфорту гостей, безпеки та енергоефективності. Для забезпечення високого

рівня інфраструктури готелю та збільшення енергоефективності, необхідно здійснити наступні заходи:

- регулярний технічний огляд та обслуговування всіх систем та приміщень готелю, включаючи електричні системи, вентиляцію, сантехніку, ліфти, аудіо-відео устаткування та інші технічні системи;

- проведення регулярних ремонтів та модернізації для збереження інфраструктури в сучасному стані;

- впровадження енергоефективних технологій та обладнання для зменшення споживання енергії та води;

- встановлення систем автоматизації для контролю та управління освітленням, опаленням та кондиціонуванням повітря для оптимізації витрат енергії;

- розгляд можливостей для використання сонячних панелей для виробництва власної енергії.

Забезпечення високого рівня технічної інфраструктури готелю та збільшення енергоефективності допоможе покращити комфорт і безпеку гостей, одночасно зменшить витрати на енергію та ресурси. Такий підхід також сприяє збереженню природних ресурсів і сприяє сталому розвитку готельного бізнесу.

Розвиток персоналу є критично важливим для готельного бізнесу, оскільки якісний персонал грає ключову роль у створенні високого рівня обслуговування та конкурентоспроможності готелю. Проводити ретельний підбір кадрів, які відповідають потребам готелю та мають необхідні навички та досвід. Оцінка повинна проводитися не лише професійних якостей, але й культури та цінностей кандидата з метою забезпечення відповідності до корпоративної культури готелю. Розробити індивідуальні навчальні плани для персоналу, які враховують їхні потреби та амбіції.

Проведення навчальних семінарів, тренінгів та майстер-класів для розвитку професійних навичок та підвищення кваліфікації. Підтримка вивчення іноземних мов для покращення обслуговування міжнародних гостей. Встановити систему мотивації, яка включає в себе конкурентоспроможну

зарплату, бонуси та програми винагороди за високу продуктивність. Залучити персонал до прийняття рішень та внесення пропозицій щодо поліпшення робочих процесів та обслуговування гостей. Сприяти участі персоналу в зовнішніх навчальних програмах та конференціях для отримання нових знань і навичок.

Інвестування в навчання та розвиток персоналу сприяє задоволенню працівників та створює позитивний вплив на репутацію та прибутковість готелю.

Маркетинг та продажі є ключовими елементами успішної діяльності готелю, оскільки вони визначають, як ефективно готель може залучати та утримувати клієнтів. Зокрема, визначити конкурентні переваги готелю та унікальні характеристики, які можна підкреслити в маркетингових матеріалах. Активно використовувати соціальних медіа та цифрові канали та платформи, таких як Facebook, Instagram, Twitter. Публікація якісного вмісту приверне увагу потенційних клієнтів. Використовувати цифрову рекламу у Google Ads для залучення трафіку на ваш веб-сайт.

Маркетинг вимагає систематичного підходу та постійного вдосконалення, та є важливими інструментами для привернення уваги нових клієнтів та забезпечення стабільної кількості бронювань номерів.

Вище наведені основні напрямки стратегічного управління товариства дозволять готелю забезпечити фінансову стійкість, якість обслуговування та конкурентоспроможність у сучасному готельному ринковому середовищі. Розробка та реалізація такої стратегії вимагає системності, планування та постійного вдосконалення.

Для стратегічного планування доходів товариства визначимо максимальну річну пропускну спроможність готелю, враховуючи кількість номерів. Отримані дані наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Річна пропускна здатність готелю ПрАТ «Тернопіль – готель»

Тип номерів	Кількість номерів у готелі	Кількість місць у готелі	Максимальна річна спроможність готелю, номеро-днів
Апартаменти	5	10	1825
Люкс	4	8	1460
Напівлюкс	12	12	4380
Стандарт двомісний	50	100	18250
Стандарт одномісний	50	50	18250
Всього	113	172	44165

Як бачимо, із таблиці 3.6, максимальна річна пропускна здатність готелю становить 44165 номеро-днів.

Нами здійснено моніторинг цін на номери напівлюкс, які є найбільш популярні серед гостей, в готелях м. Тернопіль. Результати цін наведені на рисунку 3.4.

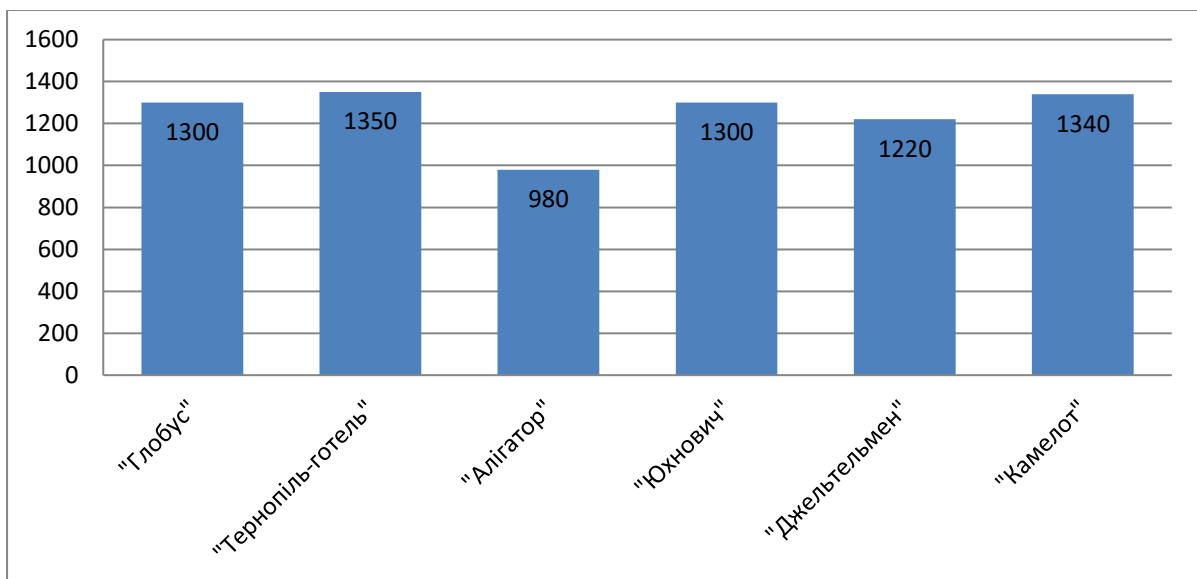


Рис. 3.4. Вартість проживання в номерах напівлюкс станом на 01.11.2023 року в готелях м.Тернопіль за добу, грн.

Як бачимо з рисунка 3.4 середня вартість номера напівлюкс в готелях Тернополя становить біля 1250 грн. за добу, що на 100 грн. менше ніж у «Тернопіль-готель», або на 7,4%.

«Тернопіль-готель» має значну кількість номерів, хороше розміщення готелю та може формувати середні ціни для залучення клієнтів різного цінового сегменту.

Розрахуємо планову річну виручку від надання готельних послуг товариством у прогнозованому періоді із врахуванням зменшення цін на 7,4% та збільшення заповненості готельних номерів до 50%. Розрахунки наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозована річна виручка від реалізації послуг ПрАТ «Тернопіль-готель»

№п/п	Тип номеру готелю	Максимальна річна пропускна здатність готелю, номероднів	Плановий коефіцієнт завантаження готелю	Плановий річний обсяг реалізації послуг готелю, номероднів	Фактична вартість номера за добу, грн.	Планова вартість номера за добу, грн.	Планова виручка від реалізації готельних послуг, грн.
1	Апартаменти	1825	0,5	912,5	4770	4388	4004415
2	Люкс	1460	0,5	730	2475	2277	1662210
3	Напівлюкс	4380	0,5	2190	2376	2186	4787165
4	Стандарт двомісний	18250	0,5	9125	1350	1242	11333250
5	Стандарт одномісний	18250	0,5	9125	990	911	8311050
6	Всього	44165	*	*	*		30098090

Отже, якщо запровадити вище описані основні напрямки стратегії управління товариством, на нашу думку, дасть змогу збільшити наповненість готельних номерів до 50%. Також, для залучення нових клієнтів, пропонуємо зменшити вартість готельних номерів на 7,4% до середньої ціни в готелях Тернополя. За підсумком, очікувана виручка від реалізації послуг готелю

складатиме 30098тис. грн., що на 3298тис.грн. більше від обсягу виручки 2022 року.

3.3. Вдосконалення управління якістю готельних послуг

Розвиток ринку готельного бізнесу та загострення конкуренції серед готелів викликало необхідність підвищувати якість готельних продуктів та їх привабливість для клієнтів. Готель повинен завжди надавати найкращий сервіс та забезпечувати задоволеність своїх гостей. Якість - це задоволення клієнта від обслуговування, а якісна готельна послуга — це готельний продукт, що відповідає потребам гостей. Готель повинен пропонувати всі зручності, які забезпечують комфорт та задоволення своїх клієнтів.

Якість обслуговування клієнтів має велике значення в індустрії готельних послуг. Співробітники готелю повинні бути професійними, доброзичливими та достатньо приділяти увагу кожному клієнту. Якість і цінність готельних продуктів повинні бути взаємопов'язані. Під цінностями розуміють споживчу значимість готельних продуктів для клієнтів. Якщо готельні продукти відповідають цінностям і очікуванням гостей, це позитивно впливає на їхнє враження і, відповідно, на відгуки та лояльність клієнтів.

Управління якістю готельних послуг є важливою складовою успішного функціонування готелів та задоволення потреб гостей. Цей процес включає в себе ряд стратегічних та оперативних дій, спрямованих на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Якість готельних продуктів не обов'язково асоціюється з розкішною або високою ціною. Якість готельних послуг охоплює багато аспектів, включаючи як зміст так і форму надання цих послуг. Важливо розуміти, що висока якість може бути представлена в різних сегментах ринку, включаючи економ-клас, середній клас та розкішні номери в готелях. Якість включає в себе чистоту номерів, якість ліжка, наявність основних зручностей (кондиціонер, телевізор, Wi-Fi тощо), а також якість харчування та інші послуги, які надає готель. Важливо, щоб персонал готелю був професійним, дружнім та готовим надати якісно послуги.

Естетичний вигляд готелю та його інтер'єр також впливає на враження гостей і є частиною загальної якості готельних послуг. Також готель повинен забезпечувати належний стандарт безпеки та зручності для своїх клієнтів.

Узагальнюючи, якість готельних послуг полягає в забезпеченні високої якості в усіх аспектах обслуговування, враховуючи потреби та очікування гостей, а також у наданні послуг у вигідний та комфортний спосіб.

Пропозиції щодо управління якістю готельних послуг товариством «Тернопіль-готель» ведені на рисунку 3.5.

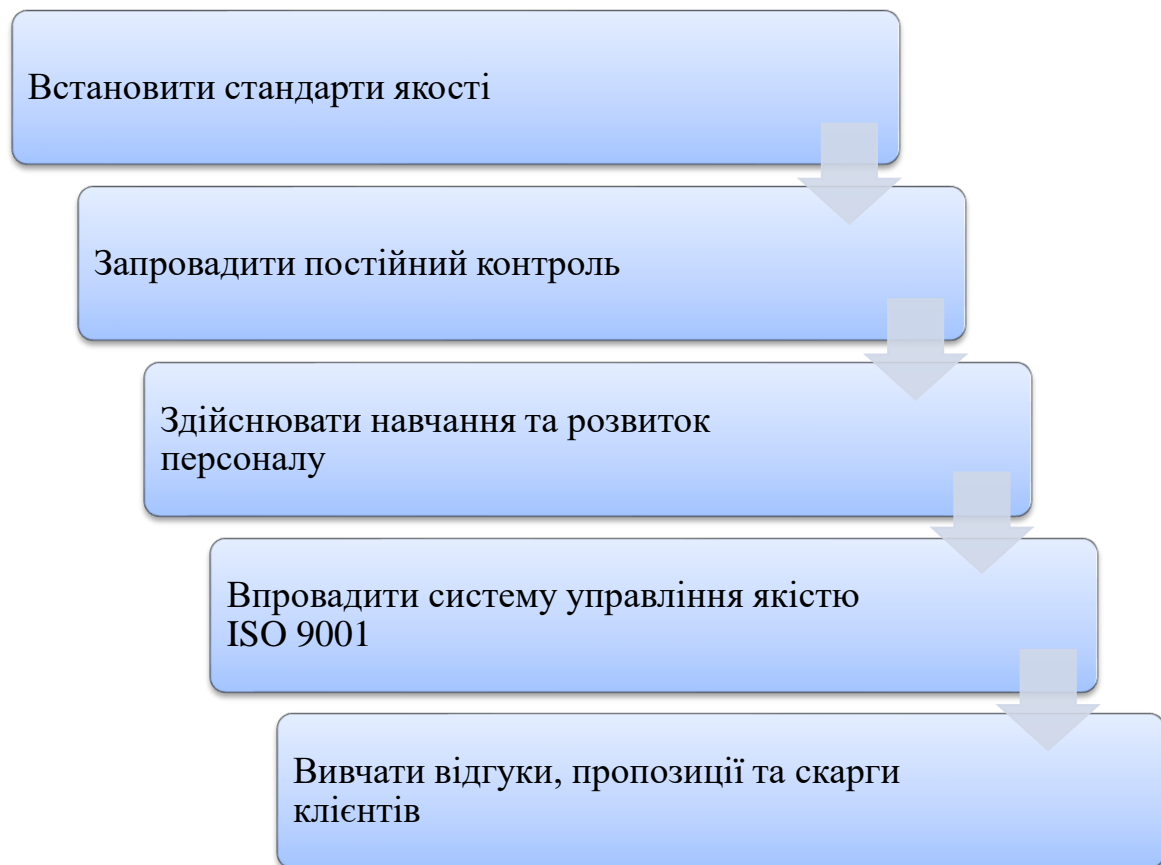


Рис. 3.5. Основні етапи управління якістю ПрАТ «Тернопіль–готель»

Дальше розглянемо більш детально кожний етап управління якістю готельних послуг, а саме:

- встановити стандарти якості які вимагаються від готельних послуг, включати такі аспекти, як чистота номерів, якість їжі, доброзичливість персоналу та багато інших. Стандарти повинні враховувати очікувань клієнтів та ринкову конкуренцію;
- запровадити постійний контроль за дотримання стандартів якості.

Доцільно встановити систему контролю якості для перевірки відповідності стандартам послуг. Це повинно включати проведення аудитів, регулярний моніторинг процесів та отримання відгуків від клієнтів, своєчасно виявляти недоліки виправляти їх;

- проводити на постійній основі навчання та розвиток персоналу, оскільки якість обслуговування сильно залежить від професіоналізму та зміни персоналу. Товариству необхідно інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу, забезпечуючи їм необхідні знання та навички для надання високоякісного сервісу.

- доцільно впровадити систему управління якістю, зокрема, таку як ISO 9001, для забезпечення сталого підвищення якості. Ця система включає в себе ряд ключових елементів для досягнення результатів відповідно до вимог споживачів та політики організації. Основні аспекти системи включають розробку цілей та процесів, реалізація самих процесів, постійний контроль та прийняття заходів для постійного покращення надання послуг. Система ISO 9001 може виступити інструментом підвищення продуктивності, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності товариства на ринку;

- активно вивчати відгуки клієнтів, пропозиції та скарги, що дозволить побачити слабкі місця та покращити якість готельних послуг з урахуванням реальних потреб гостей;

- проводити постійне вдосконалення процесів надання готельних послуг, через аналіз результатів контролю якості, впроваджувати зміни та інновації, щоб підвищити рівень задоволеності гостей та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Управління якістю готельних послуг є стратегічним завданням товариства, яке вимагає систематичного підходу та постійної уваги до деталей. Якщо товариство успішно реалізовуватиме вище зазначені заходи то може розраховувати на задоволених та лояльність клієнтів, що сприятиме довгостроковому успіху на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Процес створення системи протипожежної безпеки в готелях

Найбільш серйозною небезпекою для життя і здоров'я гостей і персоналу готелю, збереження їхнього майна, а також майна і будівлі готелю є пожежі. Тому в готельних господарствах важливе значення має забезпечення захисту будинків, приміщень і людей від пожежі.

Найчастішими причинами виникнення пожеж у готелях є необережне поводження з вогнем, несправність електромереж і електрообладнання, порушення технологічного процесу і правил експлуатації, недотримання заходів пожежної безпеки при ремонтних й інших видах робіт.

Метою пожежної безпеки підприємства готельного господарства є попередження виникнення пожежі на визначеному чинними нормативами рівні, а у випадку виникнення пожежі - обмеження її розповсюдження, своєчасне виявлення, гасіння пожежі, захист людей і матеріальних цінностей.

Повинні створюватися системи запобігання пожежі - сукупність засобів та організаційних заходів, призначених для створення умов, за яких імовірність виникнення або розвитку пожежі не перевищує нормоване допустиме значення (ДСТУ 2272:2006).

Основними вихідними даними при розробці комплексу технічних і організаційних рішень щодо забезпечення потрібного рівня пожежної безпеки в кожному конкретному випадку є чинна законодавча нормативно - технічна база з питань пожежної безпеки, вибухопожежонебезпечні властивості матеріалів і речовин та особливості підприємства готельного господарства.

Процес створення системи протипожежної безпеки в готелях складається з таких етапів:

- 1) проведення організаційних заходів щодо створення пожежної охорони в готелі;
- 2) проведення протипожежної підготовки працівників;

3) проведення протипожежної профілактики.

Проведення організаційних заходів щодо створення пожежної охорони в готелі передбачає таку послідовність дій. Керівник підприємства готельного господарства, який відповідно до діючого законодавства несе відповідальність за забезпечення пожежної безпеки, наказом призначає відповідального за організацію заходів із забезпечення протипожежної безпеки готелю. Призначаються також відповідальні за пожежну безпеку в кожному підрозділі готелю. Таблички із зазначенням осіб, відповідальних за пожежну безпеку, вивішуються на видних місцях.

Розробляються правила, положення пожежної безпеки для кожного підрозділу й інструкції із заходів протипожежної безпеки на кожному робочому місці. Створюються пожежні бойові розрахунки з числа чергових адміністраторів, чергових менеджерів, працівників служби безпеки готелю й іншого чергового персоналу, що здійснюють цілодобовий контроль за пожежною безпекою. Розробляється система оповіщення у випадку виникнення пожежі. Розписуються основні обов'язки кожного члена пожежного бойового розрахунку під час пожежі.

Після сигналу пожежної тривоги по системі оповіщення всі особи, призначені наказом директора відповідальними за пожежну безпеку, повинні прибути до готелю, з'ясувати причину тривоги, почати евакуацію людей, а також вжити всіх необхідних заходів для гасіння і запобігання поширення вогню до прибуття пожежників.

4.2. Техногенно-виробничі небезпеки та засоби захисту від них

Людина вже давно живе не в природному, а в техногенно-зміненому середовищі, трансформованому під впливом своєї ж діяльності. Антропогенний тиск на природу порушив біологічний кругообіг речовин у природі, пошкодив її регенераційні механізми, внаслідок чого почалося її прогресуюче руйнування. Таким чином, впродовж сторіч людство вдосконалювало середовище проживання, а в результаті отримало найвищу ступінь ризику свого існування. Хоча суспільство оволоділо величезним науково-технічним та природним

потенціалом, воно не стало безпечним.

У результаті виробничо-господарської діяльності людини на сучасному рівні науково-технічного прогресу та впливу об'єктів матеріального оточення, що людиною створені, виникають техногенно-виробничі небезпеки.

В сфері промислового й сільськогосподарського виробництва, на транспорті й в інших галузях економіки можливі різні відхилення параметрів технологічних процесів, характеристик і показників від норм і вихід їх з-під контролю людини, що в ряді випадків приводить до різних нещасних випадків, аварій, катастроф тощо. Ці та їм подібні явища теж належать до техногенних небезпек, тому що відбуваються насамперед у рамках техносфери. Кожна потенційна техногенно-виробнича небезпека має свого матеріального носія, що прийнято називати, як вже зазначалося, фактором небезпеки.

Такі фактори техногенно-виробничих небезпек за своїм походженням, а також за видом енергії, якою вони наділені й яку передають різним об'єктам, можуть бути:

- електричні – характеризуються запасом електричної енергії (електричний струм, електростатичне поле, електричний заряд і ін.);
- електромагнітні – характеризуються запасом енергії електромагнітних хвиль (радіохвилі, інфрачервоне, видиме світло, ультрафіолетове, лазерне, іонізуюче випромінювання);
- термічні – мають певний запас теплової енергії й аномальну температуру (параметри мікроклімату, нагріті й охолоджені об'єкти, та ін.);
- хімічні – мають високу хімічну активність при впливі на тканині організму людини й речовини навколишнього середовища (агресивні, отруйні, пожежо- і вибухонебезпечні й ін. речовини);
- ядерні – мають запас ядерної енергії (природні й штучні радіонукліди);
- психофізіологічні – їхня дія пов'язана з наявністю біоенергетичних полів, психофізіологічними особливостями людини (розумове та емоційне навантаження, біоритми та ін.).

Реалізація зазначених факторів небезпек можлива як в умовах нормального функціонування технічних систем, технологічних процесів,

пристроїв, засобів та ін., так і в ході різних аварій, катастроф, що ведуть до надзвичайних ситуацій. Безпека тієї чи іншої технічної системи, або технологічного процесу може бути визначена за кількістю та за ступенем небезпеки кожної або кожного з них зокрема. Безпека праці на виробництві визначається за ступенем безпеки окремого технологічного процесу. В процесі виробництва людина потрапляє під дію багатьох чинників, різних за своїм походженням, формами, проявом, характером дії тощо, які у ряді випадків можуть бути шкідливими або небезпечними.

Всі шкідливі та небезпечні виробничі чинники (ШНВЧ) поділяються на фізичні, хімічні, біологічні і психофізіологічні чинники небезпеки (було розглянуто вище).

У готельній сфері все має працювати 24/7. Люди перебувають у готелях цілодобово, а будь-яка недбалість — помилка персоналу, несправна техніка, збій у роботі обладнання — може призвести до серйозних наслідків та до ризику втрати репутації. Тож безпека, як працівників, так і гостей — найголовніше питання, якому приділяють увагу у готельному бізнесі.

ВИСНОВКИ

У роботі викладено основні напрями удосконалення стратегічного управління товариства, подано оцінку ризиків можливого банкрутства, як елементу стратегічного розвитку товариства. Розроблено основні напрямки стратегії товариства та вдосконалено управління якістю готельних послуг.

Основною перевагою готелю «Тернопіль» є його розташування, зовнішня сторона якого виходить на діловий та історичний центр міста, а внутрішня - на мальовниче озеро. Готель працює більше п'ятдесяти років, підтримуючи високі стандарти обслуговування, приймаючи індивідуальних клієнтів та організовані туристичні групи та допомагаю у проведенні бізнес заходів.

Загалом, показники товариства показують позитивну динаміку у збільшенні доходу та валового прибутку протягом останніх трьох років, але також спостерігається збільшення дебіторської заборгованості, що потребує увагу та оптимізацію цього показника для збільшення чистого прибутку. Для прийняття стратегічних рішень важливо проводити моніторинг цих показників для покращення фінансового стану та ефективності бізнесу. Підвищення показників ліквідності вказує на те, що товариство стає більш фінансово стійким, має більше можливостей для інвестицій та розвитку, і може краще впоратися з фінансовими викликами.

Для оцінки ймовірності банкрутства готелю, скористаємося моделлю Е.Альтмана. Моделі має важливу конкурентну перевагу, оскільки вона дозволяє менеджерам та інвесторам глибше розуміти ризики, пов'язані з інвестуванням. Інформація про те, що підприємство знаходиться в зоні ризику, створює можливість використання активних заходів для запобігання можливим проблемам у майбутньому.

Таким чином, ця модель оцінки ризиків виявляється потужним інструментом для підприємств та інвесторів. Вона дозволяє сформулювати більш ефективну управлінську стратегію щоб знизити ризики, пов'язані з

інвестиційними рішеннями.

Отримані дані порівнюємо із критеріями моделі та робимо висновок що банкрутство товариства в 2020 році було дуже високим; 2021 році – низьким та 2022 році є дуже низьким.

Пропонуємо стратегію яка створює цілісний план, орієнтований на довготривалий успіх товариства. Вона включає в себе визначення головних перспектив розвитку, а також конкретні механізми та ініціативи, які дозволяють реалізувати ці перспективи.

Завдяки цій стратегії товариство виробить ефективні методи оптимізації процесів, а також забезпечить належний розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Це дозволить протистояти викликам сучасного бізнес-середовища та забезпечить стійкий та прибутковий розвиток на тривалий час.

Технічна інфраструктура готелю відіграє ключову роль у забезпеченні комфорту гостей, безпеки та енергоефективності. Для забезпечення високого рівня інфраструктури готелю та збільшення енергоефективності, необхідно здійснити наступні аспекти:

- регулярний технічний огляд та обслуговування всіх систем та приміщень готелю, включаючи електричні системи, вентиляцію, сантехніку, ліфти, аудіо-відео устаткування та інші технічні системи;
- проведення регулярних ремонтів та модернізації для збереження інфраструктури в сучасному стані;
- впровадження енергоефективних технологій та обладнання для зменшення споживання енергії та води;
- встановлення систем автоматизації для контролю та управління освітленням, опаленням та кондиціонуванням повітря для оптимізації витрат енергії;
- розгляд можливостей для використання сонячних панелей для виробництва власної енергії.

Якість готельних послуг полягає в забезпеченні високої якості в усіх аспектах обслуговування, враховуючи потреби та очікування гостей, а також у наданні послуг у вигідний та комфортний спосіб. Тому ми подали пропозиції

щодо управління якістю готельних послуг товариством.

Управління якістю готельних послуг є стратегічним завданням товариства, яке вимагає систематичного підходу та постійної уваги до деталей. Якщо товариство успішно реалізуватиме вище зазначені заходи то може розраховувати на задоволених та лояльність клієнтів, що сприятиме довгостроковому успіху на ринку готельних послуг.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навчальний посібник. К.: Знання України, 2012. 360 с.
2. Бойко М.Г. Формування пріоритетних напрямів розвитку підприємств готельного господарства. *Вісник Чернігівського інституту туристичного бізнесу*. 2017. № 8. С. 203-212.
3. Бурлака О. В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2. С. 45-48.
4. Ведмідь Н. І. Застосування реклами в діяльності туристичних підприємств / *Вісник КНТЕУ*. Київ. 2018. № 3. С. 50-55.
5. Гайдук А. Інтегрований туристичний концерн — сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації. *Регіональна економіка*. 2016. №2. С. 67-70.
6. Гугул О. Я. Роль в'їзного туризму в Україні та методи його стимулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні* 2018. Випуск 22 . С. 47-50.
7. Гуменюк Ю. Мейнстрим міжнародного руху факторів виробництва в умовах тектонічних зсувів світової економіки. *Журнал європейської економіки*. 2018. № 3. 270 с.
8. Економіка туризму: навчальний посібник / О.С. Камушков, В.О. Ткач, С.М. Журавльова, О.В. Шевченко. Дніпропетровськ: «Акцент ІЧІ», 2012. 198 с.
9. Журавльова С.М. Економічна ефективність інвестицій в готельному господарстві. *Сталий розвиток економіки* №7. 2017. С. 158 —163.
10. Іванова Л.О. Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельному бізнесі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. С. 120-129.

11. Касьянова Н. В. Управління розвитком туристичного підприємствана основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : [монографія] Харків: «ЛІДЕР», 2017. С. 374 -380.
12. Козак Ю. Г. Особливості маркетингових комунікацій в готельній індустрії. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 19-21.
13. Марцин Т.О., Бурак Т.В., Ліфіренко О.С. Інноваційний підхід до розвитку готельних мереж. URL: <http://surl.li/gtfcg> (дата звернення 10 вересня 2023 р.)
14. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 470 с.
15. Мальська М.П. Туризм у міжнародному і національному вимірах. Історія і сучасність : монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 268 с.
16. Мармуль Л.О. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств. К.: ННЦ ІАЕ, 2017. 240 с.
17. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика : монографія. К.: Національний торгово-економічний університет, 2017. 493 с.
18. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. К. : Ліра К, 2018. 520.
19. Нагара М. Концептуальні засади брендингу у діяльності туристичних підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 3 (19). С.50-56.
20. Організація готельно-ресторанної справи: навчальний посібник за ред. В. Я. Брича.К. : Ліра-К. 2019. 245 с.
21. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Гагалюк О.І. Управління якістю туристично-рекреаційного та медичного обслуговування в умовах об'єднаних територіальних громад інформаційно-комунікативними засобами у повоєнний період. Х11 Міжнародна науково-практична конференція: «Актуальні пріоритети сучасної науки, освіти і практики». 29 березня -1 квітня, Париж, Франція. 2021. С.156-164

22. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія. Х.: ІНЖЕК, 2017. 380 с.
23. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни і визначення: ДСТУ 4527:2014. К.: Держстандарт України, 2014. 85 с.
24. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 803. URL: <http://surl.li/ohpat> (дата звернення 15 жовтня 2023 р.)
25. Романенко О. О. Модель управління комплексу маркетингових комунікацій підприємств готельного господарства. *Економічний вісник Національний гірничий університет*. № 1. 2015. Дніпропетровськ : НГУ. С. 115-121.
26. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б. Шляхи удосконалення транспортного сервісу у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Review of transport economics and management*. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В.Лазаряна, 2020. Вип.3(19). С.78–87.
27. Скибінський С. В. Маркетинг готельних послуг. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2016. 246 с.
28. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. Київ. 2023.
29. Ткаченко Т. Методичні основи розробки системи якості послуг у готельних підприємствах. *Вісник КНТЕУ*. 2018. N 3. С. 61 — 68.
30. Swarbrooke G. Sustainable Tourism Management. Principal Lecturer in Tourism. School of Food and Leisure Management. Sheffield Hallam University / G.Swarbrooke. UK, 2018. 371 p.
31. Микитюк П. П. Управління проектами : навчальний посібник Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2017. URL: <http://surl.li/fumoh> (дата звернення 15 листопада 2023 р.)