МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

На тему: «Підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг готельних підприємств в сучасних ринкових умовах»

«Increasing the competitiveness and developing competitive advantages of hotel enterprises in modern market conditions»

Виконала: студентка 2 курсу, групи

Спеціальності 242 Управління в туризмі і гостинності

Чуєва Інна Олександрівна

Керівник: д.п.н., професор Безкоровайна Л.В.

Рецензент: Парій С.Б.

Запоріжжя – 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 242 Управління в туризмі та гостинності

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувач кафедри туризму**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В. Маковецька

(підпис)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Чуєвій Інні Олександрівні\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Тема роботи (проекту) «Підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг готельних підприємств в сучасних ринкових умовах», керівник роботи (проекту) Безкоровайна Л.В. професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, д.п.н., затверджена наказом ЗНУ від «\_\_» \_\_\_\_\_\_ 2021 року №\_\_\_\_\_\_\_\_.

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 15 грудня 2021 року.

3. Вихідні дані до проекту (роботи). Законодавчі та нормативні документи (Закон України «[Про туризм](http://tourlib.net/zakon/pro_turyzm.htm)» (від 15.09.1995 № 324/95-ВР, Указ Президента України Про підтримку розвитку туризму в Україні (від 02 березня 2001 р. № 127/2), Господарський кодекс України. Червоний І.А. «Державне регулювання сфери туризму», Квартальнов В.І. «Моделі туристичної політики світу», Головач В.В. «Особливості функціонування туристичної індустрії: характеристика діяльності суб’єктів господарювання для цілей бухгалтерського обліку», Строкатий К.Н. «Стратегічне управління розвитком туризму в Україні»)

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Завдання дослідження:

1. вивчити теоретичні засади конкурентоспроможності готельних підприємств

та проаналізувати підходи до тлумачення поняття «якість готельних послуг» як основи конкурентоспроможності готельних підприємств;

2. проаналізувати якість послуг на готельних підприємствах м. Дніпра;

3. удосконалити систему оцінки ступеня впливу різних факторів на формування конкурентоспроможності готельних підприємств.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): 3 таблиці, 155 літературних посилань.

6. Консультанти роботи (проекту):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділ | Консультант | Підпис, дата |
|  |  | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | Безкоровайна Л.В. | 10.06.21. | 10.06.21. |
| Розділ 2 | Безкоровайна Л.В. | 10.09.21. | 10.09.21. |
| Розділ 3 | Безкоровайна Л.В. | 10.10.21. | 10.10.21. |

7. Дата видачі завдання «01» червня 2021 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
| 1. | Вступ. Вивчення проблеми, опрацювання джерел. | Червень, 2021 р. | *виконано* |
| 2. | Написання першого розділу. | Липень, 2021 р. | *виконано* |
| 3. | Написання другого розділу. | Серпень, 2021 р. | *виконано* |
| 4. | Написання третього розділу. | Вересень, 2021 р. | *виконано* |
| 5. | Написання висновків.  | Жовтень, 2021 р. | *виконано* |
| 6. | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі. | Листопад, 2021 р. | *виконано* |

**Студент**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ І.О. Чуєва

(підпис)

**Керівник роботи (проекту)**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Л.В. Безкоровайна

(підпис)

**Нормоконтроль пройдено**

**Нормоконтролер** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.А. Криволапов

(підпис)

**РЕФЕРАТ**

**Кваліфікаційна робота**: 99 с., 155 джерел, 3. табл., додатки.

Об’єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність положень теоретичного та методичного характеру щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

*Мета дослідження.* є теоретичне обґрунтування, розробка методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

*Методи дослідження:* описовий, системно-структурний метод, метод концепутального аналізу.

*Новизна дослідження* полягає у комплексному підході до формування науково-методичних положень щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СФЕРА ГОСТИННОСТІ, ГОТЕЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА, ГОТЕЛЬНІ ПОСЛУГИ, ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО, ЯКІСТЬ, ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

**ABSTRACT**

Qualification work: 99 pp., 155 sources, 3 tables., аppendices.

The object of research is the process of forming and increasing the competitiveness of hotel enterprises.

The subject of the study is a set of provisions of theoretical and methodological nature to ensure the competitiveness of hotel enterprises.

The aim of the study. there is a theoretical substantiation, development of methodical provisions and scientific and practical recommendations on increase of competitiveness of hotel enterprises.

Research methods: descriptive, system-structural method, method of conceptual analysis.

The novelty of the study lies in a comprehensive approach to the formation of scientific and methodological provisions for improving the competitiveness of hotel enterprises.

COMPETITIVENESS, HOSPITALITY, HOTEL ENTERPRISES, HOTEL SERVICES, HOTEL ECONOMY, QUALITY, FORMATION OF COMPETITION

**ЗМІСТ**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,

СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ…………………………………………………………..7

ВСТУП………………………………………………………………………………..8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ……………………………………………………………………..11

1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності готельних підприємств…………………………………………………………………………..11

1.2 Компаративний аналіз поняття якості готельних послуг …………………….15

1.3 Концептуальні засади формування конкурентоспроможності готельних підприємств…………………………………………………………………………..22

РОЗДІЛ 2 ЗАВДАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ……………………34

2.1 Мета та завдання дослідження………………………………………………….34

2.2 Методи дослідження…………………………………………………………….34

2.3 Організація дослідження………………………………………………………..35

2.3.1 Маркетинговий Аналіз якості наданих послуг у готельних підприємствах м. Дніпра………………………………………………………………………………...35

РОЗДІЛ 3 РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ………………………………………..47

3.1 Механізм формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства……………………………………………………………………….…47

3.2 Підхід до оцінки ступеня впливу факторів на формування конкурентоспроможності готельних підприємств………………………………...60

ВИСНОВКИ………………………………………………………………………….75

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ………………………………………………………………78

ДОДАТКИ…………………………………………………………………………….96

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,** СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЄС Європейський Союз

КМУ Кабінет Міністрів України

НТА Національна туристична адміністрація

СНД Співдружність Незалежних Держав

ТАУ Туристична асоціація України

USTTA U.S. Travel and Tourism Administration

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У період економічних глобалізаційних змін конкурентоспроможність стає обов'язковим критерієм ефективного розвитку ринку готельних послуг. У процесі конкурентної боротьби підприємства готельної галузі шукають шляхи задоволення потреб споживачів готельних послуг з урахуванням оптимального використання ресурсів. Ринок готельних послуг відрізняється високим рівнем конкуренції поряд із ринком туристичних послуг.

Конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах розглядається з погляду споживачів, тому маркетингова діяльність є важливим етапом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме завдання маркетингу входить аналіз ситуації над ринком, визначення конкурентного становища і розробка рекомендацій підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток ринкових відносин, загострення конкуренції у промисловості гостинності висувають першому плані питання підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Від того, як вирішуватимуться проблеми конкурентоспроможності та якості продукції та послуг, залежатиме стабільність та економічне майбутнє міста.

Динаміка розвитку готельного сектора в м. Дніпрі схильна до впливу загальносвітових векторів і багато в чому повторює російські тенденції. Зростаюче значення готельного бізнесу у економіці обумовлено кардинальними змінами у структурі всього комплексу галузей. За останні 20 років частка послуг у загальному обсязі ВВП суттєво зросла, причому обсяги матеріального виробництва демонструють тенденцію до скорочення.

Зміни, що відбуваються у готельній індустрії м. Дніпра, спричинені турбулентністю економічних, соціальних та ринкових факторів, а також військовим конфліктом. У таких умовах питання зміцнення

Конкурентних переваг необхідно розглядати не лише на рівні стратегічного управління готелями, а й на загальному науково-методичному рівні менеджменту готельної сфери. Це зумовлює актуальність розвитку у Республіці готельної галузі відповідно до вимог світових стандартів.

При розробці теоретичних основ дослідження використано роботи таких відомих вчених-економістів, як: Є. Азарян, Г. Азоєв, І. Ангеліна, Л. Балабанова, Н. Возіянова, А. Воронкова, Г. Гейєр, А. Градов, П. Заремба , Ю. Іванов, Ф. Котлер, Н. Кузнєцова, Ж.-Ж. Ламбен, В. Малигіна, А. Меркулова, В. Павлова, І. Петенко, М. Портер, В. Припотінь, Н. Тягунова, Р. Фатхутдінов, Р. Чемберлен, А. Юданов та ін.

Проблеми конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії висвітлені у роботах вчених: Ю. Волкова, Є. Гараніної, Г. Гомілевської, О. Дмитриченко, С. Драгунцова, А Жукова, О. Забігіна, Н. Кабушкіна, Є. Косвінцевої, К. Ладиченко, Г .Муніна, П. Подлепіна, А. Черкасової та ін.

На основі вивчення наукових розробок провідних вчених з досліджуваної проблематики встановлено, що методичні засади та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств потребують подальшого поглибленого вивчення.

Так, залишаються недостатньо дослідженими питання формування конкурентоспроможності готельних підприємств, а також науково-практичні рекомендації щодо її організаційного забезпечення, що зумовило актуальність теми дисертації, її наукове та практичне значення.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування, розробка методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання:

1. сформулювати теоретичні основи конкурентоспроможності готельних підприємств та провести аналіз поняття якості готельних послуг як основи конкурентоспроможності готельних підприємств;

2. виконати аналіз якості готельних послуг на готельних підприємствах м. Дніпра;

3. удосконалити методичний підхід до оцінки ступеня впливу факторів на формування конкурентоспроможності готельних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Предмет дослідження – сукупність положень теоретичного та методичного характеру щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ**

**КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності готельних підприємств

Конкурентоспроможність готельних підприємств базується на понятті конкуренції на ринку суб'єктів господарювання. Практика ведення сучасного бізнесу доводить, що без вивчення конкурентів та конкурентного середовища неможливо забезпечити успіх підприємства у досягненні провідних ринкових позицій та його тривале ефективне функціонування. Конкуренція є необхідною умовою існування ринку готельних послуг, де стикаються інтереси виробників послуг.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних, методологічних та методичних засад конкуренції та конкурентоспроможності зробили такі вчені, як: Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко, С.Л. Брю, К.Л. Макконнелл, І.С. Головко-Марченко, О.П. Градов, О.П. Дмитриченко, О.М. Крамарєв, А.В. Меркулова, В.В. Мерчанський, В.М. Клочко, І.М. Клочко, Ф. Найт, І.В. Петенко, М. Портер, В.Ю. Припотінь, Л.І. Рябенко, Н.Н. Шиков, І.В. Сименко, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданова 1-14 та ін.

Для характеристики сутності поняття «конкурентоспроможність» необхідно розглянути базові підходи до економічної сутності категорії.

Поведінковий, структурний та функціональний наукові підходи в економічній науці найбільш поширені, вони розкривають теоретичну та практичну сутність терміну «конкуренція». У межах цих підходів економічна сутність конкуренції розглядалася різних етапах її розвитку.

При цьому немає жорстких рамок віднесення конкуренції до якогось із представлених підходів. На думку вчених, вони не суперечать, а доповнюють одне одного. Розвиток базових поведінкового та функціонального підходів на основі сучасних наукових економічних реалій є предметом досліджень таких вчених, як: Н.Ф. Газізуллін та А.Х. Нурулліна, Ю.Б. Іванов, С.В. Кондратюков [19-21], М. Портер [10], С.С. Ткачова [22], Н.М. Тягунова, В.О. Боїн [23], Р.А. Фатхутдінов [13] та ін., що запропонували неоліберальний, або процесний, та інституційний, або комплексний, підходи

Основним завданням конкуренції як ефективного засобу досягнення рівноваги між сукупним попитом та пропозицією вважають координацію та узгодження інтересів виробників.

У процесі аналізу виявлено два основні підходи до визначення сутності визначення «конкурентоспроможність»:

1) визначення, засновані на факторах внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства;

2) визначення, засновані на виробничій складовій діяльності підприємства.

Представники першого підходу мають думку, що конкурентоспроможність обумовлюється ефективністю використання ресурсного потенціалу; здатністю в існуючих умовах надавати більш конкурентоспроможні послуги, можливістю адаптуватися до динамічного конкурентного середовища та своєчасно реагувати на зміни, що виникають.

Представники другого підходу вважають, що конкурентоспроможність – це можливість підприємств у існуючих їм умовах проектувати, виробляти і реалізовувати товари, за ціновими та неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів. Тобто конкурентоспроможність обумовлена ​​лише здатністю підприємства виробляти продукцію, краще за якістю, ніж у конкурентів, та з меншими витратами.

В рамках цих підходів не враховуються такі важливі характеристики, як системність та динамічність категорії «конкурентоспроможність», функціонування підприємства в рамках певної ринкової ніші, умов та часу, а також формування конкурентних переваг.

Саме завдяки конкуренції виробники змушені зменшувати виробничі витрати, що, своєю чергою, вимагає оптимізації процесу виробництва продукції та надання послуг, пошуку способів та резервів економії матеріалів, сировини, електроенергії, робочого часу; саме конкуренція виступає стимулом постійного підвищення якості, запровадження інноваційних технологій, розширення асортименту за рахунок розробки нових видів продукції та послуг; формування оптимальної ринкової ціни

Конкурентоспроможність розглядається залежно від об'єкта дослідження, до якого можна віднести шість рівнів конкурентоспроможності, а саме:

І рівень – конкурентоспроможність послуг;

ІІ рівень – конкурентоспроможність підприємства; ІІІ рівень – конкурентоспроможність дестинації; ІV рівень – конкурентоспроможність галузі; V рівень – конкурентоспроможність регіону (області); VI рівень – конкурентоспроможність держави.

Таким чином, незважаючи на важливість та актуальність цієї теми, аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури показав, що єдиного загальновизнаного підходу до визначення сутності поняття «конкурентоспроможності підприємства» не існує, і це створює проблеми при розробці методичних підходів до визначення, аналізу та оцінки показників, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємства.

Як і визначення сутності дефініції «конкуренція», представимо наукові підходи визначення економічної сутності категорії

Існує багатогранність терміна «конкурентоспроможність підприємства» як економічної категорії. Системний підхід найповніше відображає сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», оскільки враховує максимальну кількість факторів, що впливають на нього.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це системна категорія, що відображає процес діяльності підприємства з прямим впливом на внутрішнє середовище та можливістю взаємодії із зовнішнім середовищем для підтримки на належному рівні вже існуючих та створення умов для формування нових конкурентних переваг

На основі виділених елементів визначимо поняття «конкурентоспроможність готельних послуг» наступним чином: конкурентоспроможність готельних послуг – це здатність готельних послуг досягати успіху в конкурентній боротьбі за рахунок володіння кращими конкурентними перевагами (ціна номера, безпека, умови розміщення, розташування, якість обслуговування, наявність додаткових послуг, імідж тощо) у порівнянні з готельними послугами підприємств одного класу.

В останні роки рівень конкуренції як усередині певного регіону, так і за його межами невпинно зростає. В умовах вирішення завдання забезпечення своєї конкурентоспроможності, що дозволяє задовольняти попит високоякісні готельні послуги, стає головним конкурентним перевагою підприємств готельного господарства [45].

У зв'язку з вищевикладеним із загальної кількості підприємств у певній ринковій ніші доцільно виділити ті, які мають схожість за основними параметрами. Комплекс даних параметрів у готельних підприємств переводить їх до категорії «стратегічна група». Пропонується включити такі критерії оцінки для порівняльної характеристики готельних підприємств усередині однієї стратегічної групи, а саме: класність (кількість зірок), цінова політика, асортиментна політика, умови розміщення, розташування підприємства, якість обслуговування та імідж.

Оцінку показників можна провести за п'ятибальною системою і таким чином виявити рівень якості наданих готелями однієї стратегічної групи послуг та характеристики, що створюють конкурентні переваги для готельного підприємства.

Доцільно згрупувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність готельного підприємства, таким чином:

* фактори, що ґрунтуються на внутрішній діяльності готельного підприємства (кадрове та ресурсне забезпечення, репутація або імідж готелю, фінансовий стан, система менеджменту, місцезнаходження);
* фактори, що ґрунтуються на характеристиках готельної послуги (асортимент, ціна, структура та стан номерного фонду, наявність структурних підрозділів сфери сервісу, інженерно-технічне та господарське забезпечення послуги, безпека послуги);
* фактори, що характеризують обслуговування (виконання норм професійної етики та культури обслуговування, організація основних процесів технологічного циклу обслуговування гостей, дотримання вимог стандартів обслуговування);
* фактори, засновані на маркетинговій діяльності готельного підприємства (цінова та асортиментна політика, PR та зв'язки з громадськістю, рекламна політика).

Таким чином конкурентоспроможність готельних послуг доцільно оцінювати за допомогою системи наступних показників:

* показники, що характеризують якість послуги (ступінь задоволення вимог споживача, рівень якості обслуговування, коефіцієнт категорійності, рівень споживчої вартості);
* маркетингові показники (відомість бренду готелю, ефективність рекламних заходів, ефективність каналів збуту, коефіцієнт зростання ринкової частки готельного підприємства);
* економічні показники (ціна готельної послуги, ціна обслуговування).

А. Коротков, Ю. Єленєва та В. Реутов запропонували реалізувати етапи забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства залежно від рівня управління [46; 47].

Основна мета першого етапу – підвищення конкурентоспроможності готельних послуг за рахунок досягнення конкурентних переваг готельним підприємством; другого – збільшення рентабельності надання готельних послуг за рахунок резервних переваг та фінансово-економічного стани готелю; третього – збільшення вартості підприємства з допомогою запровадження ефективного менеджменту, тобто. формування бренду та підвищення інвестиційної привабливості.

 Таким чином, під конкурентоспроможністю готельних послуг слід розуміти здатність готельних послуг досягати успіху в конкурентній боротьбі за рахунок володіння кращими конкурентними перевагами (ціна номера, безпека, умови розміщення, розташування, якість обслуговування, наявність додаткових послуг, імідж тощо) порівняно із готельними послугами підприємств одного класу.

Виявлено основні підходи до визначення сутності дефініції «конкуренція» (поведінковий, структурний та функціональний) та «конкурентоспроможність підприємства» (компаративний, ресурсний та системний). Визначено, що конкурентоспроможність розглядається залежно від об'єкта дослідження, до якого можна віднести шість рівнів конкурентоспроможності, що реалізуються у три етапи.

1.2 Компаративний аналіз поняття якості готельних послуг

В умовах посилення конкуренції на ринку операторів готельних послуг, підвищення вимог споживачів до асортименту та якості послуг, що надаються готельними підприємствами, зниження попиту на готельні послуги внаслідок негативного впливу геополітичних та соціально-економічних факторів дуже важливо розробити науково обґрунтовані критерії якості готельних послуг на сучасному етапі, що передбачає проведення семантичного та компаративного аналізу поняття «якість готельної послуги».

Характеристиці якості готельних послуг присвячені окремі напрямки досліджень з ефективності, конкурентоспроможності, системи управління готельними підприємствами таких вчених, як: Л.В. Балабанова [1], Н.Ю. Возіянова, С.І. Дорогунцов, К.І. Ладиченко, М.П. Мальська, І.Г. Пандяк, А.І. Момот [48-52], Г.Б. Мунін, А.М. Худолій [41], Г. Олмос [52], П.О. Подлепіна [37], О.Л. Ремеслова [42], Т.І. Ткаченка, В.Г. Топольник, А.П. У той же час у даних роботах розглядаються окремі аспекти цього багатогранного поняття, тому важливо провести комплексний компаративний аналіз якості готельної послуги як однієї з основних складових сфери гостинності.

Для визначення поняття «якість» необхідно насамперед використовувати філософський підхід до цієї категорії.

Поняття якості увійшло у вжиток ще в давнину і на той момент мало суто філософський сенс, висловлюючи істотну визначеність об'єкта, завдяки якій він є саме цим, а не іншим об'єктом [57]. Це те, що, з одного боку, робить об'єкт унікальним, а з іншого – є сполучною ланкою з іншими тотожними об'єктами. Цей підхід уражає відомих філософів Аристотеля, Гегеля, Спінози, Канта [58- 60].

Надалі сутнісна складова цієї категорії була перенесена на рівень відповідності об'єкта своєї сутності. Тобто якісний об'єкт – це об'єкт, що максимально відповідає своїй сутності. Таке бачення передбачало дуалістичне уявлення про категорію «якість»: з одного боку, якість – це об'єктивна категорія, що ідентифікує об'єкт, з другого – суб'єктивна, що передбачає оцінні характеристики самого об'єкта (Дж. Локк, У. Шухарт) [60; 61].

Поза філософією поняття «якість» виступає основою реалізації сутнісних характеристик об'єкта, процесу або явища відповідно до вимог, що висуваються до них.

У визначенні понятття «якість» на перший план виходить суб'єктивна складова, що набуває індивідуального, споживчого акценту. І далі розвиток цієї категорії йде у бік заповнення її що забезпечують складовими (маркетинг, виробництво, бездефектність, обслуговування тощо.) [52; 56].

Економічний сенс терміну «якість» досить чітко відображений у Міжнародному стандарті ISO 8402-94 [62]: якість – сукупність властивостей та характеристик продукції чи послуги, що надають їм здатність задовольняти зумовлені чи передбачувані потреби споживача. У стандарті ISO 9000-2001 цієї категорії надається більш узагальнений зміст:

«Якість - сукупність показників об'єкта, що належать до його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби» [57].

Якість готельної послуги повинна за своєю семантичною сутністю припускати задоволення потреб споживача цієї послуги шляхом максимально повної відповідності вимогам, що пред'являються до цієї послуги з боку споживача. Тому для характеристики визначення «якість готельної послуги» необхідно чітко визначити поняття готельної послуги, дати класифікацію даних послуг та категорій їх споживачів, а також виявити критерії відповідності вимогам споживачів.

У роботах вчених, присвячених сфері гостинності [41; 42; 50-52; 67], термін «готельна послуга» представлений і як процес (споживання клієнтами в момент надання послуги), і як результат процесу (результат попередніх робіт із підготовки та організації послуги). При цьому нематеріальний характер послуги як такої визначає і специфіку надання та споживання готельних послуг: споживання в момент отримання, обмежена можливість зберігання, неможливість одразу та в повному обсязі охопити весь спектр послуги, терміновість, сезонність, високий ступінь невизначеності, неоднорідності та індивідуалізації, які унеможливлюють масовий характер надання послуг [67-73].

Деякі автори дають таке визначення: готельна послуга – це всі заходи, які готель може запропонувати відвідувачу, які здебільшого невідчутні та не призводять до отримання чогось матеріального [49, с. 278; 55 с. 6; 74, с. 95].

М. Мальська визначає готельну послугу як дію (операцію) підприємства щодо розміщення споживача шляхом пропозиції номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також іншу діяльність, пов'язану з розміщенням та тимчасовим проживанням [51].

Дані визначення не охоплюють всієї різноманітності пропонованих готельним підприємством послуг і не враховують специфіку споживачів, що їх набувають.

Таким чином, пропонується таке визначення: готельна послуга − це результат діяльності у сфері гостинності, що надається у відчутній чи невловимій формі, спрямований на задоволення фізіологічних, соціальних та духовних потреб відвідувачів готелів у тісному взаємозв'язку зі сферами охорони здоров'я, транспорту, торгівлі, туризму, культури та телекомунікацій (запропоновано автором).

У сучасній теорії готельного господарства поряд із терміном «готельна послуга» часто зустрічається така категорія, як готельний продукт. На відміну від матеріального виробництва, у готельному господарстві під продуктом розуміється сукупність товарів, робіт та послуг, запропонованих споживачеві для придбання, використання чи споживання.

В.С. Янкевич виділяє чотири рівні готельного продукту: основний рівень у вигляді розміщення клієнта у номері; додатковий рівень як послуг, що надаються за додаткову плату; супутній рівень, який доповнює основний продукт; товар у розширеному тлумаченні, що включає доступність готелю, його загальну атмосферу, легкість спілкування клієнтів [75].

Автори, використовуючи термін «готельний продукт», прагнуть підкреслити складний склад, гетерогенність, комплексність послуг, що надаються готелем [49; 55; 72; 74; 75]. Виходячи з цього, можна дати таке визначення: готельний продукт – це комплекс готельних послуг, які може надати споживачеві конкретний готель (запропоновано автором). Тому, коли йдеться про споживача готельних послуг, стосовно конкретного готелю коректніше говорити про споживача готельного продукту цього підприємства.

Клієнтом готельного підприємства набуває доступу до готельного продукту (право користування протягом певного часу у конкретному місці) у вигляді обмінних угод без перенесення права володіння при активному взаємодії споживача з виконавцем, що визначає істотну роль персоналу готелю у забезпеченні якості готельної послуги [76].

Для характеристики якості готельних послуг важливим є комплексний облік усіх складових готельного продукту. При структуруванні готельного продукту вчені закладають в основу виробничі функції: діяльність готелю з виробництва та надання основних та додаткових послуг.

Базою надання готельного товару виступають запити споживачів та можливості їх задоволення.

Споживача готельної послуги часто називають клієнтом, відвідувачем, гостем. Досить повне визначення поняття дано у стандарті ГОСТ Р50646-94: «споживач – це громадянин, який отримує, замовляє або має намір отримати або замовити послуги для особистих потреб» [77, с. 2].

При цьому споживач може виступати в ролі клієнта: клієнт – особа, яка користується послугами установи, організації, підприємства, покупець, замовник [78].

З урахуванням специфіки готельної послуги має право на існування визначення споживача готельної послуги як відвідувача: відвідувач – особа, яка приходить кудись із якоюсь метою, що відвідує когось, що-небудь [79].

Сучасні маркетологи, що спеціалізуються на ринку готельних послуг, виділяють групи споживачів за статевою ознакою, віком, рівнем освіти, професією, доходом. У цих розрізах вивчаються споживчі переваги з видів послуг (проживання, харчування, розваги, наявність сауни чи басейну, надання транспорту, бажання відвідати екскурсії та інших.). Ранжування проводиться також за вимогливістю до змістовної сторони послуги (рівень комфорту, оригінальності послуги, асортимент додаткових послуг, ціновий діапазон, професіоналізм співробітників та ін.) [80].

 Для залучення споживачів готельних послуг вивчаються повноваження рекламного впливу, тобто. психології споживання З цією метою вчені пропонують застосовувати на практиці готельної справи такі психотипи споживачів готельних послуг (таблиця 1.6) [76; 80-82].

Споживачі готельних послуг – це відвідувачі готельного підприємства (засоби розміщення), які купують (споживають) послуги, спрямовані на задоволення комплексу їх запитів та потреб, які пропонуються та реалізуються готелем або за допомогою готелю.

При цьому запити споживача більшою мірою пов'язані з його фінансовою спроможністю та особистісними психологічними особливостями. Тому якість готельної послуги має виправдовувати очікування клієнта, які, своєю чергою, також є неоднорідними і залежать від того, що саме для клієнта в готельній послузі є першочерговою.

Як основні принципи якості готельних послуг використовують ключові позиції, рівень якості яких є визначальним для різних груп відвідувачів готельних підприємств [76]:

1. безпека − забезпечення надійного та безпечного відпочинку (безпеки проживання та харчування для відвідувача, збереження його багажу тощо);
2. економність – наявність гнучкої системи оплати послуг, широкого діапазону цінових пропозицій, можливість знижок постійним клієнтам тощо;
3. комфорт − додаткові засоби для затишку та комфорту (світло- та шумоізоляція, регульований температурний режим тощо);
4. репутація – довіра до цього готелю, популярність оператора, популярність готелю, стабільність роботи на ринку;
5. оригінальність − інновації у технології обслуговування, різноманітність та новизна пропонованих додаткових послуг, креативне оформлення тощо;
6. престиж – проживання у готелі знаменитостей, наявність послуг, що відповідають високому соціальному статусу клієнтів тощо.

Крім того, в економічній літературі існує низка критеріїв якості, які характеризують професіоналізм працівників готелю, які є гарантами якості в процесі обслуговування клієнтів. Серед них виділяють стандартні вимоги до працівників – компетентність (знання та навички, необхідні для виконання професійних обов'язків), сумлінність, старанність, акуратність, знання професійного етикету тощо; та специфічні, що визначають атмосферу гостинності, − чуйність, комунікабельність, поінформованість, ввічливість, оперативність та швидкість обслуговування тощо.

З урахуванням високого ступеня індивідуалізації та суб'єктивізму очікувань клієнтів формування критеріїв якості готельних послуг передбачає кропітку роботу зі стандартизації обслуговування. Під стандартами обслуговування мається на увазі комплекс обов'язкових виконання правил обслуговування клієнтів, які мають гарантувати встановлений рівень якості всіх операцій [83].

Стандарт формалізує критерії оцінки якості надання готельних послуг з огляду на специфіку надання цього виду послуг. По-перше, якість готельних послуг неможливо забезпечити без відповідного рівня пропозиції комплексного готельного продукту. По-друге, якість готельної послуги багато в чому визначається якістю менеджменту, тому одним із базових підходів мають стати положення Міжнародних стандартів менеджменту якості. По-третє, визначення еталонів послуг та критеріїв оцінки якості готельної послуги потребує систематичного перегляду з урахуванням змін у перевагах клієнтів, інновацій на ринку послуг тощо. – це безперервний процес поліпшення якості (за Демінгом).

Потребам гостей повинні відповідати не лише готельні послуги, а й вся система обслуговування має бути побудована таким чином, щоб забезпечувати зручність гостей та добрі міжособистісні відносини персоналу. У цьому вся сенсі якість становить основу компетентності [55].

 Виходячи з вищевикладеного, якість готельної послуги пропонується розглядати як комплексне поняття, що характеризує ефективність діяльності готельних підприємств з розробки готельного продукту та відображає ступінь забезпечення виконання стандартів обслуговування відповідно до потреб споживачів готельного продукту.

Таким чином, згідно з результатами компаративного аналізу основних теоретичних підходів запропоновано визначення ключових понять, а саме:

*готельна послуга* – це результат діяльності у сфері гостинності, що надається у відчутній або невловимій формі, спрямований на задоволення фізіологічних, соціальних та духовних потреб відвідувачів готелів у тісному взаємозв'язку зі сферами охорони здоров'я, транспорту, торгівлі, туризму, культури та телекомунікацій;

*готельний продукт* – це комплекс готельних послуг, які може надати споживачеві конкретний готель;

*споживачі готельних послуг* – це відвідувачі готельного підприємства (засоби розміщення), які набувають (споживають) послуги, спрямовані на задоволення комплексу їх запитів та потреб, що пропонуються та реалізуються готелем або за допомогою готелю;

*якість готельної послуги* - комплексне поняття, що характеризує ефективність діяльності готельних підприємств з розробки готельного продукту та відображає рівень забезпечення виконання стандартів обслуговування відповідно до потреб споживачів готельного продукту.

Запропоновано класифікацію готельних послуг, споживачів готельних послуг, а також еволюцію підходів до визначення поняття «якість». Обґрунтовано структуру готельного продукту на основі комплексного обліку всіх його складових.

1.3 Концептуальні засади формування конкурентоспроможності готельних підприємств

Розвиток ринкових відносин, загострення конкуренції у сфері гостинності висувають першому плані проблему підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

2012-2016 роки стали періодом динамічного розвитку готельної галузі у всьому світі: за даними Всесвітньої туристської організації (ЮНВТО, UNWTO) на неї припадає не менше 6% валового національного продукту, що визначає потенціал її конкурентоспроможності [84]. Істотно зросли показники завантаженості готелів, розвитку готельних ланцюгів та його міжнародної експансії. Посилилася цінова лояльність щодо послуг розміщення. Згідно зі статистикою у світі існує понад 350 тис. готелів, що мають номерний фонд понад 14 млн. од. [85].

При цьому слід зазначити, що готельні підприємства на сучасному ринку м. Дніпра працюють у нестійкому та ризикованому довкіллі. Численні загрози, такі як нестабільний стан ринку у зв'язку з військовими діями, значні втрати від обмеженості чисельності тих, хто в'їжджає в регіон, лабільне операційне середовище та фінансова залежність від рівня завантаження готелів, послаблюють їхню конкурентоспроможність.

Отже, в умовах існуючої нестабільності та економічної турбулентності найважливішим завданням для готельних підприємств стає задоволення побажань клієнтів на рівні, що забезпечує збереження зворотного бізнесу та досягнення мінімального рівня рентабельності. У зв'язку з цим виявлення та оцінка організаційно-економічних факторів впливу на конкурентоспроможність продовжують залишатися серед основних пріоритетів управління конкурентними можливостями готельних підприємств.

Діагностиці та прогнозуванню організаційно-економічних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, присвячені роботи багатьох сучасних учених: А. Амірова, І.А. Ангеліна, А.А Анплеєва [86-88], Л.В. Балабанової, А.В. Кривенко [1], Г. Гомілевська, Л.Ш. Гусейновий, Р.А. Кличова, А.В. Жукова, Р.М. Захарової, В.А. Ларіонова, І.М. Єфременка, С.А Михайлова, О.Г. Вільшанській, А.А. Черкасової [89-96] та ін.

Водночас високий динамізм організаційно-економічних процесів у сучасному бізнес-середовищі потребує постійного науково-методичного вдосконалення та глибшого дослідження факторів, що формують конкурентоспроможність усієї готельної галузі в цілому та підприємств зокрема.

При визначенні факторів формування конкурентних переваг виділяють екзогенні та ендогенні фактори.

Серед екзогенних факторів слід відзначити важливість державного регулювання через податкову, фінансово-кредитну, науково-технічну, інноваційну, зовнішньоекономічну політику, регулювання якості продукції та послуг через систему стандартизації, сертифікації та нормативно-правове забезпечення.

Вивчення організаційно-економічних чинників впливу конкурентоспроможність готельних підприємств дозволило сформулювати ключові компетенції, тобто. імперативи конкурентоспроможності сучасного підприємства. Спочатку необхідно визначити найбільш значущі організаційно-економічні фактори мега- та макрорівнів. Ці фактори відображатимуть провідні світові тенденції розвитку економіки. Потім слід виявити характер впливу даних мега- та макрофакторів на готельну сферу. При цьому характер впливу також має бути описаний у розрізі організаційно-економічних процесів. Це, у свою чергу, дозволить сформулювати ключові компетенції, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності сучасного готельного підприємства. Формулювання компетенцій матиме чітку відповідність встановленим факторам (тенденціям) мега- та макрорівнів та характеру їх впливу на розвиток сучасної готельної галузі. У результаті це дасть змогу визначити інтегративний вектор розвитку готельних підприємств у конкурентному бізнес-середовищі

Аналіз сучасних загальносвітових тенденцій [93; 97-99] показав, що до основних організаційно-економічних факторів, що задають "тон" для підприємств усіх галузей, відносяться:

 1) посилення глобалізації економіки;

2) розширення конвергентного розвитку підприємств;

3) інтеграція та зростання бізнес-моделей замкнутого циклу виробництва товарів та послуг.

Глобалізація світової економіки виявляється у процесі зміни світового простору, перетворенні їх у єдину зону для вільного переміщення товарів, послуг, інформації, капіталу, і навіть ідей та його носіїв. Посилення глобалізації є системотворчою тенденцією всього сучасного бізнес-середовища. Внаслідок глобалізації утворюється єдиний простір, що поєднує правові, культурні, інформаційні та економічні складові. Іншими словами, феномен глобалізації може проявлятися не тільки в економічних процесах, а й істотно впливати на інші сфери суспільної діяльності – політику, ідеологію, культуру. Глобалізація покликана надати потужний імпульс для створення оновленої світової системи відносин у політиці та економіці.

П.В. Балабанов та М.В. Ковальчук виділяють новий етап у розвитку галузей

- Етап перетворення економічного суспільства на основі конвергентного об'єднання інформатизації та телекомунікацій в єдине електронно-інформаційне суспільство [97; 98]. Аналіз літературних джерел показав, що індикативною тенденцією діяльності успішних підприємств більшості галузей за останні роки справді стає конвергенція послуг.

У сучасних умовах термін «конвергенція» використовується в описах інтегруючих процесів [100]. Дані процеси у своїй основі мають загальні тенденції та закономірності науково-технічного та соціально-економічного прогресу, що зумовлюють зближення, тобто конвергенцію економік великої кількості таборів, дозволяючи при цьому зберігати національні особливості. Тобто, у загальному економічному сенсі цей термін використовується для позначення зближення економічної та соціальної політики різних країн. Третім фактором, що задає «тон», стає розвиток і збільшення кількості бізнес-моделей замкнутого циклу виробництва товарів і послуг в різних галузях матеріального та нематеріального виробництва. Замкнутий цикл виробництва передбачає виконання повного кола бізнес-процесів у межах одного підприємства: від виробництва сировини та матеріалів власними силами до створення власної роздрібної торгової мережі для реалізації продукції кінцевим споживачам.

Кожен із перелічених чинників впливає в розвитку та діяльність готельних підприємств. Посилення глобалізації знаходить відображення у процесах транснаціоналізації, що виявляються у збільшенні частки мігруючого капіталу, інформації, технологій та виступаючих сучасним трендом розвитку світової економіки [93]. В даний час існує велика кількість стратегічно успішних транснаціональних готельних підприємств. Такі транснаціональні корпорації (ТНК) готельного господарства виступають провідниками глобалізаційних процесів і одночасно своєрідними стабілізаторами, що дозволяють адаптуватися до умов господарювання, що змінюються. Таким чином, існуюча мережева структура світового готельного бізнесу спирається на інтегровані економічні суб'єкти та інтеграційний механізм захисту від нестабільності [99].

Транснаціоналізація світового готельного господарства підвищує рівень взаємної відповідності міжнародних, національних стандартів та стандартів ТНК готельного господарства. Ступінь адаптивності ТНК до інституційних умов країни, де розташовані готельні підприємства, визначається наявністю національних недержавних організацій, діяльність яких полягає у зближенні стандартів та норм у готельній галузі.

Проведений аналіз свідчить про збільшення ступеня адаптивності транснаціональних корпорацій готельного господарства до інституційних умов різних країн, а також активну інтеграцію національних готельних ринків у світовий бізнес. При обґрунтуванні факторів конкурентоспроможності готельних підприємств слід враховувати, що ТНК готельного господарства сприяють запровадженню стандартів, ефективність яких підтверджено найкращими готельними підприємствами. При цьому сучасний стан готельного господарства у М. Дніпрі потребує проведення цільових інституційних реформ з урахуванням існуючих інституційних особливостей регіону. Такі реформи мають забезпечити підтримання світових стандартів готельного господарства, з одного боку, та дати можливість швидкої адаптації готельним підприємствам регіону до умов «невизнаної держави» – з іншого.

Багато сучасних дослідженнях розширено спектр готельних послуг у бік конвергенції [95; 96].

Конвергентно-орієнтоване готельне підприємство, крім традиційних послуг розміщення та харчування, пропонує споживачеві різні варіанти «пакетних» готельних послуг. Такі «пакети» націлені на охоплення певними послугами всього часу перебування споживача у місті, де розташоване готельне підприємство. Наприклад, надання «пакета» із переліком послуг «проживання – проведення ділового заходу в рамках готелю – наступний коворкінг – організація екскурсійної програми – харчування (внутрішнє + кейтеринг)».

Конвергентний підхід довів свою ефективність у діяльності багатьох готельних підприємств, що дозволило виділити основні організаційні чинники, що впливають конкурентоспроможність вітчизняних готельних підприємств. Для підтримки сталого конкурентного становища підприємствам необхідно:

* оптимізувати компетенції менеджерів із продажу;
* регулярно вивчати аналітичні матеріали, особливо в частині онлайн-продажів, підтримуючи контакти з аккаунт-менеджерами, застосовувати гнучкі ціни;
* оптимізувати систему мотивації працівників готелів;
* оптимізувати результати пошуку готелю у пошукових системах: ціни, періоди, акції, відгуки, ілюстрації;
* розміщувати на сайті готелю лише квалітативний контент та якісні фотографії;
* встановити першорядні та другорядні сегменти, визначити межі локального ринку, визначити частки на оптовому та корпоративному ринках;
* врівноважити рівень завантаженості каналами продажу та сегментами.

Зростання бізнес-моделей замкнутого циклу виробництва послуг щодо готельної галузі знаходить відображення у збільшенні кількості готельних бізнес-процесів, що формуються у межах одного підприємства. Щоб забезпечити розробку та подальше впровадження нових готельних продуктів силами самого підприємства, необхідно організувати систему формування всього спектра функціональних готельних компетенцій. Це означає, що це елементи готельних бізнес-процесів будуть реалізовані лише працівниками даного готелю. Йдеться саме розробці нових та вдосконаленні якості традиційних готельних послуг працівниками підприємства, тобто. Концепція стратегічного портфеля послуг та його деталізація (перелік послуг та зон господарювання) формуються лише в рамках одного підприємства, а реалізація цього портфеля може здійснюватись і за рахунок залучення інших підприємств на основі аутсорсингу. Наприклад, керівництвом готельного підприємства може бути розроблена стратегія впровадження кейтерингу щодо ділових заходів клієнтами, у своїй складання меню, обслуговування, сервірування тощо. підприємство на аутсорсингових принципах може продавати з допомогою інших компаній.

Для виконання цієї вимоги (побудова бізнес-моделей замкнутого циклу) слід розробити гнучку систему управління сервісними послугами, яка передбачала перелік різних варіантів обслуговування, представлених у вигляді спеціальних алгоритмів дій для персоналу [86]. Таку роботу можна здійснити за допомогою методики моделювання бізнес-процесів, що передбачає насамперед побудову моделі самої організації. Для досягнення мети застосовуються технології бізнес-процесингу, які дозволяють керувати процесами, що відбуваються на підприємстві, з трьох точок зору:

* функціональність системи – використовується методологія моделювання IDEF0, що дозволяє наочно продемонструвати взаємозв'язки бізнес-процесів. Одночасно формується уявлення про ресурси, необхідні виконання кожного процесу;
* інформаційна забезпеченість системи, що дозволяє фіксувати потоки даних, місця їх зберігання та методи обробки інформації;
* подієве моделювання – дозволяє визначати причинно-наслідкові зв'язки та встановлювати залежності процесів один від одного та від їх часової та подійної послідовності.

Подібні моделі дозволяють розробляти алгоритми дій персоналу різних ситуаціях, що виникають у процесі діяльності підприємства.

Виходячи з вищевикладеного обґрунтовано імперативи конкурентоспроможності готельних підприємств у розрізі ключових організаційно-економічних факторів впливу.

Дані імперативи дозволяють з урахуванням індикативних зовнішніх організаційно-економічних мега- і макрофакторів оцінити вплив на готельну галузь і побудувати систему ключових компетенцій готельного підприємства, тобто. обґрунтувати внутрішні організаційно-економічні чинники впливу конкурентоспроможність готельних підприємств.

Так, фактором конкурентоспроможності (ключовою компетенцією) готельного підприємства на посилення глобалізації економіки має стати вміння адаптувати транснаціональні стандарти готельного бізнесу до особливостей країни розташування готельного підприємства.

У відповідь фактор конкурентоспроможності (ключовою компетенцією) готельного підприємства на поглиблення конвергентного розвитку буде вміння надати гнучкий і максимально наповнений «пакет готельних послуг» за оптимальною ціною, у створенні якого братиме участь і майбутній споживач даних послуг. У відповідь фактором конкурентоспроможності (ключовою компетенцією) готельного підприємства на зростання бізнес-моделей замкнутого циклу стане уміння сформувати систему управління знаннями, спрямовану на розробку та контроль ключових бізнес-процесів самим готельним підприємством.

Завершальним етапом обґрунтування імперативів конкурентоспроможності готельних підприємств є формулювання інтегративного вектора розвитку готельної сфери загалом та підприємств, зокрема на основі виділених зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Таким інтегративним вектором визначено загальне посилення організаційно-управлінських інновацій готельної галузі.

Про важливість саме організаційно-управлінських інновацій свідчать дослідження таких вчених, як Г.А. Гомілевська [89], Л.Ш. Гусейнова, Р.А. Кличова [90], А.А Черкасова [96]. Найбільш релевантним є визначення Г.А. Гомілевській: «Організаційно-управлінська інновація в готельному бізнесі – це сукупність впливів з організації та управління виробництвом та реалізацією готельного продукту на основі інноваційного адресного управління з поелементним контролем ефективності з метою переведення господарюючого суб'єкта з менш ефективного стану на більш ефективний» [8; 21].

Як зазначає О.В. Жуков [91], більшість дослідників в оцінці конкурентоспроможності послуг орієнтуються задоволення споживчого попиту, але де вони враховують, що з ринку готельних послуг характерний ряд специфічних якостей, яких ставляться: значна динамічність процесів; висока фондомісткість; широка спеціалізація; обмежений за часом цикл обслуговування клієнта у готелі; висока чутливість до змін ринкової ситуації, кон'юнктури; низька еластичність; безпосередній контакт гостя з персоналом готелю (виробником готельних послуг); індивідуальний характер попиту готельні послуги; неможливість оцінки якості готельної послуги досі її споживання; велика різноманітність видів готельних підприємств та класів обслуговування в них; безперервність процесу створення та реалізації готельних послуг; Унікальність пропозиції.

Погоджуючись із висновками А.В. Жукова, сформулюємо перелік критеріїв, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність готельного підприємства: наявність унікальних готельних послуг; можливість фінансування інноваційних проектів у перспективі як для споживачів, так і для працівників готелю; створення впізнаваного бренду, що дозволяє готельному підприємству успішно просувати свої послуги над ринком; дотримання стандартів обслуговування та постійне покращення якості послуг.

Усе вищевикладене підтверджує виділення саме організаційно-управлінських інновацій як основи стратегічного розвитку підприємств готельної сфери.

Готельне підприємство як об'єкт управління є відкритою системою, яка функціонує при взаємодії із зовнішнім середовищем через комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних складових елементів системи управління. Тому, розглядаючи питання концептуальних положень формування конкурентоспроможності готелю, важливо визначити об'єкт та суб'єкт системи управління

Результуючими у формуванні системи управління готелем як конкурентоспроможною структурою є об'єкт – готельний продукт, що включає ресурсне забезпечення, якість, сервіс, ціну, умови збуту та час, а також суб'єкт – споживачі, посередники та конкуренти.

У словнику С. Ожегова концепція визначена як «система взаємопов'язаних і випливають одне з іншого поглядів ті чи інші явища, процеси; спосіб розуміння, трактування явищ, подій; основна ідея будь-якої теорії; загальний задум, головна думка» [101, с. 346].

Словник бізнес-термінів визначає концепцію як систему поглядів та способів досягнення цілей, загальне розуміння явищ [102].

Метою формування конкурентоспроможності готельних підприємств є максимізація рівня споживання готельного продукту за доступними цінами, що дозволить значно збільшити виробництво якісних та безпечних послуг та сприятиме підвищенню рівня зайнятості населення та його добробуту.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1) виявлення та оцінка потреб споживачів, а також рівня їх задоволеності якістю та безпекою готельних продуктів;

2) аналіз та прогнозування стану ринку готельних продуктів;

3) аналіз динаміки споживчого попиту на готельні продукти, що дозволить використовувати отриману інформацію для розробки та прийняття управлінського рішення щодо застосування інноваційних технологій для створення нових продуктів, удосконалення системи менеджменту;

4) формування асортиментної та цінової політики готельних підприємств, у межах яких необхідно постійно аналізувати структуру асортименту готельних продуктів та їх вартість, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства та економічну ефективність його діяльності;

5) проведення детальної сегментації готельного ринку на основі формування груп споживачів готельного продукту, що дозволить виділити ключові фактори успіху та створити нові конкурентні переваги;

6) розробка програми маркетингових комунікацій кожної цільової групи споживачів готельного продукту;

7) застосування персоналом готельних підприємств творчого підходу до вирішення нестандартних проблем.

Виходячи з сутності та особливостей формування конкурентоспроможності готельного підприємства, пропонується доповнити визначені раніше принципи якості готельного продукту (безпека, економність, комфорт, репутація, оригінальність, престиж) такими:

1) затребуваність (реалізовані готельні продукти повинні мати попит і бути актуальними як для споживачів, так і для ринку в цілому);

2) комплексність (комплексний підхід передбачає досягнення що стоять перед підприємством цілей шляхом використання наявного ресурсного потенціалу і сукупності маркетингових засобів);

3) насиченість (індивідуалізація пропозиції з метою максимально повного задоволення потреб клієнтів);

4) адаптованість (постійне розширення та оновлення асортименту готельних продуктів шляхом впровадження в діяльність підприємства інноваційних технологій, що забезпечують відповідність послуг розвитку науки і техніки, а також підвищення якості та безпеки);

5) ефективність (досягнення максимальних комерційних успіхів за допомогою інструментів маркетингової діяльності готельних підприємств шляхом постійного пошуку нових підходів до підвищення ефективності використання ресурсів готельних підприємств та скорочення витрат, заохочення творчої ініціативи персоналу, створення корпоративної культури);

 6) клієнтоорієнтованість (максимальна націленість на виконання вимог та бажань гостей з метою забезпечення конкурентних переваг готельного продукту та покращення іміджу готелю);

7) системність (зв'язок конкурентоспроможності з рівнями управління – мега-, макро- та мікрорівнями);

8) відносність (визначення конкурентоспроможності щодо інших суб'єктів ринку готельних послуг).

Таким чином, система управління готельним підприємством як конкурентоспроможною структурою – це ефективне управління готельним господарством у процесі виробництва та реалізації готельного продукту з метою отримання прибутку та досягнення соціально-економічних результатів (авторське визначення).

Ефективне управління готельним підприємством відбувається завдяки оптимальній взаємодії елементів його внутрішньої системи із зовнішнім середовищем шляхом: постійного моніторингу стану ринку готельних продуктів, рівня попиту за напрямками в'їзного та виїзного туризму, урахування впливу факторів макро-, мезо- та мікрорівнів на формування та реалізацію готельних продуктів. При цьому система управління готельним підприємством як конкурентоспроможною структурою буде ефективним інструментом лише за наявності налагодженого механізму підвищення якості готельних послуг.

Системність конкурентоспроможності як категорії має низку специфічних ознак:

по-перше, конкурентоспроможність можна визначити лише щодо об'єкта порівняння – зазвичай вибирають потенційного конкурента;

по-друге, конкурентоспроможність підприємства – це змінна категорія, результат діяльності якої може змінитися певний період. У разі вважатимуться, що конкурентоспроможність має змінний характер, тобто визначається щодо конкурента у конкретних умовах довкілля;

по-третє, конкурентоспроможність має адресний характер, її зміст спрямовано задоволення потреб конкретних споживачів.

Формування конкурентоспроможності готельної галузі має включати великий комплекс соціально-економічних показників, визначальних становище готельних підприємств над ринком. З одного боку, це сукупність характеристик самого готельного підприємства, які визначаються рівнем управління її ресурсного потенціалу, з іншого – ряд зовнішніх щодо нього соціально-економічних умов, що дозволяють створювати та реалізовувати такі готельні продукти, які за ціновими та неціновими параметрами є більш привабливими для споживачів, ніж у конкурентів.

Останні кілька років стали періодом динамічного розвитку готельної галузі у всьому світі. Готельні підприємства м. Дніпра працюють в особливо нестабільному та ризикованому навколишньому середовищі, численні загрози послаблюють їхню конкурентоспроможність. У зв'язку з цим основними пріоритетами управління залишаються виявлення та оцінка організаційно-економічних факторів впливу на конкурентоспроможність.

Організаційно-економічні фактори впливу на конкурентоспроможність готельних підприємств пропонується розглядати згідно з певною логікою, що дозволяє сформулювати ключові компетенції та виділити спільні імперативи конкурентоспроможності сучасного готельного підприємства.

Дані імперативи дають можливість, з індикативних зовнішніх організаційно-економічних мега- і макрофакторів, оцінити вплив на готельну галузь і побудувати систему ключових компетенцій готельного підприємства, тобто. обґрунтувати внутрішні організаційно-економічні чинники впливу конкурентоспроможність готельних підприємств.

Завершальним етапом обґрунтування імперативів конкурентоспроможності готельних підприємств є формулювання інтегративного вектора розвитку готельної галузі в цілому та підприємств зокрема на основі виділених зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. У кваліфікаційній роботі таким інтегративним вектором рекомендується вважати загальне посилення організаційно-управлінських інновацій готельної галузі.

Запропоновано систему управління готельним підприємством як конкурентоспроможною структурою, що є відкриту систему, що включає об'єкт, суб'єкт, завдання та принципи управління готелем з метою максимізації рівня споживання готельного продукту з подальшою їх характеристикою.

Розроблено концептуальний підхід до формування конкурентоспроможності готельних підприємств, що включає предмет, мету, завдання, принципи, об'єкт, теоретичні засади формування конкурентоспроможності готельних підприємств, інструментарій оцінки конкурентоспроможності, а також науково-методичні підходи щодо забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

**РОЗДІЛ 2**

 **ЗАВДАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ**

2.1 Мета та завдання дослідження

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, розробка методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання:

1. сформулювати теоретичні основи конкурентоспроможності готельних підприємств та провести аналіз поняття якості готельних послуг як основи конкурентоспроможності готельних підприємств;

2. виконати аналіз якості готельних послуг на готельних підприємствах м. Дніпра;

3. удосконалити методичний підхід до оцінки ступеня впливу факторів на формування конкурентоспроможності готельних підприємств.

2.2 Методи дослідження

Теоретичною і методологічною основою проведення дослідження слугували основоположні законодавчі й нормативні акти України, дані СОТ, міжнародні документи, ратифіковані Україною, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері туристичних послуг і управління нею, що розвивають соціально-економічні функції туризму і його роль у розвитку національної економіки. Дослідженням міжнародної торгівлі туристичними послугами та вивченням особливостей механізму такої торгівлі займалось багато вітчизняних і зарубіжних науковців, яка знаходить своє відображення у дослідженнях Р.І. Балашової, Є.В. Данилової, В.Г. Герасименка, Л.І. Гонтаржевської, В.Ф Динальчук, В.К. Євдокименка, Р.О. Заблоцької, В.А. Квартальнова, В.Є. Новицького, В.А. Папиряна, І.І. Пирожника, А.П. Румянцева, Л.В. Сакун, В.К. Федорченка [34].

2.3 Організація дослідження

2.3.1 Маркетинговий аналіз якості наданих послуг у готельних підприємствах м. Дніпра

Проблема досягнення конкурентних переваг готельними підприємствами залежить від ефективного застосування інструментів маркетингу, що базується на концепції орієнтації діяльності підприємств на споживача.

В управлінні конкурентоспроможністю маркетинг відіграє важливу роль при розробці системи стратегічних конкурентних цілей, аналізі конкурентного маркетингового середовища, діагностики внутрішнього конкурентного потенціалу, а також розробки конкурентних маркетингових стратегій.

Поняття конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язане як з умовами на ринку в конкретний момент часу, так і з багатьма зовнішніми факторами, що впливають на ринок. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися стосовно конкретної стратегічної групи, що виділяється за такими ознаками: вид ринку, спеціалізація підприємств, споживачі. У разі ринкових відносин конкурентоспроможність є основним чинником успіху [13].

У ринковому середовищі визначення рівня конкурентоспроможності має ґрунтуватися на врахуванні думок споживачів. Особливості ринку готельних послуг, специфіка готельного продукту, вимоги та переваги споживачів готельних продуктів визначають специфічні особливості маркетингової діяльності у готельній галузі.

Основні функції сучасної маркетингової діяльності готельних підприємств полягають у комплексному аналізі переваг та бажань споживачів, дослідженні та сегментації ринку готельних продуктів, моніторингу конкурентного середовища, аналізі конкурентоспроможності та виборі стратегій розвитку. Стратегія маркетингу у промисловості туризму пов'язані з визначенням і розробкою товару та просуванням його на цільової ринок [106]. При цьому велика увага повинна приділятися підвищенню якості продуктів, що надаються. Також саме результати маркетингової діяльності на підприємстві дають змогу розробити ефективні стратегії формування конкурентоспроможності.

Маркетингові дослідження якості готельних продуктів вимагають відбору способів реалізації, джерел інформації, розробки конкретної методики. Досить поширеними та простими у використанні є загальнонаукові методи дослідження.

З метою вивчення регіонального ринку підприємств готельного бізнесу проведено моніторинг якості готельних послуг із використанням методу анкетного опитування.

Порівняльна характеристика анкетного опитування для споживачів та експертів представлена ​​у таблиці. 2.1.

Згідно з даними таблиці, головними відмінностями анкети споживачів від анкети експертів є кількість опитаних респондентів, наявність професійних питань, постановка питань та період опитування.

Для експертів не важливий період опитування, оскільки якість послуг не повинна змінюватися протягом усього року. Для респондентів період опитування важливий, оскільки потік гостей готельних підприємств залежить від сезону, тому було доцільно проводити опитування у періоди: з березня-квітня чи жовтня-листопада, коли спостерігається уповільнення активності туристів (гостей); з грудня-січень або липня-серпня, коли активізується туристичний ринок.

Таким чином, для ефективної та об'єктивної оцінки якості готельних послуг, що надаються підприємствами готельного бізнесу м. Дніпра, необхідно провести два види анкетного опитування: опитування експертів

 (Керівників підприємств готельного бізнесу) та опитування респондентів (споживачів готельних послуг).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика анкет залежно від респондентів

|  |  |
| --- | --- |
| Ознаки | Метод опитування |
| анкета для споживачів | анкета для експертів |
| Загальні питання | Стать, вік, сімейний стан, середній дохід наодного члена сім'ї та ін. | Ці питання часто відсутні, якщо використовують, то 1-2 питання |
| Професійні питання | відсутні | Питання, що стосуються специфіки галузі (показники якості: матеріально-технічне забезпечення, функціональне призначення, професійна майстерність,безпека і т.д.) |
| Респонденти | Споживачі готельнихпослуг | Керівники підприємств готельногобізнесу |
| Вид опитування | Письмовий (власноручнийзапис відповідей у анкету) | Письмовий (власноручнийзапис відповідей у анкету) |
| Період опитування | У період найбільшоїтуристичної чи ділової активності | Протягом періоду функціонування готельного підприємства |
| Кількістьреспондентів | 1000 осіб | 12 готельних підприємств м. Дніпра |
| Варіанти питань | Питання, що вимагають конкретної відповіді, та питання, що дозволяють споживачевівиразити свою думку | Вимагають конкретної відповіді |

За способом зв'язку дослідника з об'єктом при проведенні опитування для виявлення готельних підприємств, що працюють, у період з 2020 по 2021 р. внаслідок зміни як економічної, так і політичної ситуації в м. Дніпрі було обрано телефонне опитування.

За допомогою даного опитування виявлено, що з 85 готельних підприємств (2012 р.) працює 12 (готель «Палас», готель «Рамада», готель "Плаза", готель "Парк Інн від Радіссон", готель "Централь", готель "Шафран", готель "Домінік", бутік-готель "Іспанський дворик", хостел "Рудий кіт", готель "Економ", гостьовий будинок "Дом 18", апартаменти "На Набережній").

Характеристика готельних підприємств м. Дніпра представлена ​​у таблиці 2.2.

 Таблиця 2.2

Основна характеристика готельних підприємств м. Дніпра

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Підприємство | Кате-горія | Ріквідкриття | Номер-ний фонд | Тип номеру | Ціна за добу, грн. |
| Готель «Палас» | 5\* | 2004 | 124 | Люкс; делюкс; віпномери | від 7000 до21000 |
| Ramada Hotel | 4\* | 2011 | 165 | Двомісний номер з двома окремими ліжками; номер з ліжком розміруking-size – доступ для гостей з обмеженими фізичними можливостями; номер із ліжком розміру «king-size»; люкс; класичний номер для некурців з1 ліжком розміру "king-size"; бізнес-люкс | від 1500 до3800 |

Продовження табл. 2.2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Park Inn by Radisson  | 4\* | 2012 | 171 | Стандартний номер з ліжком розміру king-size або 2 окремими ліжками; напівлюкс; номер бізнес-класу з ліжком розміру «king-size» | від 2000 до9000 |
| Готель «Дніпро Плаза» | 4\* | 2011 | 322 | Двомісний класик; двомісний стандарт; двокімнатний люкс; трикімнатний люкс"Олімпік"; чотирикімнатний люкс"Арена" | від 740 до1800 |
| Готель«Централь» | 3\* | 2006 | 96 | Standard; Standard+; Comfort; Twin;Business; Deluxe | від 300 до1000 |
| Готель«Доминик» | 3\* | 2011 | 22 | Розкішний люкс; бізнес-люкс; покращений двомісний номер з 1 ліжком; стандартний двомісний номер з 2 окремими ліжками; двомісний номер "Комфорт" з 1 ліжком; стандартний двомісний номер; номер класу"люкс" з ліжком розміру "king-size"; люкс | От 500 до1400 |
| Готель«Шафран» | 3\* | 2012 | 12 | Стандарт; люкс | От 500 до1500 |
| Бутик-готель«Іспанский дворик» | 3\* | 2010 | 12 | Двомісний економ; двомісний стандарт; двомісний напівлюкс; двокімнатний двомісний люкс | От 300 до800 |
| Хостел «Рижий кіт» | без- катего- рійний | 2013 | 5 | Ліжко у загальному чотиримісному номері; одномісний номер із загальною ванною кімнатою; стандартніапартаменти з 2 спальнями | От 80 до 300 |
| готель«Економ» | без- катего- рійний | 2012 | 22 | Стандартний двомісний номер з 1 ліжком або 2 окремимиліжками; одномісний номер одномісний номер | від 160 до 350 |
| Гостевой дом«Дом 18» | без-катего- рийные | 2012 | 32 | Стандартный двухместный номер с 1кроватью или 2 отдельными кроватями; одноместный номер | От 600 до 900 |
| Апартаменты«На Набереж- ной» | без- катего-рийные | 2016 | 7 | Апартаменты с 1 спальней | 1000 |

Обсяг номерного фонду та кількість місць готельних підприємств Дніпра за проаналізований період характеризуються тенденцією до зменшення. У зв'язку зі складною економічною та політичною ситуацією, а також проведенням бойових дій номерний фонд готельних підприємств м. Дніпра у 2019 р. знизився на 72% порівняно з 2018 р. – роком проведення Євро-2012 – та склав 990 номерів.

У 2012 р. у Дніпрі діяло 51 заклад для тимчасового проживання [116]. Серед них 38 готелів та аналогічних засобів розміщення (29 готелів, 1 мотель, 1 гуртожиток для приїжджих, 13 інших закладів).

У 2021 р. у м. Дніпрі діє 21 готель та аналогічні засоби розміщення (12 готелів та 9 інших закладів).

Для присвоєння певної категорії (зірок) у 2012 р. пройшли сертифікацію 40 готельних підприємств регіону. З них 10 закладам присвоєно одну зірку, двом готелям – два, 20 – три, 7 готелів мають чотири зірки, один – п'ять.

 У 2021 р. у м. Дніпрі 12 готелів мають таку категорійність: 4 готелі – безкатегорійні, 4 – тризіркові, 3 – чотиризіркові, 1 – п'ятизірковий.

У 38 готелях та аналогічних закладах міста у 2012 р. налічувалося 1126 номерів на 2009 місць, що порівняно з 2011 р. більше на 17,7%. Понад половину всього номерного фонду (54%) складали номери І категорії (стандарт), п'яту частину – вищої категорії, четверту частину – номери ІІ та ІІІ категорій [116].

У 2021 р. у 21 готелі та аналогічних засобах розміщення м. Дніпра є 1390 номерів на 2460 місць, що порівняно з 2012 р. більше на 18%.

Кількість розміщених відвідувачів у готелях та аналогічних засобах розміщення (АСР) у Донецькій області також характеризується тенденцією до зменшення [117]. У 2011 р. було розміщено 191548 осіб, 2012 р. – 238745 (збільшення на 20%), 2013 р. – 233969 (зменшення на 2%), 2014 р. –81138 (уменьшение на 66%), 2015 − 88952 осіб. (уменьшение на 63%)

Для проведення моніторингу якості готельних продуктів методом анкетного опитування використано алгоритм, представлений малюнку. 2.1

|  |
| --- |
| І. Формування програми дослідження |
|  |
| ІІ. Підготовка до провдення дослідження |
|  |
| ІІІ. Опитування респондентів та експертів |
|  |
| ІV. Аналіз результатів опитування |
|  |
| V. Прийняття рішення і результат дослідження |

Рис. 2.1 Алгоритм моніторингу якості готельних послуг

Характеристика етапів алгоритму моніторингу якості готельних послуг:

І етап – формування програми дослідження. Даний етап алгоритму включає мету, завдання дослідження, об'єкти дослідження та об'єкти опитування, предмет дослідження.

Метою дослідження є визначення якості готельних продуктів готельних підприємств м. Дніпра.

Завдання дослідження:

* визначити працюючі готельні підприємства м. Дніпра;
* визначити ключові показники та рівень конкурентоспроможності готельних підприємств;
* проаналізувати попит на послуги різних категорій готельних підприємств;
* визначити кількість номерів та кількість місць у готельних підприємствах;
* визначити рейтинг популярності продуктів готельних підприємств, що мають потенційну перспективу розвитку на території Дніпра;
* визначити вимоги щодо рівня сервісу продуктів готельних підприємств;
* визначити фактори (проблеми), що заважають користуватися продуктами у повному обсязі;
* виявити фінансові можливості потенційного споживача;
* обґрунтувати ключові компоненти розвитку готельного підприємства.

Об'єкти дослідження – 12 готельних підприємств м. Дніпра (готель «Палас», готель «Рамада», готель « Плаза», готель "Парк Інн від Радіссон", готель "Централь", готель "Шафран", готель «Домінік», бутік-готель «Іспанський дворик», хостел «Рудий кіт», готель «Економ», гостьовий будинок «Будинок 18», апартаменти «На Набережній»).

Об'єкти опитування – експерти (керівники готельних підприємств) та респонденти (споживачі готельних продуктів).

Предмет дослідження – ставлення експертів та респондентів до об'єктів дослідження.

ІІ етап – підготовка до проведення дослідження – містить: узгодження питань для анкетування; підготовку респондентів та експертів до опитування; визначення місця та час анкетування.

ІІІ етап – безпосередньо саме опитування – включає: проведення опитування експертів (керівників готельних підприємств) та респондентів (споживачів готельних продуктів); збір анкет; збирання результатів анкетування.

На ІV етапі дослідження здійснюється аналіз результатів опитування, а саме: комп'ютерна обробка даних; підготовка таблиць та діаграм.

V етап дослідження характеризується прийняттям рішення та отриманням результату дослідження – інтерпретацією результатів анкетування. Анкета для опитування відвідувачів готельних підприємств представлена ​​у додатку А. У дослідженні взяли участь 1000 респондентів (споживачів готельних продуктів), з них 380 жінок, 620 чоловіків та 12 експертів (керівників готельних підприємств). Основний контингент опитаних мав вік від 18-70 років, з них одружені (заміжні) 47% чоловіків (56% жінок відповідно), 63% опитаних мають від 2 до 4 членів сім'ї.

За географічним принципом респонденти представлені населеними пунктами Дніпра – 32%, Дніпродзержинськ – 11, а також областями України: Запорізька – 23, Харківська – 6, Львівська – 2, Одеська – 4, Полтавська – 3, Херсонська – 2%; 17% опитаних є іноземцями (Узбекистан, Німеччина та ін.).

Результати анкетування дозволили проаналізувати ситуацію, що склалася в готельному бізнесі і виявити потенційні резерви його розвитку в м. Дніпрі.

Проведене дослідження показує, що 73% чоловіків та 43% жінок користуються послугами готельних підприємств, причому 52% чоловіків та 31% жінок отримують подібні послуги понад 10 разів на рік. Більшість респондентів і експертів вважає за краще отримувати послуги готельних підприємств в активний туристичний період (грудень-січень або липень-серпень) за кордоном (52% чоловіків та 64% жінок). Відповідаючи на запитання про інтерес до послуг готельних підприємств у м. Дніпрі, 52% чоловіків та 43% жінок дали позитивні відповіді.

У відповідь на питання про вплив бойових дій на отримання послуг готелів м. Дніпра більшість респондентів та експертів (64%) відзначили позитивну тенденцію заповнення номерного фонду за рахунок комендантського часу (з 23:00 до 05:00): чоловіки – 71% та жінки − 58%.

На питання про те, що перешкоджає розвитку готельного бізнесу в ДНР, думки респондентів та експертів розподілились у наступній послідовності (за ступенем зменшення значущості):

1. Проведення бойових дій біля м. Дніпра.

2. Руйнування транспортної інфраструктури (аеропорт, залізничний вокзал, міжнародні автомобільні магістралі).

3. Недостатній рівень безпеки території.

4. Високі витрати на проїзд.

5. Зменшення кількості готельних підприємств.

6. Висока вартість послуг готельних підприємств.

7. Недостатній інформаційний супровід послуг готельних підприємств (реклама у ЗМІ, буклети, афіші, інші інформаційні матеріали).

8. Недостатній рівень обслуговування послуг готельних підприємств (невідповідність співвідношення «ціна-якість», недотримання стандартів якості).

9. Недостатній вибір запропонованих послуг готельних послуг приятій.

 10. Недостатня кваліфікація персоналу готельних підприємств (проблема кадрової політики).

Важливо відзначити, що такий суб'єктивний фактор, як висока вартість готельних послуг, виявився далеко не на першому за важливістю місці, оскільки простежується тенденція до зміни попиту за географічним принципом: 17% опитаних – іноземці. Перші п'ять виділених факторів цілком регулюються та залежать від проведення бойових дій у м. Дніпрі.

На питання про популярність категорій готелів думки респондентів розподілилися за спаданням у наступній ранговій послідовності:

1) чотиризіркові готелі;

2) тризіркові готелі;

3) двозіркові готелі;

4) п'ятизіркові готелі;

5) безкатегорійні готелі.

Отримані результати дозволили проаналізувати ситуацію в готельному бізнесі м. Дніпра і виявити, що практично всі категорії готелів (крім двозіркових) присутні на ринку м. Дніпра.

Найбільш популярні категорії готелів, на думку опитаних, вказані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Найбільш популярні категорії готелів серед респондентів (за статевою ознакою), %

|  |  |
| --- | --- |
| Категорія готельних підприємств | Питома вага |
| у чоловіків | у жінок |
| 5 зірок | 11 | 22 |
| 4 зірки | 39 | 37 |

Продовження табл. 2.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3 зірки | 25 | 19 |
| 2 зірки (економ) | 17 | 17 |
| Безкатегорійні | 8 | 5 |
| Всього | 100 | 100 |

Переважним попитом серед чоловіків користуються такі категорії готельних підприємств, як 4 та 3 зірки. Це можна пояснити тим, що респонденти чоловічої статі обирають готельні підприємства, зручні щодо ділових переговорів чи зустрічей. Однією з умов при виборі готелю є конференц-зал, бізнес-центр.

Серед жінок переважним попитом користуються готельні підприємства 4 та 5 зірок. Це пов'язано з великою кількістю додаткових послуг даних категорій готелів проти нижчими категоріями.

За якістю послуг респондентам (споживачам готельних продуктів) та експертам (керівникам готельних підприємств) було запропоновано оцінити готелі м. Дніпра із застосуванням бальної шкали (від 1 до 5):

відповіді «неможливість використання послуги» надано оцінку 1; відповіді «незадовільно» – 2;

відповіді «задовільно» – 3; відповіді «добре» – 4;

відповіді "відмінно" - 5.

Анкета для опитування відвідувачів готельних підприємств та експертів з якості продуктів представлена ​​в додатку Б.

Згідно результатів опитування випливає, що згідно з оцінкою респондентів (споживачів готельних продуктів) та експертів (керівників готельних підприємств) заявленому переліку та якості готельних продуктів відповідають готелі

"Ramada Hotel", " Плаза", "Домінік" та бутік-готель "Іспанський дворик", а готель " Палас" не повністю відповідає за якістю заявлених продуктів, хоч і є єдиним у м. Дніпрі п'ятизірковим готелем.

Після розгляду всіх готельних продуктів, що надаються готельними підприємствами м. Дніпра, прийнято рішення оцінити їх наявність та якість надання стандартного переліку послуг Анкета представлена ​​у додатку.

Найчастіше заявлений перелік послуг за фактом або зовсім відсутня, або виявляється невідповідної якості.

Непрості для м. Дніпра часи позначилися і на якості готельних продуктів, що надаються. Головна проблема – це знос номерного фонду, відсутність додаткових послуг та високі ціни.

В результаті оцінки та перевірки на наявність стандартного переліку готельних продуктів м. Дніпра виявлено, що за якістю та наявністю готельних продуктів готелю Ramada Hotel та «Плаза» перевищують рівень чотиризіркових готелів. Готелі «Централь», "Шафран" та "Домінік" знаходяться на рівень нижче 3\*. У свою чергу бутік-готель «Іспанський дворик» утримує свою позицію тризіркового готелю. Хостел «Рудий кіт» та готель «Економ» відповідають рівню 1\*.

У зв'язку зі складною економічною та політичною ситуацією у м. Дніпрі підвищення якості послуг, що надаються готелями, стає стратегічним напрямком. Тому готельним підприємствам необхідний механізм забезпечення конкурентоспроможності, що враховує поведінку споживачів під час кризи, якою є диференціатори (найбільш значущі показники конкурентної переваги). Одним із ефективних методів формування конкурентних переваг є стратегія диференціації послуг, під якою розуміють досягнення конкурентної переваги шляхом створення унікальних послуг, привабливіших для клієнтів, при цьому їхня висока лояльність створює бар'єри для входу на ринок інших підприємств. Конкурентам у разі необхідно додатково залучати ресурси у розвиток конкурентного потенціалу. Послуги-замінники є загрозою лише за можливості конкурентів надавати послуги, ступінь задоволення яких знизить лояльність клієнтів. Д.В. Арутюнова зазначає, що основна проблема, яка може виникнути при використанні стратегії диференціації, – це імітація та копіювання [118].

Загроза може також виникнути через зміну вимог клієнтів, основна стратегія в даному випадку - швидка реакція на умови, що змінюються.

Виділено 5 диференціаторів конкурентоспроможності готельних підприємств:

1. Потенціал життєвого циклу готельної галузі (темпи зростання (зниження) реальних доходів населення м. Дніпра; темпи зростання (зниження) реальних доходів населення Росії, рівень диверсифікації готельних продуктів з урахуванням актуалізації цінового чинника, рівень відповідності готельних продуктів у регіоні для середнеринкового сегменту міжнародним вимогам, рівень розвитку онлайн-комунікацій у готельній галузі м. Дніпра, ступінь маркетингового та онлайн-комунікаційного відгуку готельних підприємств м. Дніпра на життєвий цикл готельної пропозиції, що скорочується;

2. Потенціал життєвого циклу лідерської групи підприємства (рівень відповідності організаційної структури стратегії підприємства; рівень узгодженості цілей та завдань генеральної стратегії підприємства між топ-менеджерами; рівень розвитку ключових готельних компетенцій підприємства (розміщення, харчування, побутове обслуговування, забезпечення коворкінгу та дозвілля); забезпечення управлінських функцій).

3. Потенціал життєвого циклу корпоративної культури підприємства (рівень розвитку релевантної готельної символіки щодо всіх готельних бізнес-процесів; рівень залучення співробітників до загальнокорпоративної системи артефактів готелю; рівень адаптації співробітників до міжнародних принципів ведення готельного бізнесу; рівень клієнтоцентричності, тобто. на досягнення справедливого балансу між очікуваннями та дозволами готельних продуктів, рівень клієнтоорієнтованості, тобто націленості працівників на обґрунтовану прибутковість від готельних продуктів; рівень соціальної адаптації працівників до динамічного та економічно турбулентного бізнес-середовища; рівень когнітивного розвитку співробітників з орієнтацією на зниження стресовості та підвищення мотивації).

4. Рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства (показники загальної фінансово-економічної стійкості та маневреності підприємства, показники прибутковості та прибутковості в операційному та стратегічному контекстах підприємства, показники ефективності використання персоналу та компетенцій підприємства, специфічні показники економічної ефективності готельного підприємства).

5. Рівень прогресивності якості готельних продуктів (процеси бронювання, реєстрації та розрахунків з відвідувачами; показники, що характеризують якість готельного обслуговування, показники, що характеризують якість маркетингової діяльності та зв'язків із громадськістю).

Всім експертам (керівникам готельних підприємств) було запропоновано відзначити ступінь важливості (ранг)

основних диференціаторів конкурентоспроможності готелів м. Дніпра (додаток Г).

На підставі проведеного аналізу можна дійти невтішного висновку, що найбільш значущим диференціатором конкурентоспроможності готельних підприємств м. Дніпра є рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства, а менш значущим – рівень прогресивності якості готельних продуктів.

У свою чергу, якщо розглядати диференціатори конкурентоспроможності готельних підприємств м. Дніпра у розрізі окремого готельного підприємства, то значення диференціаторів відрізнятиметься. Так, для готелів Ramada Hotel та Плаза найбільш пріоритетними диференціаторами є потенціал життєвого циклу готельної галузі та потенціал життєвого циклу лідерської групи підприємства, а менш значущими – рівень прогресивності якості готельних продуктів та рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства.

Для готелів «Централь» та «Домінік» найбільш значущими диференціаторами є рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства та потенціал життєвого циклу лідерської групи підприємства, а менш значущими – потенціал життєвого циклу готельної галузі та рівень прогресивності якості готельних продуктів.

 Економ-готелі (Хостел «Рудий кіт», Готель «Економ», Гостьовий будинок «Будинок 18» та апартаменти «На Набережній») виділяють як пріоритетний диференціатор рівень прогресивності якості готельних продуктів, а як менш значущий – рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства, тому що не мають можливості і не готові витрачати додаткові кошти на порядок та способи прибирання громадських приміщень та житлових номерів; реєстрацію та розрахунки з відвідувачами тощо.

Таким чином, найбільш стабільну позицію на ринку м. Дніпра, незважаючи на затяжний політичний конфлікт, займають такі готельні підприємства: готелі Ramada Hotel, Плаза та бутік-готель Іспанський дворик. Позицію нижче заявленої займають готелі «Централь», «Шафран» та «Домінік». Готельні підприємства економ-класу (Хостел «Рудий кіт», готель «Економ», Гостьовий будинок «Будинок 18» та Апартаменти «На Набережній») не докладають зусиль для підвищення якості та конкурентоспроможності своїх готельних продуктів.

**РОЗДІЛ 3**

**РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

3.1 Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств

У економічних умовах високої турбулентності довкілля конкуренція стає основним чинником ефективного розвитку ринку готельних продуктів. У процесі конкурентної боротьби підприємства готельної галузі шукають шляхи задоволення потреб споживачів готельних продуктів з урахуванням оптимального використання ресурсів. Ринок готельних продуктів відрізняється високим рівнем конкуренції поряд із ринком туристичних послуг. У сьогоднішніх кризових умовах М. Дніпранеобхідно наголошувати саме на перспективних галузях, тому розробка методологічних основ забезпечення підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств стає особливо актуальною. Більшість вітчизняних учених, а також дослідників відзначають високий потенціал готельної галузі як конкурентоспроможною з урахуванням специфіки цієї галузі діяльності [1; 142; 143]. У професійно-правовій літературі широко застосовується категорія «індустрія туризму і гостинності», у своїй термін «гостинність» більш ємний, ніж «туризм», що його завдання входить як обслуговування туристів (подорожують), а й гостей взагалі. При цьому основним елементом сфери гостинності є готельне господарство, яке має бути представлене відповідною матеріально-технічною базою. Готельне господарство є сукупністю різноманітних послуг, що надаються споживачам на комерційній основі та безпосередньо пов'язаних з розміщенням, харчуванням, розвагами та іншими елементами туристичної діяльності [144].

До особливостей функціонування готельних підприємств слід віднести як характерні для ринку готельних продуктів загалом, так і специфічні, а саме:

- визначення на державному рівні готельних товарів як послуг розміщення, які є одним із системотворчих елементів промисловості туризму;

- визначення в'їзного туризму як одного з пріоритетних напрямів державної політики у сфері туризму та готельного господарства;

- облік факторів соціально-економічної нестабільності, рівня прибутковості та зайнятості населення країн-партнерів щодо формування та реалізації туристичних та готельних продуктів, а також факторів міжнародного співробітництва;

- необхідність забезпечення швидкої адаптивності до змін попиту щодо туризму та готельного господарства.

Регулювання готельного господарства на макрорівні проявляється через специфічні функції: регулювання; розподілу; соціальної переваги; контролю.

Стосовно туристичної галузі регулююча функція є головною, але одночасно вона несе проблеми щодо вибору та поєднання методів, а також інструментів регулювання залежно від політико-економічних умов міста.

До інструментів регулювання промисловості туризму та готельного господарства лише на рівні м. Дніпра можна віднести [145]: адміністративне регулювання; правове регулювання; пряме економічне регулювання; непряме економічне регулювання.

Найважливішим напрямом регулювання готельного господарства лише на місцевому рівні є розробка нормативно-законодавчої основи забезпечення умов її реалізації. У зв'язку з цим за допомогою адміністративних інструментів має здійснюватися регулювання сертифікації та класифікації готельних підприємств для одержання певної категорії. Правове регулювання у межах цивільного (господарського) законодавства здійснюється шляхом розробки системи і правил. При цьому основним недоліком адміністративних та правових інструментів є жорстке ігнорування економічних інтересів.

Інструменти прямого і непрямого регулювання лише на рівні Республіки стимулюють зацікавленість суб'єктів господарювання у розвитку готельної галузі. Так, пряме економічне регулювання має фінансовий характер і має виявлятися через форми прямого субсидування (дотації, допомоги, доплати зі спеціальних бюджетних та позабюджетних фондів), а також форми пільгового кредитування. На сьогоднішній день інструменти прямого економічного регулювання в м.Дніпрі не представлені.

Непрямі методи регулювання готельного господарства доповнюють прямі та передбачають використання економічних важелів для розвитку цієї галузі через сукупність політик (кредитно-фінансової, митної, зовнішньоекономічної, податкової).

Готельна галузь, як складова світового ринку туристичних послуг, здатна надавати мультиплікативний ефект на суміжні галузі національної економіки. Це підтверджують дані про те, що до 68% усіх доходів від туризму та до 65% усіх зайнятих у світовій індустрії туризму припадає на готельну галузь [142, с. 8].

В останні роки досить широке поширення на ринку готельних продуктів набуває так звана «утворююча» конкуренція, направлена на пошук способів співробітництва конкурентів у сфері маркетингової діяльності (наприклад, створення єдиного «пакету» пропозицій для споживачів конкуруючими між собою готелями, що у різних містах) [146, з.

Підвищення рівня конкурентоспроможності готельних підприємств передбачає інвестиційне наповнення цієї галузі. На думку експертів, приваблива обстановка для входження інвестицій буде створюватися сильною світовою економікою, що, у свою чергу, призведе до збільшення поїздок, пов'язаних із бізнесом та відпочинком [147]. Однак свій внесок у цей процес вносить «брак пропозиції», що залежить від наступних причин:

- нерозвиненість механізмів регулювання прав власності;

- правова нестабільність інвестиційної складової готельного господарства;

- відсутність достовірної інформації про фінансову діяльність готелів;

- низьке насичення ринку якісними готельними послугами;

- вплив цінової політики, сезону та регіону на повне завантаження готелів відвідувачами (у середньому вона коливається на рівні 60-80%);

- нестабільність туристичних потоків, що впливає на інвестиційну привабливість готельної галузі;

- високий рівень соціально-політичних та економічних ризиків.

У процесі аналізу теоретико-методологічних основ конкурентоспроможності готельних підприємств визначено, що готельна послуга – це результат діяльності у сфері гостинності, що надається у відчутній або невловимій формі, спрямований на задоволення фізіологічних, соціальних та духовних потреб відвідувачів готелів у тісному взаємозв'язку зі сферами транспорту, торгівлі, туризму, культури та телекомунікацій. Концепція «готельна послуга» пов'язані з поняттям «готельний продукт», визначеним як комплекс готельних послуг, які може надати споживачеві конкретний готель.

Готельний продукт, на відміну від товарних ринків, є основним предметом обміну та характеризується такими специфічними ознаками:

 - предметом купівлі-продажу на ринку послуг є готельні продукти, які носять переважно нематеріальний характер і мають здатність замінити готельний продукт з урахуванням вимог ринку;

- фактор часу впливає реалізацію готельних продуктів, що призводить до тимчасового розриву між придбанням продукту та її споживанням, але це вносить зміни у вартість готельних продуктов;

- якість готельного продукту залежить від співробітників готельних підприємств, які надають даний продукт;

- сезонні коливання впливають попит і формують нерівномірність потоку споживачів готельних товаров;

- ринок готельного господарства включає як покупця і продавця, а й посередників, які допомагають створювати і реалізувати готельний продукт.

Основною характерною особливістю готельного продукту є його незмінний характер. Це означає, що рівень конкурентоспроможності підприємства, досягнутий в окремий проміжок часу, не може розглядатись як довгостроковий незалежно від ефективності діяльності.

Підприємства готельного господарства мають суттєвий потенціал для внесення стабільного доходу до бюджету міста. Як елемент інфраструктури, готельна галузь робить значний внесок у соціальне облаштування міста, туристичних та ділових об'єктів, а діяльність готельних підприємств забезпечує виникнення та зміцнення соціально-економічних та культурно-ділових зв'язків між підприємствами, формуючи при цьому систему інтеграційних процесів.

У зв'язку з цими обставинами механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств доцільно пов'язувати з рівнями управління щодо позицій на ринку – на рівні Республіки, галузі, підприємства, продукту; взаємодії підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем: мікрорівень – конкурентоспроможність підприємства та макрорівень – конкурентоспроможність підприємств готельної галузі та готельного продукту. Таким чином, між усіма рівнями конкурентоспроможності підприємств готельного господарства формується тісний внутрішній та зовнішній взаємозв'язок та взаємозалежність. Рівень конкурентоспроможності країни та готельної галузі залежить від стратегій розвитку готельного господарства при спільній організації роботи з туристичними компаніями та їх інформаційними центрами. Для формування конкурентних переваг готельних підприємств та підвищення конкурентоспроможності готельного продукту на макрорівні необхідно запровадження нормативних вимог до основних параметрів якості відповідно до європейських стандартів. Це дозволить сформувати певні економічні, організаційні, маркетингові та технічні умови для реалізації готельного продукту високої якості на рівні готельного підприємства з огляду на запити ринку.

Готельна галузь є важливою складовою розвитку економіки загалом. Вона дає потужний поштовх до розвитку територіальних економічних систем та вирішує проблемні питання депресивних територій. Забезпечення конкурентоспроможності готельного господарства м. Дніпра має базуватись на зміцненні матеріальної бази, підвищенні якості надання готельних продуктів, ефективного формування системи конкурентних переваг відповідно до умов міжнародного ринку.

Значний вплив на формування конкурентоспроможності готельної галузі має державна політика, яка має бути спрямована на інформаційну підтримку готельних підприємств. Доцільним є підвищення регуляторної функції Республіки щодо забезпечення жорсткого контролю з антикорупційною метою.

Таким чином, конкурентоспроможність готельних підприємств – це комплексний набір конкурентних переваг (компетенцій та цінностей), виражених в активах та параметрах готельного господарства, за якими формуватимуться якісні та кількісні характеристики готельного продукту конкретного суб'єкта господарювання (авторське визначення).

У таких обставинах конкурентоспроможність готельних підприємств відображатиме системний процес взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем усіх учасників готельного господарства з метою створення умов для формування нових конкурентних переваг.

Пропонується в якості конкурентних переваг готельних підприємств механізм формування їх конкурентоспроможності включити такі як якість, ціна, сервіс, умови збуту готельного продукту і час. Своєчасне відстеження рівня впливу конкурентних переваг на результативність діяльності готелю та його імідж з високою ймовірністю сприятиме якнайшвидшій адаптації до змін зовнішніх та внутрішніх факторів.

Запропоновані складові конкурентоспроможності готельного підприємства у механізмі формування конкурентоспроможності передбачають безперервну результуючу діяльність за умови її планування. В таких умовах легко враховувати інтереси інвесторів підприємств, споживачів, а також оцінювати основні фактори зовнішнього середовища (природні, демографічні, науково-технічні, економічні, політичні, міжнародні) та підсистеми механізму формування конкурентоспроможності готельного підприємства (підсистема організації управління ресурсним забезпеченням, підсистема координації кадрового забезпечення, підсистема мотивації персоналу, підсистема оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства, підсистема взаємодії ресурсних потоків готельного підприємства, підсистеми планування та контролю якості готельного продукту).

Категорія "механізм" є багатоаспектною. У сучасній економічній теорії під економічним механізмом більшість дослідників розуміють ланцюг послідовних економічних явищ, що у процесі виробництва. А. Кульман стверджує, що економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ і уточнює, що складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вихідне явище, і завершальні явища, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними [148].

Іншими словами, будь-який організаційно-економічний механізм є сукупністю або послідовністю певних економічних явищ.

 Під базовим механізмом організаційного управління (механізмом функціонування реальних організаційних систем) вчені розуміють

«Досить складний набір процедур, правил, положень, інструкцій, що регламентують поведінку осіб, які готують і приймають рішення на всіх етапах функціонування організації» [149, с. 134]. У той самий час механізм управління підприємством характеризується як система взаємозв'язків, залежних і взаємозалежних економічних процесів, реалізованих з допомогою методів, вкладених у досягнення поставлених цілей розвитку.

На думку інших дослідників, механізм є сукупністю організаційних, фінансових та економічних методів, способів, форм, інструментів та важелів (кожному з яких притаманні власні форми управлінського впливу), що впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством та передбачають регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних процесів [150]. Метою такого механізму є ефективний вплив на кінцеві результати діяльності підприємства, формування та посилення організаційно-економічного потенціалу, удосконалення організаційної структури управління та отримання конкурентних переваг.

З урахуванням результатів аналізу економічної категорії «механізм» та сформованого в процесі дослідження поняття «конкурентоспроможність готельних підприємств» пропонується механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств розуміти як сукупність організаційних, управлінських та економічних важелів впливу на формування та реалізацію конкурентоспроможного готельного продукту, адекватного об'єктивним законам розвитку регіону за якістю та ціною, що сприятиме отриманню конкурентних переваг та ефективності функціонування готельних підприємств у цілому.

 Структурно механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств можна подати у вигляді двох внутрішніх взаємопов'язаних механізмів – організаційно-управлінського та економічного.

Внутрішній економічний механізм є основою механізму формування конкурентоспроможності готельних підприємств та передбачає регулювання основних підсистем готельного підприємства через методи та важелі (конкурентні переваги), що сприяє підвищенню конкурентних можливостей готельного підприємства щодо розробки стратегій якості готельних продуктів. У реалізації внутрішнього економічного механізму забезпечується, по-перше, взаємодія ресурсних потоків готельного підприємства щоб одержати бажаних доходів за наявності конкурентних переваг; по-друге, проведення аналітичної оцінки результатів взаємодії ресурсних потоків готельного підприємства з використанням методів планування та контролю.

Зміст економічних процесів доповнюється їх управлінням або регулюванням з боку внутрішньо ного організаційно-управлінського механізму.

Характерна риса організаційно-управлінського механізму у тому, що його діяльності є інформація, а основі функціонування лежать управлінські рішення з ресурсним підсистемам управління. Кожна підсистема організаційно-управлінського механізму забезпечує реалізацію функцій управління за наявності професійного кадрового складу працівників готельного підприємства та методів мотивації, що у сукупності забезпечує досягнення цілей підвищення якості готельного продукту та рівня конкурентоспроможності готельного підприємства.

Основна мета функціонування внутрішнього організаційно-управлінського механізму формування конкурентоспроможності готельного підприємства – це виконання управлінських функцій щодо підвищення якості готельних послуг з урахуванням наступних підсистем:

1) організація управління ресурсним забезпеченням;

2) координація кадрового забезпечення системи управління готелем;

3) мотивація.

Підсистема організації ресурсного забезпечення включає сукупність інформаційного, фінансового, матеріального, кадрового та правового забезпечення. Кадрові та інформаційні ресурси є одними з ключових у діяльності підприємств готельної галузі. Тому велике значення у процесі управління відводиться системі інформаційного та комунікаційного забезпечення, яка сприяє ефективній взаємодії всіх елементів готельного господарства та формує його успіх та конкурентоспроможність.

За умови запровадження підсистеми організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства сучасних інформаційних технологій проводиться автоматизація управління та навчання персоналу готельного підприємства, що забезпечує роботу інформаційної та комунікаційної підсистем готельного господарства. На сьогоднішній день більшість готельних підприємств мають схожі технічні ресурси, а їхні внутрішні операції здійснюються за допомогою комп'ютерної та офісної техніки. Проте переважна більшість готельних підприємств є представниками середнього бізнесу і часто не можуть собі дозволити або вважають недоцільним значні витрати на автоматизацію готельної діяльності, що впливає на рівень якості обслуговування.

Ефективність внутрішнього організаційно-управлінського механізму залежить від організації ресурсного забезпечення готельного підприємства, що характеризується збалансованим процесом управління ресурсами, що проявляється через розробку та реалізацію управлінських рішень та функцій управління. Організаційна структура є однією з найважливіших складових підсистеми організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства у структурі механізму формування конкурентоспроможності та відображає внутрішнє середовище готельного підприємства, завдяки якому забезпечується розподіл управлінських завдань за відділами та підрозділами; компетентність працівників відділів та підрозділів готельного підприємства щодо вирішення певних проблем; взаємодія відділів та підрозділів у загальній структурі управління.

Найбільш складною частиною організаційної структури підсистеми організації управління ресурсним забезпеченням готелю є служба управління номерним фондом. Дана служба готелю у своєму складі має такі структури:

служба прийому та розміщення;

служба обслуговування (сервісна служба);

служба експлуатації номерного фонду.

Вчені зазначають, що організаційна структура у складі підсистеми організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підвищення якості готельних продуктів, його взаємодія із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань [151]. Тому організаційну структуру готельного підприємства відносять, як правило, до «органічних структур» у зв'язку з їхньою залежністю від зовнішніх та внутрішніх факторів, і яка потребує постійного вдосконалення в організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства. Кадрове забезпечення готельного підприємства регулюється підсистемою координації організаційно-управлінського механізму. Дійсно, у співробітників готельного підприємства цінуються їх компетенції (знання та навички), рівень професіоналізму та результативність, завдяки яким здійснюється високоякісне сервісне обслуговування та підтримується стабільне розширення клієнтської бази. Ефективність їх роботи забезпечується поведінковим підходом у системі управління кадрами готельного господарства, що реалізується через систему факторів, що визначають кадрову політику В організаційно-управлінському механізмі формування конкурентоспроможності готельного підприємства ключове місце відводиться персоналу. Саме люди, яким притаманні певні характеристики (освіта, професійні навички, досвід, особисті якості), здатні вирішувати сучасні завдання у досить складних, динамічних умовах господарювання, генерувати нові ідеї та тим самим забезпечувати сталий розвиток готельних підприємств.

Питання організації мотивації підприємств готельної галузі набувають особливої ​​актуальності. Важливо в ці періоди зберегти штат професіоналів (адаптованих до підприємства, досвідчених) і не допустити високої плинності кадрів, що завжди негативно впливає на якість обслуговування споживачів. Відповідно зростає необхідність вирішення проблем ефективного використання потенціалу працівників і натомість підвищення якості готельного продукту через підсистему мотивації працівників готельного підприємства.

Необхідність формування підсистеми мотивації співробітників готельного підприємства обумовлюється здатністю забезпечення повної реалізації потенціалу кожного співробітника задля досягнення цілей підприємства готельного господарства та створення умов, що спонукають працівників до якісної діяльності.

Формуванню підсистеми мотивації працівників в організаційно-управлінському механізмі формування конкурентоспроможності передує низка проблем, які характерні для готельних підприємств даного регіону, а саме:

* індивідуальна винагорода спеціалістів одного рівня менеджменту;
* незначний рівень бонусів щодо винагороди фахівців без урахування ситуації на ринку праці, у галузі;
* непрозорість у формуванні оплати праці;
* компенсація низьких окладів за рахунок надбавок у виконанні безпосередніх посадових обов'язків.

В основі змісту підсистеми мотивації співробітників готельного підприємства лежить уявлення про сутність мотивації та закономірності поведінки людини. Для ефективності функціонування структура підсистеми мотивації працівників готельного підприємства має базуватися на таких складових, як система формальних процедур та правил виконання функціональних обов'язків, призначених для досягнення цілей. У цій підсистемі закладаються уявлення про реальні інтереси, мотиви, потреби співробітників готельного господарства, а також способи їх задоволення, значущі цінності та норми поведінки.

Ця підсистема мотивації повинна формуватися з урахуванням особливостей її працівників, які включають потреби, мотиви, поведінку, інтереси, установки та ціннісні орієнтири. Це дозволить врахувати існуючу структуру управління (формальні комунікації), фактори, що впливають на підприємство всередині та ззовні, а також традиції, що склалися на підприємстві, та історичний досвід роботи (неформальні комунікації). Стимулюючими у підсистемі мотивації співробітників готельного підприємства може бути такі орієнтири: особистий приклад керівника; донесення до працівників чітких цілей підприємства, перспектив його розвитку; моральне заохочення оперативності, ініціативності та будь-яких інших досягнень; розподіл завдань та обов'язків серед працівників відповідно до їх можливостей та ін. Крім цього, позитивну роль у підвищенні мотивації окремих співробітників може грати організація навчання (зовнішні тренінги, семінари, навчання на робочому місці тощо).

У ході формування підсистеми мотивації працівників готельного підприємства доцільно проводити аналіз та прогнозувати ряд показників готельного підприємства, серед яких: професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу готельного підприємства; діючі форми, методи матеріального та нематеріального стимулювання, їхня дієвість; рівень задоволеності працівників виконуваною роботою та результатами праці; ключові мотиви трудової діяльності; розмір реальної заробітної плати; ступінь диференціації доходів працівників підприємства; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, медичними, культурними, транспортними послугами; особиста безпека у процесі здійснення трудових функцій тощо.

У процесі дослідження підсистеми мотивації працівників готельного підприємства виявлено, що основним елементом мотивації, особливо за часів загострення соціально-економічних проблем у суспільстві є рівень заробітної плати. При цьому заробітна плата персоналу готелю найчастіше визначається посадовим окладом та практично не залежить від результатів діяльності. Таким чином, вона практично втрачає стимулюючу функцію, не сприяє підвищенню ефективності праці, розвитку персоналу та підприємства. Тому для формування підсистеми мотивації співробітників, передусім, слід удосконалювати систему оплати праці. Це можливо, наприклад, шляхом встановлення фіксованої частини (посадового окладу) та гнучкої, яка повинна залежати від досягнень та якості праці людини.

Удосконалення підсистеми мотивації працівників можливе шляхом:

- Оптимізація структури заробітної плати з урахуванням сучасного досвіду розвинених країн;

- забезпечення участі персоналу у прибутках готельного підприємства;

- справедливої ​​оцінки та винагороди персоналу;

- формування висококваліфікованих спеціалістів управління готельним господарством;

- запобігання втраті висококваліфікованих працівників та переманювання їх конкурентами;

 - проведення систематичного та якісного моніторингу мотивації працівників готельного підприємства.

Реалізація підсистеми мотивації співробітників готельного підприємства має здійснюватися за умови розвитку культури сервісу, мета якої полягає у повному задоволенні потреб гостей за дотримання норм професійної етики. Це сприятиме виконанню важливого завдання готельної галузі – розробці та впровадженню у практику загальноприйнятих форм та методів обслуговування. Культура обслуговування є системною категорією, що складається з цінностей та переконань, що підтримуються підприємством, та сприяє реалізації ідеї надання споживачеві якісних готельних продуктів на основі виконання певних правил та норм з урахуванням чинної системи заохочень.

У готельних підприємствах із розвиненою корпоративною культурою кожен співробітник виступає носієм культури сервісу, вимоги якої викладаються у посадових інструкціях, правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях, місії та цілях підприємства. Висока культура обслуговування визначає поведінку співробітників у будь-якій ситуації. Також вона дає можливість службовцям як виступати провідниками певних ціннісних установок, а й брати активну участь у діяльності підприємства. Висока культура обслуговування покликана спонукати службовців у діях керуватися інтересами і потребами клієнтів, що є основою створення клієнтоцентричного підприємства.

Досягнення високого рівня якості та обслуговування забезпечується ефектом синергії, що виявляється у реалізації функцій управління. Під функцією управління розуміють продукт поділу та спеціалізації управлінської праці, окремий напрямок управлінської діяльності, який дозволяє здійснювати керуючий вплив, що включає загальні (ключові) функції, що розкривають сутність процесу управління, та спеціальні (конкретні та специфічні), що вказують напрямок цілеспрямованого впливу на той чи інший вид виробничої діяльності [143, с. 86].

До специфічних функцій, що вказують напрямок цілеспрямованого на готельні підприємства, відносять управління готельними ресурсами, наприклад, бренд, імідж, ноу-хау. Успішність функціонування готельного підприємства взаємопов'язана з усвідомлення та довіри до готельного продукту відповідного бренду, який передбачає реалізацію послуг за допомогою комплексу маркетингових заходів, спрямованих на певну цільову аудиторію. Позитивний імідж окремого готелю забезпечує отримання ринкової сили, що, з одного боку, впливає на сприйняття цін на готельний продукт, а з іншого – зміцнює його позиції щодо конкурентів.

Готельне підприємство є живим організмом, побудованим як спеціально структурована та координована система, пов'язана з навколишнім середовищем та взаємодіє з нею через свій ресурсний набір. Під впливом довкілля готельне господарство постійно пристосовується та адаптується до змін. Це з об'єктивними законами розвитку, у яких матеріальна система прагне зберегти у структурі всі необхідні елементи, що у її підпорядкуванні, її метою є досягнення найбільшого сумарного потенціалу всіх етапах життєвого циклу. Чим повнішою інформацією має готельне підприємство про своє внутрішнє і зовнішнє середовище, тим більша ймовірність її стійкого функціонування.

Раціональне використання всіх ресурсів готельного підприємства досягається шляхом формування ефекту синергії. Цей ефект проявляється в результаті спільної та злагодженої дії всіх підсистем внутрішнього організаційно-управлінського механізму формування конкурентоспроможності готельного підприємства, що призводить до збільшення якісних показників функціонування без збільшення кількісних. Це пояснюється тим, що готельне підприємство як відкрита система є одночасно і матеріально-інформаційною системою, та інформаційно-матеріальною. Як матеріально-інформаційна система існує для обслуговування матеріальної основи системи, а як інформаційно-матеріальна - для реалізації інформаційних функцій системи.

Таким чином, в управлінському механізмі формування конкурентоспроможності готельних підприємств виявлено переваги споживачів, а також визначено їх вибір щодо готельного продукту. Саме така конкурентоспроможність виступає запорукою успішного переходу від кастомізації (процес адаптації та налаштування продукту під окрему аудиторію, об'єднану певними особливостями) до персоналізації (процес усвідомлення суб'єктом власної особистості як суспільно значущої, результатом чого виступає його активна діяльність, націлена на трансляцію іншим своїм індивідуальним) клієнтського досвіду.

3.2 Підхід до оцінки ступеня впливу факторів на формування конкурентоспроможності готельних підприємств

Одним з найважливіших напрямів для вироблення готельним підприємством успішної конкурентної стратегії та ефективного ведення господарської діяльності є оцінка рівня конкурентоспроможності. У процесі оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств визначаються як сильні, і слабкі боку своєї діяльності, що дозволяє ефективно проводити заходи стратегічного і тактичного планування, і навіть розвивати діяльність готельного господарства з урахуванням конкурентних переваг.

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства над ринком є ​​головним критерієм ефективності виробництва, оцінки ефективності системи управління [153].

 Оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств у механізмі формування конкурентоспроможності орієнтована на цілі та завдання, поставлені суб'єктом управління щодо об'єкта дослідження. Якість здійснення оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств неможлива без деталізації та систематизації всіх процесів, пов'язаних з якісним забезпеченням аналітичної інформації про функціонування та розвиток їх діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств займає важливе місце у ланцюгу функцій економічного механізму та викликається основними проблемами, які вирішуються, як правило, в управлінському процесі від системного вивчення готельного підприємства як об'єкта управління, ідентифікації його реального стану, створення та виконання програми дій для забезпечення досягнення заданого рівня розвитку до встановлення основних факторів, що викликають зміни у діяльності готельного підприємства, з подальшою їх оцінкою, коригуванням та оптимізацією управління, а також зміною функцій планування від поточних до можливих перспектив розвитку.

У внутрішньому економічному механізмі оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств виступає своєрідним напрямом саморегулювання, у якого забезпечується зворотний у системі управління через організацію, планування, облік, контроль, аналіз, мотивацію, і навіть реалізацію управлінських рішень.

З урахуванням ланцюгового взаємозв'язку функцій у системі управління в економічному механізмі формування конкурентоспроможності готельних підприємств пропонується проводити оцінку за такими етапами:

1) підготовчий;

2) інформаційний;

3) аналітичний;

4) етап моделювання;

5) рекомендаційно-виконавчий.

Сформована структура етапів забезпечить інформаційно-аналітичну основу з метою оцінки можливості реалізації підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Це дозволить науково обґрунтувати розробку управлінських рішень менеджменту готельних підприємств щодо реалізації напрямів, пов'язаних із підвищенням рівня їх конкурентоспроможності та подальшого розвитку.

На попередньому етапі проводиться регламентація дослідження об'єкта оцінки конкурентоспроможності. У процесі підготовки встановлюється мета та визначаються основні завдання; вибираються методи дослідження, формується робоча група на вирішення поставлених завдань.

Інформаційний етап передбачає розробку системи первинної систематизації та опрацювання інформації про особливості проведення оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств з урахуванням взаємодії її ресурсних потоків.

На аналітичному етапі здійснюється побудова функціональної схеми об'єкта оцінки – готельних підприємств та проводиться аналіз за вихідними показниками, формування системи показників стану та розвитку. Далі здійснюється оцінка основних тенденцій змін економічного стану готельних підприємств у переліку об'єктів, що досліджуються, визначаються фактори, що впливають на рівень розвитку готельного господарства, що створює передумови для проведення факторного аналізу.

 На етапі моделювання розробляється модель формування конкурентоспроможності готельних підприємств та виконується короткостроковий прогноз становища та тенденцій змін, ідентифікується механізм забезпечення кращого результату.

Рекомендаційно-виконавчий етап передбачає розробку рекомендацій та управлінських рішень щодо підвищення конкурентних можливостей готельного господарства, а також формування стратегії розвитку діяльності готельних підприємств.

Розробка управлінських рішень може стримати управлінські помилки, але це вимагає підвищення вимог до якості розробки та реалізації цих решений. Тому процес аналітичного обґрунтування раціональних управлінських рішень стикається з необхідністю застосування на вітчизняних підприємствах інструментарію оцінки та розробки практичних рекомендацій щодо використання результатів її проведення. Обґрунтування управлінських рішень згідно з результатами оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств дає змогу зіставити тенденції змін щодо досліджуваних об'єктів, забезпечити умови їхньої взаємодії, уникнути ризику планування та суттєво покращити точність прогнозування.

Підготовчий етап. Ринок готельних послуг у м. Дніпрі характеризується територіальною сегментацією, що супроводжується постійними динамічними та адаптаційними ринковими процесами щодо попиту та пропозиції на готельні продукти. Основним завданням будь-якого готельного підприємства є залучення нових та утримання наявних клієнтів. Тому проведення попередньої оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства дозволить виявити причини нестабільного попиту та підвищення еластичності пропозиції, що обов'язково призведе до підвищення результативності діяльності.

Для ефективного впровадження механізму формування конкурентоспроможності готельних підприємств необхідно проводити заходи щодо оцінки конкурентоспроможності, у процесі якої аналізувалися б причини зниження рівня, і навіть виявлялися інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Це з тим, що сьогодні на підприємствах готельного господарства немає єдиної інформаційної бази, яка включала показники аналізу та оцінки їх конкурентоспроможності. Тому важливо теоретично обґрунтувати виділення системи факторів, що становлять конкурентні переваги конкретного готелю, що дозволить провести оцінку його конкурентоспроможності та порівняти результати з учасниками галузевого ринку.

Під системою факторів конкурентоспроможності готельних підприємств пропонується розуміти цілісне безліч взаємопов'язаних та взаємоузгоджених факторних характеристик, що відображають основні складові діяльності готельного господарства, які можна розуміти як конкурентні переваги. Дана система факторів повинна визначати здатність готельного господарства здійснювати успішну діяльність у поточних економічних та політичних умовах, що виявлятиметься у забезпеченні фінансової стійкості, удосконаленні матеріально-технічної бази, ефективності менеджменту, організації діяльності у всіх напрямках: фінансової, інформаційної, маркетингової, обслуговуючої, аналітичної тощо. Побудова системи факторів в оцінці конкурентоспроможності готелю передбачає визначення змісту ознаки кожного фактору та методів їх оцінки, сумісність у часі та просторі.

Організація проведення оцінки конкурентоспроможності дозволяє отримати результати розробки ефективного управлінського рішення підвищення рівня конкурентоспроможності готельного господарства.

У класичному розумінні теорія конкурентних переваг М. Портера [10] становить основу сучасних досліджень теорій управління конкурентоспроможністю підприємства, до яких відносяться розробки М. Хемела, К. Прахалада, Г. Томаса [154] (створення та розвиток унікальних ресурсів та здібностей фірми – найважливішою умовою інтелектуальної першості є вдале використання «базової функціональності» продукту» та «ключових компетенцій»). Представники японської школи X. Такеучі, Х. Кобаясі, М. Цучия, Т. Ногучі [155] більше уваги приділяють проблемі співпраці та взаємодії національних виробників з метою завоювання нових географічних ринків. Основні положення робіт провідних російських учених, що вивчають конкурентні переваги підприємств у стратегічній перспективі, як Г.Л. Азоєв [155], Р. Фатхутдінов [13; 156-158], А.П. Градів [4] та ін, відрізняються підходами до визначення конкурентоспроможності, системою її показників та методами оцінки конкурентоспроможності.

У найрозвиненіших країнах застосовують методики, мають переважно конкретно-економічний, кількісний характер. Вони ґрунтуються на системному аналізі підприємства та відображають його діяльність за всіма провідними параметрами (у тому числі аналіз ефективності використання ресурсів та рентабельності виробництва, аналіз стійкості функціонування підприємства тощо).

Застосування такої системи показників визначення рівня конкурентоспроможності готельного підприємства дуже прийнятно, оскільки більшість розрахункової базової інформації становить комерційну таємницю підприємств. Найефективніше у умовах господарювання основою оцінки рівня конкурентоспроможності готельного підприємства закласти такі показники, як якість, вартість, рівень обслуговування, імідж та інших [159].

Найбільш зрозумілими та доступними методами, які не вимагають використання спеціальної документації щодо фінансової діяльності підприємств ринку готельних послуг, є:

1) спосіб складання карти стратегічних груп конкурентів;

 2) статистичний метод кореляції між певними факторами (факторний аналіз);

3) графічний метод – побудова багатокутника конкурентоспроможності;

4) метод балів;

5) метод рангів;

6) метод, заснований на визначенні ринкової частки;

7) метод порівняльних переваг.

Організація здійснення оцінки конкурентоспроможності – запорука отримання результатів розробки ефективного управлінського рішення підвищення рівня конкурентоспроможності готельного господарства.

 На період проведення оцінки конкурентоспроможності доцільно створити групу аналітиків із числа працівників готельного підприємства, що відрізняються професіоналізмом у сфері менеджменту у сфері гостинності з урахуванням основних напрямків діяльності. Для постійного контролю та моніторингу група аналітиків з оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств має збиратися один раз у три місяці, а також додатково у разі настання непередбачених ситуацій.

Формування мобільної групи контролю та моніторингу діяльності готельного підприємства сприятиме виявленню суттєвого кола логістичних функцій ресурсної взаємодії, що потребують безперервного управлінського впливу, а також розкриттю ступеня реалізації цих функцій.

Відсутність повної інформаційної бази про особливості логістичних процесів ресурсної взаємодії готельного підприємства, неузгодженість у діях основних її служб, невиконання принципів комплексності та системності при застосуванні управлінських функцій сприяють суттєвому уповільненню загальних процесів у готельному підприємстві, що призводить до зниження швидкості передачі інформації, затримки під час проведення фінансів розрахунків, збільшення заборгованості тощо. Запобігання таким ситуаціям та виявлення можливих ризиків, що негативно впливають на розвиток підприємства сфери гостинності, можливе лише за умови створення постійного контролю та моніторингу ефективності діяльності готельного підприємства, які запропоновано реалізовувати за допомогою мобільної групи.

Інформаційний етап Результативність мобільної групи контролю та моніторингу діяльності готельних підприємств пов'язана з ефективністю процесу управління ресурсними потоками у рамках моделі формування конкурентоспроможності. У свою чергу, взаємодія ресурсних потоків готельних підприємств передбачає проведення відбору та оцінки факторів, що впливають на ці потоки для розробки стратегій за результатами оцінки. У процесі такого управлінського підходу можливо як оцінити рівень конкурентоспроможності готельних підприємств, так і дати рекомендації щодо реалізації стратегій управління ресурсами готельного господарства для ведення результативної діяльності у процесі їхньої взаємодії.

 Ресурсні потоки відіграють значну роль в організаційно-економічному механізмі формування конкурентоспроможності готельного підприємства, які взаємодія проявляється у наступних напрямах:

* оптимізація технологічних процесів обслуговування клієнтів готелю та їх ресурсно-технічне забезпечення;
* підвищення професійних можливостей працівників готельного підприємства;
* оптимізації асортиментної політики готельного продукту;
* раціоналізація використання фінансових ресурсів;
* проектування нових напрямків діяльності готельного підприємства;
* створення високоефективної комунікаційної інфраструктури;
* реорганізація організаційної структури управління готельним підприємством;
* побудова інформаційної підсистеми документообігу управління усіма ресурсними потоками готельного підприємства.

Структура ресурсів та їх потоків на вході організаційно-економічної діяльності готельного підприємства вирішальною мірою визначається і формується під впливом цілей розвитку готельного підприємства на виході. Різниця між ресурсами на вході та виході системи управління готельним підприємством є результуючим значенням балансу всіх процесів, пов'язаних з реалізацією готельного продукту і визначається як логістичний процес. Складний взаємозв'язок та різноманітність елементів процесу перетворення ресурсів у готовий готельний продукт зумовлюють необхідність формування складної системи управління ресурсним забезпеченням організаційно-економічної діяльності готельного підприємства.

Система управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства, що склалася, передбачає, що об'єктом у ній є процес взаємодії ресурсного потоку, а саме логістичний процес, предметом – безперервний цикл логістичного процесу, а суб'єктом – його учасники. Запропонований системний підхід до управління логістичним процесом передбачає цілеспрямований вплив учасників процесу на зміни в характеристиках логістичного процесу задля досягнення поставленої мети шляхом раціонального перерозподілу ресурсів. У такому разі забезпечуватиметься оптимальне співвідношення між ціною (витратами) на готельний продукт та рівнем його якості з урахуванням ефекту синергізму та здатності адаптувати свій логістичний процес до змін зовнішніх та внутрішніх факторів.

Визначення потреби у ресурсах для результативної діяльності готельного підприємства виходить з отриманої інформації, яку можна подати шляхом комбінації:

1) цілей на використання ресурсів та витрат на їх взаємодію при реалізації логістичного процесу готелю;

2) термінів вирішення завдань під час реалізації готельного продукту;

3) шляхів досягнення цілей програми розвитку готельного підприємства. Відповідно до наведених ознак сформуємо схему управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства як логістичного процесу, виражену взаємодією ресурсних потоків на основі застосовуваних на підприємстві форм та методів обслуговування та об'єднаних процесом передачі інформації між основними елементами інфраструктури готельного підприємства (підсистемами, гостями, персоналом та внутрішніми службами). У цій схемі буде відображатися процес ефективного управління взаємодією ресурсів, що необхідно для перетворення їх на готовий готельний продукт.

Взаємодія ресурсних потоків в управлінні логістичним процесом готельного підприємства є безперервним і відбувається в межах підприємства, визначеного як система, тоді аналіз оптимізації цих процесів зручніше проводити через підсистеми логістичного процесу та місця їхньої концентрації, які підлягають постійному управлінському впливу. З урахуванням особливостей моделі формування конкурентоспроможності готельного підприємства у економічному механізмі можна стверджувати, що головною підсистемою у логістичному процесі готельного підприємства є підсистема інформаційного забезпечення. Система провідних та вихідних інформаційних комунікацій у цій галузі формується безпосередньою взаємодією відповідних служб зі споживачами та забезпечується через замовлення та бронювання номерів, проведення фінансових розрахунків, обслуговування у барах та ресторанах, сервісне обслуговування.

Посередником, який забезпечує логістичний процес готельного підприємства достовірною інформацією між споживачами та внутрішніми службами, є служба приймання та розміщення, яка одночасно виконує функції інформаційного центру.

Забезпечення споживачів готельними продуктами передбачає взаємозв'язок інформаційних потоків з фінансовими, яка на вході логістичного процесу виражається оплатою споживачів за готельний продукт через готівку або кредитні гроші, а на виході - інформаційними потоками, що підтверджують оплату: виписка рахунків, проведення оплати через інформаційне.

Другий за значимістю у логістичному процесі є підсистема фінансових потоків, що формується внаслідок банківського та касового обслуговування розрахунків готельного підприємства. Фінансова складова логістичного процесу готельного підприємства наповнюється з допомогою проведених касових операцій із споживачами готельних товарів. У системі управління готельним підприємством підсистема фінансових потоків має тісний зв'язок з бухгалтерією, яка відповідає за контакти з банком, проводить необхідні розрахунки із споживачами готельних продуктів, підрядниками, що забезпечують реалізацію логістичного процесу, та здійснює облік руху грошових коштів у результаті фінансово-господарської діяльності готельного підприємства .

Між сферами інформаційного та фінансового потоків складається прямий взаємозв'язок, оскільки інформаційне забезпечення має прямий вплив на підсистему фінансових потоків та обслуговування фінансових розрахунків готельного підприємства, підсистему продажів та маркетингової діяльності щодо створення бази даних постійних клієнтів та непряме – на підсистему планування діяльності готельного підприємства, а також його ресурсів. Так, заявка на прийом групи туристів, що надійшла до відділу бронювання, створює інформаційні потоки в галузі маркетингу та планування (про чисельність групи, дати заїзду та бажану ціну на номерний фонд), при позитивному рішенні споживачів заявка переходить у підсистему фінансових потоків для забезпечення розрахункових операцій з обслуговування туристичної групи.

Наступною важливою підсистемою у логістичному процесі готельного підприємства є підсистема продажу та маркетингу, необхідність якої пояснюється взаємодією готельного підприємства коїться з іншими учасниками готельного ринку: відвідувачами, посередниками, конкурентами. У системі управління готельного підприємства підсистема продажу та маркетингу прив'язана до діяльності комерційного відділу. Водночас взаємодія цієї підсистеми з інформаційною та фінансовою складовими регулюється документообігом з урахуванням затвердженого плану маркетингу та розроблених шаблонів договірних відносин із споживачами та відвідувачами.

Структура підсистеми продажу та маркетингу представлена ​​зовнішніми та внутрішніми інформаційними потоками. Так, зовнішні інформаційні потоки характеризують взаємозв'язок між споживачами та менеджментом готельного підприємства, рівень його конкурентоспроможності, динаміку та перспективи розвитку ринку готельного господарства, а внутрішні потоки генерують інформацію про споживчі переваги, у тому числі і цінові, якість обслуговування, результативність його діяльності.

Підсистема продажів і маркетингу, як і підсистема інформаційного забезпечення, носить змішаний характер і прямо впливає на суміжні області логістичного процесу готельного підприємства. При використанні такого інструменту маркетингу, як ціноутворення, відбуваються зміни параметрів вхідного інформаційного потоку з бронювання номерів, обсягів розрахункових операцій та подальше коригування фінансового плану, що призведе до зміни запланованих показників результативної діяльності готелю як конкурентоспроможного та його ресурсів.

Реалізація перших трьох підсистем у логістичному процесі залежить від розробки стратегічних пріоритетів підсистеми планування діяльності готельного підприємства щодо раціонального використання його ресурсів. Підсистема планування діяльності здійснює аналіз взаємодії ресурсних потоків, оцінку контролю виконання всіх видів планів та показників результативності. Ця підсистема пов'язана з усіма областями логістичного процесу готельного підприємства як внутрішня складова, що надає на них як прямий, так і опосередкований вплив.

 Підсистема планування готельного підприємства є акумулюючою інформаційною базою, що регулює діяльність через плани та бюджети підсистем готельного господарства.

Економічна сутність ресурсного потоку як логістичного процесу готельного господарства відображає взаємозумовлений рух та трансформацію економічних ресурсів: матеріальних, фінансових, інформаційних та людських у процесі задоволення попиту на готову готельну продукцію. При цьому рух ресурсів у логістичному процесі виникає за наявності споживчого попиту на кінцеву готельну продукцію високої якості, що реалізується кінцевому споживачеві працівниками готелю як професіоналами у своїй діяльності.

Аналітичний етап. Цей етап бере участь у формуванні зворотного зв'язку

– появі зустрічного фінансового потоку, рівень якого залежатиме від якості готельного продукту, що включає матеріальне та інформаційне забезпечення, що реалізується через доброзичливе та професійне ставлення з боку працівників готельного підприємства. Саме якість необхідно сьогодні розглядати як пріоритет у діяльності готельного підприємства.

Під забезпеченням якості готельного продукту слід розуміти процес формування необхідних властивостей та характеристик готельного продукту, здатних задовольняти чи передбачати очікування споживача.

Тому на аналітичному етапі оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств рівень конкурентоспроможності оцінюватиметься комплексно за всіма критеріями та напрямками діяльності, що передбачає застосування кількох методів одночасно.

Аналітичний аспект в оцінці впливу факторів на формування конкурентоспроможності готельного підприємства обумовлений якісним та кількісним аналізом

У зв'язку з вищевказаним доцільно провести відбір факторів та показників, що впливають на конкурентоспроможність готельних підприємств, з урахуванням розглянутих підсистем ресурсної взаємодії логістичного процесу, попередньо поділивши їх на фактори підсистем: 1) фінансових потоків; 2) інформаційне забезпечення; 3) продажів та маркетингу; 4) планування діяльності; 5) кадрового забезпечення.

Етап моделювання. Підсистеми взаємодії інформаційного та фінансового потоків підлягають управлінському впливу з боку підсистеми продажу та маркетингового забезпечення для економічного обґрунтування у підсистемі планування діяльності готельного підприємства.

За запропонованою моделлю формування ресурсних потоків готельного підприємства опишемо взаємодію основних підсистем готельного господарства. Так, у підсистемі інформаційного обслуговування споживачів (відвідувачів) готельного підприємства, а саме в інформаційному центрі – службі прийому та розміщення – здійснюється бронювання місць на майбутні періоди, проводиться введення даних до спеціалізованих комп'ютерних систем, де визначаються параметри замовлення (обсяг потоку відвідувачів, термін перебування , встановлюється гарантія їхнього відвідування).

У разі позитивного рішення відвідувачів скористатися готельним продуктом цього готельного підприємства заявка передається в службу обслуговування номерного фонду.

Працівниками служби приймання та розміщення (інформаційним центром) проводяться такі дії:

* оформлення документообігу з клієнтом;
* обробка та оновлення інформаційної бази даних індивідуальних та корпоративних клієнтів;
* розрахунок (готівковий або безготівковий) згідно з прийнятими зобов'язаннями;
* застосування різноманітних інструментів маркетингової діяльності для формування параметрів ресурсних потоків;
* формування та обробка фінансових звітів касирів, облік оплачуваного робочого часу тощо;
* щоденна передача бухгалтерії готових фінансових звітів.

Діями працівників інформаційного центру готельного підприємства організується рух внутрішніх інформаційних потоків процесу обслуговування всіх інших служб управління номерним фондом. Це передбачає включення в роботу служби експлуатації номерного фонду та сервісної служби. На особливу увагу заслуговує служба харчування, що забезпечує відвідувачів готельного підприємства сніданками, обідами та вечерями. Працівникам цієї служби доводиться вести щоденний облік відвідувачів та робити коригування їхнього відвідування з урахуванням завантаження готельного підприємства, складати та оновлювати список відвідувачів.

Підготовлені службою прийому та розміщення фінансові документи насамперед надходять у бухгалтерію, де здійснюється організація безготівкових розрахунків (підсистема банківського та касового обслуговування розрахунків), виявляється невідповідність у параметрах наданих готельних продуктів та відповідних їм фінансових потоків, здійснюється фінансовий та управлінський облік.

Друга черга інформації від прийому та розміщення готельного підприємства надходить у комерційний відділ, одне із завдань якого полягає у реалізації функцій підсистеми продажу та маркетингу. Підсистема продажу та маркетингу займається аналізом затребуваності фактичних видів готельних товарів, оцінкою прибутковості від реалізації, здійснює коригування ціни готельні товари з урахуванням переваг споживачів, збирає і аналізує інформацію про діяльність конкурентів. У ході логістичного процесу фахівці з маркетингу відстежують відхилення між реальними та плановими показниками, зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, здійснюють аналіз результатів маркетингової діяльності, а також регулюють ресурсні потоки з позиції їх раціональності та оптимальності.

За результатами діяльності готельного підприємства відділ планування переглядає планові показники з урахуванням даних коригування, що надійшли з інформаційного центру, бухгалтерії, служби обслуговування номерного фонду та комерційного відділу. У зв'язку з цим працівники планового відділу коригують планову документацію, розраховують потреби у фінансових та кадрових ресурсах, здійснюють перерахунок собівартості за окремими позиціями пропонованих товарів чи послуг. У процесі планування використовується звіт спеціалістів із маркетингу про стан зовнішнього середовища, формуються планові показники виробництва з урахуванням потенціалу готельного підприємства на майбутні періоди, обґрунтовуються цінові пропозиції з урахуванням споживчих можливостей, розробляється стратегічний план майбутніх відвідувань.

Стратегічне планування та управління логістичним процесом готельного підприємства дозволить розробляти нові технології управління або вносити своєчасні корективи до діючих планів з огляду на нестабільність зовнішніх факторів ринку. Такий підхід до управління дозволяє збільшувати рівень узгодженості всіх відділів та служб готельного підприємства, координувати дії працівників, усуваючи можливі збої, ефективніше управляти інформаційним та фінансовим потоками з урахуванням споживчого попиту та потреб ринку, здійснювати аналіз, контроль та управління логістичним процесом.

Рекомендаційно-виконавчий етап. Таким чином, модель формування конкурентоспроможності є ланцюгом, що включає основні служби готельного підприємства та систему взаємодіючих ресурсних та інформаційних потоків логістичного процесу. Пряма взаємодія спостерігається між інформаційними та фінансовими потоками, що зумовлює необхідність безпосередньої участі відповідних відділів системи її управління, представлених працівниками зазначених відділів та центрів.

Ефективність моделі формування ресурсних потоків готельного підприємства має координуватися та регулюватися фахівцями з маркетингу, які використовують передові маркетингові інструменти на тлі чітко спланованої діяльності у вигляді різних видів планів (від бюджетів до стратегічного плану). У зв'язку з цим у штатний розклад комерційного відділу готельного підприємства, крім менеджерів з логістики, важливо запровадити такі посади:

1) маркетолог;

2) спеціаліст з маркетингових досліджень;

3) менеджер із продажу;

4) менеджер із доходів.

Кількість цих спеціалістів регулюється залежно від масштабів готельного господарства. Якщо штат готелю становить понад 50 осіб, то, крім комерційного відділу, рекомендується організувати службу маркетингу.

До обов'язків маркетологів або служби маркетингу має входити вирішення наступних завдань: складання профілю цільової групи з споживачів; розробка та застосування ефективних методів рекламного впливу; аналіз ступеня задоволеності споживачів наданими готельними продуктами; планування обсягів майбутніх замовлень та відповідних їм фінансових надходжень; формування «пакетних» пропозицій з урахуванням прогнозів стану ринку та аналізу діяльності конкурентів; визначення цільового сегмента готельного ринку, де готельне підприємство зможе здійснювати успішну діяльність у стратегічній перспективі.

**ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове рішення важливого наукового завдання узагальнення теоретичних та концептуальних положень, підходів та науково-практичних рекомендацій щодо розвитку механізму формування конкурентоспроможності готельних підприємств, що є значущою для економічної науки та практики.

В результаті дослідження зроблено такі висновки:

1. Сформульовані теоретичні основи конкурентоспроможності готельних підприємств, що дозволило виявити ключові підходи до визначення сутності визначення «конкуренція» (поведінковий, структурний та функціональний) та «конкурентоспроможність підприємства» (компаративний, ресурсний і системний), обґрунтовані класифікаційні ознаки. Визначено, що конкурентоспроможність у залежність від об'єкта дослідження, якого можна віднести шість рівнів конкурентоспроможності.

2. Проведено компаративний аналіз теоретичних підходів до визначення ключових понять на основі дослідження смислової еволюції дефініцій

"готельна послуга", "готельний продукт", "споживачі готельних послуг", "якість готельного продукту", "конкурентоспроможність готельних послуг". Здійснено класифікацію готельних послуг та споживачів готельних продуктів. Обґрунтовано структуру готельного продукту, що базується на комплексному обліку всіх його складових.

3. Обґрунтовано концептуальний підхід до забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств, що базується на теоретичних засадах формування конкурентоспроможності, інструментарії оцінки та науково-методичних підходах до забезпечення підвищення конкурентоспроможності. Досліджено організаційно-економічні фактори впливу на конкурентоспроможність та обґрунтовано імперативи конкурентоспроможності готельних підприємств, що дозволяють вибудувати систему ключових компетенцій готельного підприємства.

 4. Виконано маркетинговий аналіз якості готельних послуг у готелях м. Дніпра. В результаті аналізу встановлено, що найбільш стабільну позицію на ринку м. Дніпра, незважаючи на затяжний політичний конфлікт, займають такі готельні підприємства: Ramada Hotel, готель Плаза і бутік-готель Іспанський дворик. Позицію нижче заявленої займають готельні підприємства «Централь», «Шафран» та "Домінік". У свою чергу, готельні підприємства економ-класу (хостел «Рудий кіт», готель «Економ», гостьовий будинок «Будинок 18» та апартаменти «На Набережній» не докладають зусиль для підвищення якості та конкурентоспроможності своїх готельних продуктів.

5. Удосконалено підхід до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств м. Дніпра (на основі актуальних диференціаторів конкурентоспроможності). Побудовано концептуальні взаємозв'язки актуальних диференціаторів конкурентоспроможності готельних підприємств, що включають типологію підприємств залежно від способу досягнення конкурентних переваг (підприємства готельного новаторства, підприємства готельного кріейторства, підприємства готельної стабільності, підприємства-ретрогради). З метою ефективного застосування на практиці методичного підходу до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств запропоновано систему показників для оцінки рівня конкурентоспроможності готельного підприємства та розроблено алгоритм проведення такої оцінки. Ця оцінка базується на основі обліку семи показників для кожного диференціатора з використанням основних положень теорії нечітких множин.

6. Проведено комплексну діагностику конкурентоспроможності готельних підприємств м. Дніпра на основі системи показників, що характеризують вартісний та якісний потенціал конкурентоспроможності готельного підприємства. Встановлено, що на тлі загальної фінансово-економічної рецесії м. Дніпра ефективність та економічні результати більшості готельних підприємств також є високими. З дев'ятнадцяти досліджуваних підприємств лише п'ять увійшли до кластерів перспективних, що прогресують як надані послуги з рівнем конкурентоспроможності «вище середнього».

7. Удосконалено механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств, який поєднує зміст, будову та порядок реалізації процесів організаційно-управлінського та економічного характеру, а також методичне забезпечення реалізації ресурсної взаємодії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, якості та розвиток культури сервісу.

8. Удосконалено методичний підхід до оцінки ступеня впливу факторів на формування конкурентоспроможності готельних підприємств, що дозволяє розробити ефективні управлінські рішення щодо підвищення якості готельного продукту. Запропоновано формування мобільної групи контролю та моніторингу діяльності готельних підприємств у процесі забезпечення підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, що дасть змогу виявити наявність суттєвого кола логістичних функцій ресурсної взаємодії, що вимагають безперервного управлінського впливу, а також розкриє ступінь реалізації цих функцій. Побудовано об'єктивну модель взаємодії інформаційного та фінансового потоків, що підлягають управлінському регулюванню з боку підсистеми продажу та маркетингового забезпечення, для економічного обґрунтування у підсистемі планування ефективності діяльності готелю.

Серед напрямів подальших досліджень у галузі економіки та управління народним господарством необхідно виділити розробку механізмів управління конкурентоспроможністю готельних підприємств, а також стратегій підвищення конкурентоспроможності готельної галузі Дніпра.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова, Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга [Текст]: Монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
2. Макконел, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика [Текст]: Пер. с 14-го англ. изд. Москва, 2002. XXXVI, 972 с.
3. Головко-Марченко, І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття

«конкурентоспроможність підприємства» [Текст] // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 43. С. 67-73.

1. Экономическая стратегия фирмы [Текст] : учебное пособие / под ред. А.П. Градова. 2-е изд. испр. и доп. СПб.: Специальная литература, 1999. 589 с.
2. Дмитриченко, О.П. К вопросу применения методики оценки долгосрочной конкурентоспособности предприятий сферы гостиничных услуг [Текст] // Технико-технологические проблемы сервиса. 2011. № 1(15). С. 93-97.
3. Меркулова, А.В. Маркетинговые аспекты управления конкурентоспособностью гостиничного предприятия в условиях рынка [Текст] // СНР серии "Экономика" Вып. 8: Экономика и технологии: императивы роста / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». Донецк: ДонАУиГС, 2017. С.232-237.
4. Мерчанський, В.В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку [Текст]: [кол. моногр.] Харків, 2010. 156 с.
5. Найт, Ф. Риск, неопределенность, прибыль [Текст] . Москва: Дело, 2003. 352 с.
6. Петенко, И.В Конкурентные преимущества как основа повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства [Текст] // Торговля и рынок: научный журнал: Донецк, 2017. 896 с.
7. Припотень, В. Ю. Значимость системы управления конкурентоспособностью товара [Текст] // Сб. науч. тр. Донбасс. гос. техн. ун-та. Вып. 45. Алчевск, 2015. С. 191-196.
8. Сіменко, І.В. Аналіз господарської діяльності [Электронный ресурс] URL: [http://westudents.com.ua/knigi/93-analz-gospodarsko-dyalnost-](http://westudents.com.ua/knigi/93-analz-gospodarsko-dyalnost-smenko-v.html) [smenko-v.html](http://westudents.com.ua/knigi/93-analz-gospodarsko-dyalnost-smenko-v.html). - Загл. с экрана.
9. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условия кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : монография. Москва: Маркетинг, «Дашков и Со», 2002. 892 с.
10. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: Учеб- но-практ. пособие; 3-е изд., исправ. и доп. М.: Гном и Д, 2001. 304 с.
11. Смит, А. Исследование о природе и причине богатства народов [Текст] / М.: Соцэкгиз, 1962. 423 с.
12. Маршалл, А. Принципы экономической науки [Текст]. Москва: Прогресс, 1993. 994 с.
13. Хейне, П. Экономический образ мышления [Текст]. Москва: «Новости», 1997. 704 с.
14. Шумпетер, Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія [Текст]; пер. с англ. К.: Основи, 1995. 528 с.
15. Газизуллин, Н.Ф. Конкурентоспособность экономики: комплексный подход [Текст] // Проблемы современной экономики. 2010. №2. С.532-534.
16. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] [и др.]. Х.: ХНЭУ, 2004. 255 с.
17. Кондратюков, С.В. Основные подходы к определению и анализа конкурентоспособности организаций на рынке услуг [Текст] // Омский научный вестник. 2012, №2 (106). С.78-82.
18. Ткачова, С.С. Сучасні підходи до визначення сутності поняття «конкуренція» [Електронний ресурс] / С.С. Ткачова // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Економічні науки. – 2011. – Випуск IІ (42).
* Частина І. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://www](http://www/). nbuv.gov.ua/portal/Soc\_Gum/Vchtei/2011\_2\_1/NV-2011-V2\_5.pdf. – Загл. с экрана.
1. Тягунова, Н.М. Конкурентоспроможність торговельних підприємств [Текст]: монографія / Н.М. Тягунова, В.О. Боїн // ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». — Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 154 с.
2. Виды конкуренции [Электронный ресурс] // Grandars.ru : Энциклопедия экономиста. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/vidy-konkurencii.html>. - Загл. с экрана.
3. Балабанова, І.В. Управління конкурентною раціональністю [Текст]: монографія / І.В. Балабанова // Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган- Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 538 с.
4. Ермолов, М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на вашем рынке [Текст] / М.О. Ермолов. — М.: Мысль, 1990. – 364 с.
5. Лищишин, О.І. Довідник економіста-підприємця (терміни ринкової економіки) [Текст] / О.І. Лищишин. – Львів, «Б.В.», 1992. – 176 с.
6. Гейер, Г.В. Управление в условиях инновационной конкуренции [Текст]

: Монография / Г.В. Гейер. – Донецк: Норд-Пресс – ДонГУЭТ, 2006. – 325 с.

1. Павлова, В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення [Текст] / В.А. Павлова; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д.: Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.
2. Бондаренко, Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства [Текст] : автореф. дис. … канд. екон. наук :

08.06.02 / Г.С. Бондаренко, - Харків: ХДЕУ, 2001. - 20 с.

1. Воронкова, А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств [Текст]: автореф. дис. … д-ра екон. наук:

08.06.01 / А.Е. Воронкова; НАН України, Інститут економіки промисловості. - Донецьк, 2001. — 32 с.

1. Минко, Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Л. М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2015. – Т. 21, № 1. – С. 86-92.
2. Чорненька, Н.В. Організація туристичної діяльності [Текст]: навчальний посібник / Н.В. Чорненька. – К.: Атіка, 2006. – 264 с.
3. Жуков, А.В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг на основе применения инсентив-программ [Текст] : дис. … канд. экон. наук :

08.00.05 / А.В. Жуков; Гос. университет упр. – М., 2014. – 172 с. : ил.

1. Кузнєцова, Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу [Текст] : монографія / Н.М. Кузнєцова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.
2. Косвинцева, Е.Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия промышленного центра [Текст] : автореф. дис. … канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Е.Н. Косвинцева. – М, 2009. – 23 с.
3. Подлепіна, П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств [Текст] / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського університету імені В. Н. Каразіна. – 2013. – № 1042. – С. 128-131. 38.Бортник, Л.В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу [Текст] : дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 / Л.В. Бортник; Одеський національний економічний

університет. – Одеса, 2014. – 200 с.

1. Конкурентоспособность гостиничных предприятий. Учебно- методическое пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. –.

Режим доступа: <http://www.stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/04.pdf>. - Загл. с экрана.

1. Тимохина, Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов [Текст] : учебное пособие / Т.Л. Тимохина. – М.: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2005. – 288 с.
2. Мунін, Г.Б. Управління якістю як один із головних важелів конкурентноздатності готельного продукту [Текст] / Г.Б. Мунін, А.М. Худолій // Формування ринкових відносин в Україні. – 2002. – №17. – С.64-69.
3. Ремеслова, О.Л. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства [Текст] / О.Л. Ремеслова // Вісник соціально- економічних досліджень / редкол. М.І.Звєряков [та ін.] – Одеса: Одеський державний економічний університет. – 2007. – Вип.27. – 421 с.– С. 290–295.
4. Mihalič, T. Ict as a new competitive advantage factor – case of small transitional hotel sector [Электронный ресурс] / T. Mihalič, D. Buhalis // Economic and business review. – Электрон. текстовые дан. – 2013. – Vol. 15, № 1. – Режим доступа: <https://pdfs.semanticscholar.org/181e/bacdf10bbeff6ede0b497119862bef075460.pdf> - Загл. с экрана.
5. Ioncica, M. The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms [Электронный ресурс] / M. Ioncica, M. Tala, C. Brindusoiu, D. Ioncica // Economy and business administration. – Электрон. текстовые дан. – 2008. - № 2. – р. 213-218. Режим доступа: [http://steconomiceuoradea.ro/anale/](http://steconomiceuoradea.ro/anale/%20volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036.pdf) [volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036.pdf](http://steconomiceuoradea.ro/anale/%20volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036.pdf) - Загл. с экрана.
6. Фадина, Н.В. Повышение конкурентоспособности гостиничных предприятий Самары на основе стратегического подхода [Текст] / Н.В.Фадина, О.А. Байкова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2014. — С. 262-264.
7. Коротков, А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Текст] / А. М. Коротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 59-68.
8. Реутов, В. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і

методики оцінювання [Текст] / В. Реутов // Економіка та держава. – 2006. – № 5. – С. 65-67.

1. Возіянова, Н.Ю. Якість обслуговування покупців – конкурентна перевага підприємства [Текст] / Н.Ю. Возіянова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр.; голов. ред. О.О. Шубін. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – Вип. 28, Т. 2. – С. 38-45.
2. Дорогунцов, С.І. Управління сучасним готельним комплексом [Текст]: навчальний посібник / Дорогунцов С.І. – К.: Ліра-К, 2005. – 520 с.
3. Ладиченко, К.І. Перспективи розвитку готельних консорціумів за умов глобалізації [Текст] / К.І. Ладиченко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – №3. – С.54-59.
4. Мальська, М.П. Готельний бізнес: теорія та практика [Текст]. Навчальний посібник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 272 с.
5. Момот, А. И. Менеджмент качества и элементы системы качества / А. И. Момот. – 2-е изд., доп. и расш. – Донецк : Норд-Пресс, 2005. – 320 с
6. Olmos, G. Hospitality competitiveness measurement system. Режим доступа: [Электронный ресурс] / G. Olmos // Journal of Global Business and Technology. – Электрон. текстовые дан. – 2012. - № 8 (2). – р. 29-37. Режим доступа: <http://sitios.itesm.mx/sistema/cms/snc/docs/HospitalityCompetitivenessMeasurementSy> stem.pdf- Загл. с экрана.
7. Ткаченко, Т.І. та ін. Управління якістю готельних послуг [Текст] : Монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2006. – 234 с
8. Кількісна оцінка якості готельного продукту [Текст] : монографія / В.Г. Топольник, А.П. Бутова, І.В. Кощавка, А.В. Полякова [та ін.]; під ред. д-ра техн. наук, проф. В.Г. Топольник. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 208 с.
9. Ферапонтов, А.П. Новый подход к оценке качества продукции [Текст] / А.П. Ферапонтов // Стандарты и качество. 1993. - № 10. – С. 55-57.
10. Качество [Текст] / А. Г. Спиркин // БСЭ. – М. : Сов.энцикл., 1973. – Т. 11.

– С. 551–552.

1. Аристотель. Метафизика [Текст] // Сочинения: В 4-х т. – М.: «Мысль», 1975. – Т. 1. Кн. 5. Гл. 14. 1020 а. – С.165.
2. Гегель Г. Энциклопедия философских наук [Текст] / Г. Гегель. – Т. 1.

Наука логики. – М.: «Мысль», 1974. – 452 с.

1. Философская энциклопедия [Текст]: в 5-ти т / под ред.

Ф. В. Константинова. – М.: Сов.энциклопедия, - С. 1960–1970.

1. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях [Текст] / С. Джордж, А. Ваймерских. – СПб. : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
2. ГОСТ ISO 9000-9004. Межгосударственный стандарт. Управление качеством продукции [Текст]. ИСО 9000-9004. — М.: Изд-во стандартов, 1988.
3. ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст] (ISO 9000:2005, IDT) : офиц. изд. – введ. 2013-01-01.- :Стандартинформ, 2012.
4. Тейлор, Ф.У. Менеджмент [Текст] / Пер. с англ. А.И. Зака / Под ред. и с предисл. Е.А. Кочергина. – М.: Журнал «Контроллинг», - 1992. – 137 с.
5. Деминг, Э. Выход из кризиса [Текст] / Э. Деминг. – Тверь: Альба, 1994. –

497 с.

1. Исикава К. Японские методы управления качеством [Текст] / К. Исикава.

– М. : Экономика, 1988. – 215 с.

1. Лойко, О.Т. Туризм и гостиничное хозяйство [Текст]: Учебное пособие / О.Т. Лойко. – Томск: Издательство ТПУ, 2005. – 152 с.
2. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия [Текст] , 4- е изд.: / К. Лавлок, пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 1008 с.
3. Малюк, Л.П. Сервісологія [Текст]: підручник / Л.П. Малюк, О.М. Варипаєв. – Х.: ХДУХТ, 2011. – 258 с.
4. Моргулець, О. Б. Менеджмент у сфері послуг [Текст]. Навч. посіб. / О.Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
5. Хлебович, Д.И. Маркетинг услуг [Текст] : Учеб. Пособие / Д.И. Хлебович. – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. – 183 с.
6. Подвальна, Н.Е. Інвестиційна привабливість готельного господарства Одеської області [Текст] / Н.Е. Подвальна // Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: ОДЕУ, 2000. – Вип. 6. – С. 323-327.
7. Филипповский, Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства [Текст] / Е.Е.Филипповский, Л.В. Шмаров - М: Финансы и статистика, - 2008. - 176 с.
8. Черевичко ,Т.В. Теоретические основы гостеприимства [Текст] : учеб. пособие / Т.В. Черевичко. – М. – М.: Флинта: МПСИ, 2008. – 288 с.
9. Янкевич, В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт [Текст] / В. С. Янкевич, Н. Л. Безруков. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 415 с.
10. Работа персонала гостиничного предприятия с клиентами [Электронный ресурс] // Гостиничное дело. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://dw6.ru/kliyenty_gostinichnyh_predpriyatij_i_ih_tipy.html>. - Загл. с экрана.
11. ГОСТ Р 50646-2012 Услуги населению. Термины и определения. Национальный стандарт российской федерации [Текст]: офиц. изд. / ОАО

«Всероссийский научно- исследовательский институт сертификации». – Взамен [ГОСТ Р 50646-94](http://docs.cntd.ru/document/1200006608) ; введ. 2014-01-01. – Москава : Стандартинформ, 2012

1. Словарь «Борисов А.Б. Большой экономический словарь» [Текст] / А.Б. Борисов. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.
2. Ушаков, Н. Большой толковый словарь современного русского языка [Электронный ресурс] / Н. Ушаков – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://ushakovdictionary.ru/>- Загл. с экрана.
3. Ефремова, М. В. Сегментация потребителей гостиничных услуг [Текст]

/ М.В. Ефремова // Маркетинг в России и зарубежом. - № 2 (28). - 2002. - С. 72-80 81.Джанджугазова, Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства [Текст] /

Джанджугазова Е.А./ Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 224 с.

1. Квартальнов, В.А. Туризм [Текст]. Учебник / В.А. Квартальнов - М.: Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
2. Хлебович, Д. И. Сфера услуг. Маркетинг [Текст] / Д.И. Хлебович. – Москва: КноРУС, 2009. – 240 с.
3. All Countries: Tourism Industries: Accommodation for visitors in hotels and similar establishments 2012 - 2016 [Электронный ресурс] // Tourism Statistics, (2), – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://www.e-](http://www.e-unwto.org/doi/abs/10.5555/unwtotfb0000300520122016201709) [unwto.org/doi/abs/10.5555/unwtotfb0000300520122016201709](http://www.e-unwto.org/doi/abs/10.5555/unwtotfb0000300520122016201709). - Загл. с экрана.
4. Назаркина, В.А. Мировое гостиничное хозяйство: уровень и динамика ключевых параметров[Текст] / В.А. Назаркина, Б. И. Штейнгольц // Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления. - 2014.

- № 4. – С. 209-217.

1. Амирова, М.Г. Проблемы и перспективы развития российских гостиничных цепей [Текст] / М.Г. Амирова // Управление мегаполисом. – науч- теоретич. и аналитич. журнал М. – 2013. - № 4 (34). – С. 99-102.
2. Ангелина, И.А. Взаимодействие властных и предпринимательских структур : организация и методика [Текст] : монография / И. А. Ангелина, Е. А. Рославцева. – Донецк : [ГО ВПО «ДонНУЭТ»], 2017. - 243 с.
3. Анплеев, А.А. Оценка степени значимости корпоративной культуры управленческими работниками гостиничного предприятия: теоретико- эмпирический анализ (на примере г.Казань) [Текст] / А.А. Анплеев // Вестник КазГУКИ. – Казань. – 2012. – № 4. – С. 118-120.
4. Гомилевская, Г.А. Инновации в гостиничном бизнесе Приморского края [Текст]: монография / Г.А. Гомилевская // Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Издательство ВГУЭС, 2016. – 118 с.
5. Гусейнова, Л.Ш. Особенности формирования организационного управления мотелем [Текст] / Л.Ш. Гусейнова, Р.А. Клычева // Транспортное дело России. - 2006. - №11. Часть № 1. – С. 52 – 55.
6. Жуков, А.В. Развитие вовлеченности персонала гостиниц путем использования материальной мотивации [Текст] / А.В. Жуков // Инновации и инвестиции. – 2013. - № 8. – С. 261 -264.
7. Захарова, Р.М. Логистическая организация и развитие гостиничных сетей в отечественной сфере гостеприимства [Текст] / Р.М. Захарова // Вестник Ростовского государственного экономического университета. – 2014. – № 1. – С. 23-29.
8. Ларионов, В.А. Транснационализация и развитие мирового рынка услуг и гостиничного бизнеса [Текст] / В.А. Ларионов, И.Н. Ефременко // Middle- EastJournalofScientificResearch. – 2014. – № 19 (2). – Р. 177-183.
9. Михайлов, С.А. Модернизация управления качеством гостиничных услуг как инструмент устойчивого развития гостиничного комплекса [Текст] / С.А. Михайлов // Майкоп. Вестник Адыгейского государственного университета. - 2012.-№2(79).- С. 41-47.
10. Ольшанская, О.Г. Современные концепции продукта в сфере гостеприимства и гостиничном хозяйстве [Текст] / О.Г. Ольшанская // Вестник экономической интеграции, 2010. - № 3. – С. 21-27.
11. Черкасова, А. А. Адаптация гостиничных предприятий к изменениям в конкурентной среде [Текст] / А.А. Черкасова // Интернет-конференция

«Современные проблемы и перспективы развития индустрии туризма и гостеприимства». Электронное периодическое издание «Сервис в России и за рубежом» №7 - 2014. - С.60-68.

1. Балабанов, П. В. Конвергентное развитие технологий и общество [Электронный ресурс] / П.В. Балабанов // Cyberleninka.ru : науч. электрон. б-ка. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://cyberleninka.ru/article/n/](http://cyberleninka.ru/article/n/%20konvergentnoe-razvitie-tehnologiy-i-obschestvo) [konvergentnoe-razvitie-tehnologiy-i-obschestvo](http://cyberleninka.ru/article/n/%20konvergentnoe-razvitie-tehnologiy-i-obschestvo). – Загл. с экрана.
2. Ковальчук, М. В. Конвергенция наук и технологий – прорыв в будущее [Электронный ресурс] / М.В. Ковальчук – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа : http:// [www.portalano.ru/read/infrastructure](http://www.portalano.ru/read/infrastructure). – Загл. с экрана.
3. Ларионов, В.А. Развитие российского гостиничного хозяйства в контексте транснационализации мирового рынка гостиничных услуг [Текст ] / В.А. Ларионов // Ученые записки Орловского государственного университета. – 2013. – № 5(55). – С. 16-20.
4. Экономический словарь Электронный ресурс. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://abc.informbureau.com/html/eiiaadaaioess.html>– Загл. с экрана.
5. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка [Текст ] / С. И.Ожегов, Н. Ю Шведова.- РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1997. – 945 с.
6. Куценко, Е.В. Современные научные подходы к определению сущности категории «конкурентоспособность гостиничных услуг» [Текст ] / Е. В. Куценко // СНР серии «Экономика». Вып. 8: Экономика и технологии: императивы роста / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017.–– С. 218 – 232.
7. Куценко, Е.В. Компаративный анализ понятия качества гостиничных услуг [Текст ] / Е.В. Куценко // Экономика и социум. – 2017. - № 5 (36), Ч.1. – С. 767 – 780.
8. Виноградова, О.В. Чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу [Текст ] / О.В. Виноградова, О.В. Куценко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торговлі та послуг: зб. наук. пр.: Харків, 2012. – Вип.. 1 (15), ч. 2. – С. 227-233.
9. Азарян, О.М. Туристичний потенціал великого міста: організаційно- економічні аспекти [Текст ] : монографія / О.М. Азарян; Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: 2012. – 189 с.
10. Все 10 вариантов размещения в Донецке. [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://www.booking.com/city/ua/](http://www.booking.com/city/ua/%20donetsk.ru.html) [donetsk.ru.html](http://www.booking.com/city/ua/%20donetsk.ru.html). - Загл. с экрана.
11. Гостиницы Днепра и отели. [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.doroga.ua/hotels/Doneckaya/Doneck/1926>.
* Загл. с экрана.
1. Готелі та інші місця для тимчасового проживання. Статистичний збірник. – Київ, 2011. – 207 с.
2. Туристична діяльність в Україні у 2011 році: Статистичний бюлетень. - К.: Державна служба статистики України, 2012.– 272 с.
3. Туристична діяльність в Україні у 2012 році: Статистичний бюлетень. - К.: Державна служба статистики України, 2013.– 272 с.
4. Туристична діяльність в Україні у 2013 році: Статистичний бюлетень. - К.: Державна служба статистики України, 2014.– 272 с.
5. Колективні засоби розміщування в Україні у 2014 році: Статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики України, 2015.– 200 с.
6. Колективні засоби розміщування в Україні у 2015 році: Статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики України, 2016.– 200 с.
7. Главное управление статистики в Днепропетровской области. [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://donetskstat.gov.ua/news/3979\_news.php.](http://donetskstat.gov.ua/news/3979_news.php) - Загл. с экрана.
8. Туризм. Колективні засоби розміщування. [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. Режим доступа: [http://www.donetskstat.gov.ua/statinform1/tourism3.php.](http://www.donetskstat.gov.ua/statinform1/tourism3.php) - Загл. с экрана.
9. Арутюнова, Д В. Стратегический менеджмент [Текст]: [учебное пособие] / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
10. Лукьянова, Е.Ю. Использование стратегий и инструментов повышения конкурентоспособности предприятий в условиях экономической нестабильности [Текст] / Е.Ю. Лукьянова, Е.Е. Свояк // Електронне наукове фахове видання

«Ефективна економіка». – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. – Днепропетровск, №10, 2014.

1. Садикова, М.О. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур гостиничного бизнеса [Текст] / М.О. Садикова // Вестник ИНЖЭКОНа, сер. Экономика, 2008. - Вып. 5(24). - стр.253-255.
2. Стороженко Р.С. Зарубежный опыт развития гостиничных цепей [Текст] / Р.С. Стороженко // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - № 6. – 2010. – С. 56-62.
3. Черкасова, А.А. Управление конкурентными преимуществами гостиничных предприятий [Текст] / А.А. Черкасова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, №10 (76), 2014. *-* С.98-106.
4. Гаранина, Е. Л. Формирование клиентоцентричной политики как метод расширения ассортимента и повышения качества гостиничных продуктов и услуг [Текст] / Е. Л. Гаранина // Качество, Инновации, Образование. – 2010. – № 3. – С. 55-61
5. Кононова, И.В. Экономическая эффективность и качество обслуживания населения в сфере рекреации и туризма [Электронный ресурс] / И.В. Кононова // Вектор науки ТГУ – Электрон. текстовые дан. – 2012. – №1 (19).
* Режим доступа: <http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/>site1238/html/media68588/ 38Kononova.pdf- Загл. с экрана.
1. Михайлов, С.А. Всеобщее управление качеством гостиничных услуг как инструмент развития гостиничного комплекса [Текст] / С.А. Михайлов, С. И. Берлин // Экономика устойчивого развития: изд-во КубГУ. - 2011.- № 6. – С. 78-84.
2. Черных, Т.А. Информационные технологии в сфере гостиничных услуг как фактор ее дальнейшего развития [Текст] / Т. А. Черных // Мир экономики и права. – 2012. – №11. – С .4-7.
3. TheTravel&TourismCompetitivenessIndex 2015 Ranking [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://reports.weforum.](http://reports.weforum/) org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/index-results-the-travel-tourism- competitiveness-index-ranking-2015/- Загл. с экрана.
4. Кознышева, Л. К. Основы теории нечетких множеств [Текст] : Учебное пособие / Л. К.Кознышева, Д. М. Назаров– СПб.:Питер. – 2011. – С. 182.
5. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес // пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – С. 78-86 .
6. Агамирова, Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично- ресторанном бизнесе [Текст] / Е.В. Агамирова. – М.: Омега-Л. – 2008. – С. 48-53.
7. Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] / Н.И. Кабушкин. – М. Ифра-М – 2008. – С. 22-27.
8. Коршунов, А.А. Подбор персонала для индустрии гостеприимства [Текст] / А.А. Коршунов. – М.: Омега-Л. – 2008. – С. 145-152.
9. Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства [Текст] /Г.А. Папирян. – М.: Наука. – 2008. – С. 56-61.
10. Азарян, О.М. Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства з урахуванням стратегічних змін [Текст] / О.М. Азарян, А.А. Донець

// Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 2014 р., 27-28 лютого / редкол.: О.М. Азарян та ін..; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган- Барановського, каф. приклад. економіки. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – С.29 – 31.

1. Муртазалиев, З.Р. Проблемы повышения качества услуг на предприятиях гостиничного бизнеса [Текст] / З.Р. Муртазалиев // Махачкала: ДГТУ, 2011. - 100 с.
2. Угрехелидзе, А.О. Теоретические аспекты определения ресурсного и кадрового потенциалов организации [Текст] / А.О. Угрехелидзе // Журнал правовых и экономических исследований. – 2014. - № 3. – С.136 – 144.
3. Куценко, О.В. Якість послуг готельних підприємств та їх споживча оцінка [Текст] / О.В. Куценко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торговлі та послуг: зб. наук. пр.: Харків, 2012. – Вип. 2 (16). – С. 323 – 332.
4. Куценко, Е.В. Обоснование актуальных дифференциаторов конкурентоспособности гостиничных предприятий [Текст] / Е.В. Куценко // Торговля и рынок: научный журнал, выпуск № 2; 2016 (40), том 2. – Донецк : ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2016. – С. 88 – 96.
5. Стороженко, Р. С. Обеспечение конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса [Текст] : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Р. С. Стороженко. – СПб., 2011. – 19 с.
6. Градінарова, О. О. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств туристичного бізнесу з використанням рефлексивного підходу [Текст] / О. О. Градінарова // Вісник Донецького університету економіки і права : зб. наук. пр. – Донецьк, 2005. – № 1. – С. 93 – 97.
7. Вихляева, И.В. Состояние и перспективы гостиничного бизнеса в России [Электронный ресурс] / И.В. Вихляева // Экономика и экономические науки. - С.110-113. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-gostinichnogo-biznesa-v-rossii>.
8. Зорин, И.В. Толковый словарь туристических терминов: Туризм. Туристическая индустрия. Туристический бизнес [Текст] / И.В. Зорин, В.А. Квартальнов– М.; Афины: INFORGROUP, 2008. – 288 с.
9. Косвинцева, Е.Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия промышленного центра [Текст] : автореф. дис. … канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Е.Н. Косвинцева. – М, 2009. – 23 с..
10. Москаленко, А.Г. Гостиничное хозяйство как объект инвестиций [Текст] / А.Г. Москаленко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000. – 256 с.
11. Чудновский, А.Д. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристическом бизнесе [Текст] : монография / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: КНОРУС, 2014. – 210 с.
12. Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма России в современных условиях [Текст] : Учеб. пособие / А.Д. Чудновский, М.А.Жукова. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
13. Хэмел Г. Стратегическая гибкость [Текст] / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас/ Пер. с англ. – СПб . : Питер, 2005.
14. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
15. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 1997. – 208 с.
16. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] : Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2002. – 446 с.
17. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 512 с.
18. Жигун, Л. А. Методологические основы динамических состояний конкуренции [Текст] / Л. А. Жигун, Н. А. Третьяк // Современная конкуренция, 2008. - № 4 – с. 35-58.
19. Захарова, И.А. Исследование конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства [Электронный ресурс] / И.А. Захарова. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://tourlib.net/statti_tourism/zaharova.htm>. - Загл с экрана.
20. Леонтьева, Ю.Ю. Исследование возможностей использования существующих методов оценки конкурентоспособности для гостиничных предприятий [Текст] / Ю.Ю. Леонтьева, К. Рудакова // Научно-технический сборник. – 2012. - №102. – С. 499-503.
21. Баяскаланов А.Б. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия применительно к машиностроению [Текст] / А.Б. Баяскаланов, Т.А. Баяскаланова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2012. - № 12. Выпуск 5 (5). – С.21-22..
22. Заремба, П.А. Механизм повышения качества услуг как фактор конкурентоспособности гостиниц [Текст] / П.А. Заремба, Е.В. Куценко //

Менеджер. Вестник Донецкого государственного университета управления. Научный журнал. – Донецк, 2017. – С.

1. Куценко, Е.В. Методический подход к реализации механизма формирования конкурентоспособности гостиниц [Текст] / Е.В. Куценко // Проблемы и перспективы развития туризма в Южном федеральном округе : сб. науч. тр. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2017. – С. 139 – 144.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**ДОДАТКИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

На тему: «Підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг готельних підприємств в сучасних ринкових умовах»

«Increasing the competitiveness and developing competitive advantages of hotel enterprises in modern market conditions»

Виконала: студентка 2 курсу, групи

Спеціальності 242 Управління в туризмі і гостинності

Чуєва Інна Олександрівна

Керівник: д.п.н., професор Безкоровайна Л.В.

Рецензент: Парій С.Б.

Запоріжжя – 2021

ДОДАТОК А

Анкета для відвідувачів готельних підприємств Шановний(а) пане(ні)!

Дане анкетування дозволить оцінити готельне обслуговування очима споживача та врахувати Ваші побажання у процесі його вдосконалення. Просимо Вас висловити свою думку у відповідях на запитання цієї анкети, напроти обраного варіанта поставте знак «+» (якщо не вказано інше).

1. Ваша підлога:

1) чоловічий;

2) жіночий.

2. Ваш вік (років):

1) до 17;

2) 18-30;

3) 31-55;

4) понад 56.

3. Ваш сімейний стан:

1) не одружений (не одружена);

2) одружений (одружена).

4. Кількість членів сім'ї:

1) ні;

2) один член сім'ї;

3) 2-4 члени сім'ї;

4) понад 4 члени сім'ї.

5. За останній рік Ви користувалися послугами готелів:

1) один раз;

2) 2 – 3 рази;

3) 4 – 6 разів;

4) 7-10 разів;

5) ще частіше;

6) не користувалися взагалі.

6. Який період ви вибираєте для подорожей?

1) активний туристичний сезон (грудень-січень чи липень-серпень);

2) міжсезоння.

7. Ви волієте відвідувати?

1) вітчизняні готелі;

2) зарубіжні готелі.

8. Чи цікаві Вам готелі Донецької Народної Республіки?

1) так; 2) ні.

9. Оцініть вплив бойових дій на надання послуг готелів Донецької Народної Республіки:

1) позитивна тенденція заповнення номерного фонду за рахунок комендантського часу (з 23:00 до 06:00);

2) негативна тенденція наповнення номерного фонду;

3) важко відповісти

10. Ви віддаєте перевагу готелям:

1) без категорії;

2) бюджетні (одна зірка)

3) туристичні (дві зірки)

4) середнього класу (три зірки)

5) першого класу (чотири зірки)

6) вищої категорії (п'ять зірок)

7) не надаю значення.

11. Що, на Вашу думку, перешкоджає розвитку готельної індустрії в Донецькій Народній Республіці (підкресліть три найважливіші фактори)?

1) проведення бойових дій на території Донецької Народної Республіки (антитерористична операція);

2) недостатній рівень безпеки території;

3) руйнування транспортної інфраструктури (аеропорт, залізничний вокзал, міжнародні автомобільні магістралі);

4) недостатній інформаційний супровід послуг готельних підприємств (реклама у ЗМІ, буклети, афіші, інші інформаційні матеріали);

5) недостатній рівень сервісу послуг готельних підприємств (невідповідність співвідношення «ціна-якість», недотримання стандартів якості);

6) недостатній вибір послуг готельних підприємств;

7) недостатня кваліфікація персоналу готельних підприємств (проблема кадрової політики);

8) високі витрати на проїзд;

9) зменшення кількості готелів;

10) найвища вартість послуг готелів.

Дякуємо за участь у роботі. Успіхів!

ДОДАТОК Б

Анкета для експертів

Шановний(а) пане(пані)!

Ми проводимо дослідження підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Просимо Вас взяти участь у дослідженні, наголосивши на ступеню важливості (рангу) основних диференціаторів конкурентоспроможності готелів м. Дніпра. Найважливішому показнику надається ранг «1», найменш важливому – «5».

* Диференціатори конкурентоспроможності готельних підприємств
* Потенціал життєвого циклу готельної галузі
* Потенціал життєвого циклу лідерської групи підприємства
* Потенціал життєвого циклу корпоративної культури підприємства
* Рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства
* Рівень прогресивності якості готельних послуг

Дякуємо за участь у роботі!