

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Розвиток системи стратегічного управління підприємства
готельного бізнесу (на прикладі ПрАТ «Інтурист- Запоріжжя»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Developing the Strategic Management System of the Hotel Business Enterprise
(on the example of "Intourist- Zaporizhzhia" PrJSC)

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0730-МГКТС
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного
та туристичного сервісу

К.В. Воїна

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ Ю.І. Полусмяк

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Воїна Катерина Володимирівна

1. Тема роботи Розвиток системи стратегічного управління підприємства готельного бізнесу (на прикладі ПрАТ «Інтурист- Запоріжжя»)

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні засади системи стратегічного управління на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Складові системи стратегічного управління на підприємстві; 1.2 Класифікація та характеристика основних інструментів аналізу стратегічного розвитку; 1.3 Стратегічне управління персоналом підприємства як ключовий елемент стратегії підприємства; 2 Розділ – оцінка і аналіз стану стратегічного управління на підприємстві ПРАТ «Інтурист-

Запоріжжя» з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз організаційної структури управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»; 2.2 SWOT-аналіз ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»; 2.3 Стратегічний конкурентний аналіз ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»; 3 Розділ 3 – Шляхи удосконалення стратегічного управління персоналом на ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Аналіз існуючих на підприємстві форм та методів управління персоналом; 3.2 Розробка заходів щодо усунення проблем в управлінні персоналом ПрАТ«Інтурист-Запоріжжя».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2024 р.	05.01.2024 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2024 р.	15.03.2024 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2024 р.	06.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Студент _____ К.В.Воїна
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Розвиток системи стратегічного управління підприємства готельного бізнесу (на прикладі ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»)»: 51 сторінка, 6 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 20 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що ефективна діяльність та подальший розвиток підприємств та установ повинні базуватися на принципах стратегічного розвитку, яке має вирішувати задачі забезпечення майбутньої життєдіяльності за рахунок постійного додержання балансу їх потенціалу з оточенням. Значення вироблення стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі, надзвичайно велике.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи стратегічного управління підприємства готельного бізнесу (на прикладі ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»).

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи засади системи стратегічного управління, визначено складові системи стратегічного управління на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проведено SWOT-аналіз та стратегічний конкурентний аналіз ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ,
СТРАТЕГІЧНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ, ГОТЕЛЬ, ПРАТ
«ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ».

ABSTRACT

Qualification work: 51 pages, 6 tables, 5 figures. The list of links includes 20 items.

The relevance of the fact that it develops because the effective activity and further development of enterprises and establishes a base based on the principles of strategic development, which must solve the problems of ensuring future life activities at the expense of constantly maintaining the balance of their potential with the environment. The importance of developing a strategy that allows the company to survive in the competitive struggle, in the long term, is extremely great.

The method of qualification work is a study of the strategic management system of a hotel business enterprise (on the example of PJSC "Intourist-Zaporizhia").

The object of the study is the strategic management system of PJSC "Intourist-Zaporizhia".

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the performance of the work, the theoretical foundations of the establishment of the strategic management system were developed, and the components of the strategic management system at enterprises were determined. On the basis of theoretical material, a SWOT analysis and a strategic competitive analysis of PrJSC "Intourist-Zaporizhia" were conducted.

STRATEGY, STRATEGIC ANALYSIS, SWOT ANALYSIS, STRATEGIC COMPETITIVE ANALYSIS, HOTEL, PRAT "INTURIST-ZAPORIZHYA".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Складові системи стратегічного управління на підприємстві.....	10
1.2 Класифікація та характеристика основних інструментів аналізу стратегічного розвитку.....	16
1.3 Стратегічне управління персоналом підприємства як ключовий елемент стратегії підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ІНТУРИСТ- ЗАПОРІЖЖЯ».....	22
2.1 Аналіз організаційної структури управління ПрАТ «Інтурист- Запоріжжя».....	22
2.2 SWOT-аналіз ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».....	25
2.3 Стратегічний конкурентний аналіз ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя»....	30
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «ІНТУРИСТ- ЗАПОРІЖЖЯ».....	38
3.1 Аналіз існуючих на підприємстві форм та методів управління персоналом.....	38
3.2 Розробка заходів щодо усунення проблем в управлінні персоналом ПрАТ«Інтурист-Запоріжжя».....	41
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується докорінною зміною умов функціонування організації, що обумовлюється підвищенням рівня мобільності зовнішніх чинників та посиленням їх впливу на внутрішнє середовище. За таких умов стає неможливим управляти, реагуючи на проблеми, що вже виникли, використовуючи наявний досвід або його екстраполяції. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток підприємств та установ повинні базуватися на принципах стратегічного розвитку, яке має вирішувати задачі забезпечення майбутньої життєдіяльності за рахунок постійного додержання балансу їх потенціалу з оточенням. Значення вироблення стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі, надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ організації, але і виробляти довгострокову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішнім середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи стратегічного управління підприємства готельного бізнесу (на прикладі ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»).

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи щодо основ стратегічного управління підприємства.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити складові системи стратегічного управління на підприємстві;
- дати характеристику основним інструментам аналізу стратегічного розвитку;
- дослідити поняття та складові стратегічного управління персоналом

підприємства як ключовий елемент стратегії підприємства;

- проаналізувати організаційну структуру управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»;

- провести SWOT-аналіз та стратегічний конкурентний аналіз ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»;

- провести аналіз існуючих на підприємстві форм та методів управління персоналом;

- розробити шляхи удосконалення системи управлінні персоналом ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».

В процесі написання роботи були використані дані щорічної звітності ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя».

Теоретичною та методологічною основою є дослідження робіт зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: М. Армстронга, В. Бакуменка, О. Кириченко, Д. Кіркпатрик, Р. Річі, В. Никифорова, А. Устіловська, М. Бублій, О. Крушельницька, В. Лугового, А. Михненка, Н. Нижник, Т. Пахомової, А. Рачинського, І. Розпутенка, С. Серьогіна, В. Трощинського та інших.

Теоретичну та методологічну основу роботи склали праці українських та зарубіжних вчених, соціологів та психологів, у яких проаналізовано найважливіші аспекти стратегічного управління, а також нормативні документи, публікації періодичного друку, матеріали наукових конференцій та семінарів, довідкова та спеціальна література. Методи дослідження – теоретичний аналіз, синтез та узагальнення літератури по темі дослідження; а також опитування та математична обробка результатів практичного дослідження.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного

інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи управління підприємством, а одержані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Складові системи стратегічного управління на підприємстві

Стратегічний розвиток - це процес постійного адаптування та вдосконалення, який допомагає організації досягти своїх цілей в умовах змінного середовища. Сутність стратегічного розвитку полягає в плануванні та впровадженні довгострокових цілей та стратегій, які сприяють успішному розвитку організації в майбутньому. Проаналізуємо ключові аспекти стратегічного розвитку [1].

Визначення місії, візії та цілей. Організація повинна чітко визначити свою місію (основну сутність), візію (ідеальний стан у майбутньому) та конкретні цілі, які вона прагне досягти. Ці елементи стають основою стратегічного планування.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Організація повинна ретельно проаналізувати свої внутрішні ресурси, здібності та обмеження, а також зовнішні фактори, такі як конкуренція, технологічні зміни, політичні та економічні чинники. Цей аналіз допомагає визначити стратегічні переваги та можливі ризики.

Вибір стратегічних напрямків. На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організація визначає стратегічні напрямки, які найкраще відповідають її цілям та можливостям. Це може включати розширення ринків, розвиток нових продуктів або послуг, зменшення витрат тощо [5].

Планування та реалізація стратегій. Організація розробляє конкретні стратегічні плани та розпочинає їх впровадження. Це може включати впровадження нових процесів, організаційних змін, інвестиції у розвиток та інші заходи.

Моніторинг та оцінка. Організація веде постійний моніторинг реалізації стратегій та їх впливу на результати. На основі цих даних вона може коригувати свої дії та стратегії для досягнення кращих результатів.

Так, стратегічний розвиток зазвичай зосереджується на вирішенні трьох основних питань:

1. Куди ми йдемо? Це питання стосується визначення мети організації, її місії та візії. Мета визначає, що саме організація прагне досягти; місія визначає, якою шляхом вона буде цього досягати; а візія визначає ідеальний стан, який організація мріє досягти у майбутньому.

2. Як ми туди дійдемо? Це питання стосується вибору конкретних стратегій та тактик, які будуть використовуватися для досягнення цілей. Це може включати в себе визначення стратегічних напрямків розвитку, планування дій та ресурсів, а також розробку конкретних стратегічних планів.

3. Як ми оцінюємо наш прогрес? Це питання стосується визначення ключових показників ефективності (KPIs) та механізмів моніторингу, що дозволяють виміряти прогрес у досягненні цілей. Це може включати в себе встановлення метрик та звітність про результати, а також постійний аналіз і коригування стратегій відповідно до змінних умов.

Ці три питання складають основу стратегічного розвитку і допомагають організаціям створити чіткий план дій для досягнення своїх цілей та відповіді на виклики та можливості в їхньому середовищі.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища - це процес дослідження та оцінки факторів, які впливають на організацію ззовні. Цей аналіз допомагає організаціям краще зрозуміти своє місце на ринку та ідентифікувати можливості та загрози, які можуть виникнути в їхньому зовнішньому середовищі. Ось декілька ключових аспектів стратегічного аналізу зовнішнього середовища:

1. Аналіз ринку. Дослідження ринку допомагає зрозуміти тенденції споживачів, конкурентів та можливих нових учасників ринку. Це може

включати аналіз розміру ринку, динаміку змін, дослідження конкурентної ситуації та оцінку потенційних ризиків та можливостей.

2. Політичне, економічне, соціальне та технологічне середовище (PEST аналіз). PEST-аналіз допомагає оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на організацію. Це включає в себе оцінку законодавства та регулювань, економічних тенденцій, демографічних змін та технологічних інновацій.

3. Аналіз конкурентів. Дослідження конкурентів допомагає зрозуміти їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, а також можливі майбутні дії. Це може включати аналіз продуктів та послуг конкурентів, їхніх цін та маркетингових стратегій.

4. Аналіз макроекономічних тенденцій. Вивчення макроекономічних тенденцій, таких як зміни в умовах ринку праці, інфляція, валютні курси тощо, дозволяє організації адаптувати свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

5. Аналіз технологічних тенденцій. Вивчення новітніх технологій та їхнього впливу на галузь діяльності організації допомагає визначити можливості для інновацій та покращень.

Ці аспекти допомагають організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та розробляти стратегії, які дозволять їй досягти успіху в умовах конкурентного ринку.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища, часто відомий як управлінський аналіз, спрямований на оцінку внутрішніх ресурсів, здібностей і обмежень організації. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, її потенціал для успіху та можливі області для поліпшень [10].

Алгоритм проведення стратегічного аналізу на підприємстві наведено на рис. 1.1. Як бачимо, стратегічний аналіз включає в себе 3 етапи. На першому етапі відбувається постановка мети і завдань стратегічного розвитку, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки. На другому етапі відбувається аналіз загроз внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

На третьому етапі здійснення стратегічного розвитку проводиться оцінка рівня загроз діяльності організації з погляду аналізу макросередовища та мікросередовища.

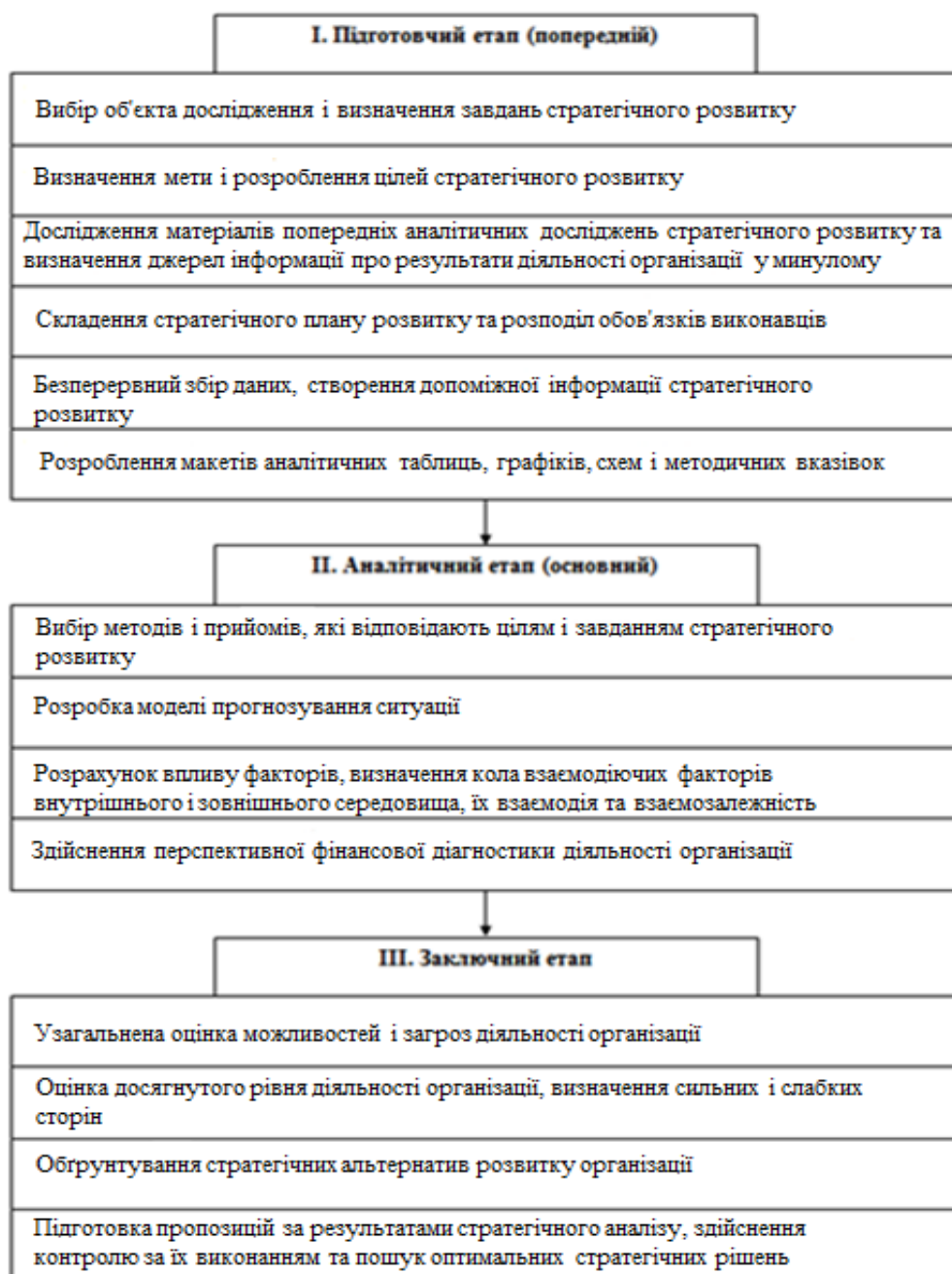


Рис. 1.1 Алгоритм проведення стратегічного аналізу на підприємстві

Проаналізуємо ключові аспекти управлінського аналізу:

1. Аналіз ресурсів. Включає в себе оцінку матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів, які доступні організації. Це може включати аналіз

фінансового стану, технічних можливостей, бренду, репутації та інших ресурсів.

2. Аналіз здібностей. Оцінка ключових компетенцій та здібностей організації, які дозволяють їй конкурувати на ринку та створювати цінність для клієнтів. Це може включати аналіз технологічних здібностей, інноваційних спроможностей, управлінських навичок та інших факторів.

3. Аналіз ділового процесу. Вивчення різних процесів та процедур в організації для ідентифікації можливих проблем та можливостей для оптимізації. Це може включати аналіз ефективності операцій, якості продукції або послуг, системи управління та інші аспекти.

4. Аналіз організаційної культури. Оцінка цінностей, вірувань, норм і стандартів, що присутні в організації, і їх вплив на продуктивність та ефективність працівників.

5. Аналіз управлінських структур і процесів. Вивчення структури організації, розподілу обов'язків та взаємозв'язків між відділами та рівнями управління. Це допомагає виявити можливі проблеми в управлінні та можливості для покращень.

Аналіз внутрішнього середовища допомагає організаціям зрозуміти їхні потужності та обмеження, визначити стратегічні переваги та слабкі сторони, а також розробити стратегії для досягнення їхніх цілей у конкурентному середовищі.

Оцінка ефективності реалізації стратегічного розвитку в організації є ключовим етапом у процесі стратегічного управління. Це дозволяє визначити, наскільки успішно були виконані стратегічні цілі та завдання, і зробити відповідні корективи для досягнення майбутніх цілей. Проаналізуємо методи оцінки ефективності реалізації стратегічного розвитку [1].

Балансова система показників (Balanced Scorecard). Цей метод базується на вимірюванні різних аспектів діяльності організації, таких як фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та розвиток співробітників. Застосовуються

ключові показники ефективності (KPIs), які відображають прогрес виконання стратегії.

Аналіз ROI (Return on Investment). Цей метод дозволяє визначити відношення між вкладеними ресурсами та отриманим результатом. Розраховується прибуток, отриманий від стратегічних інвестицій, та порівнюється з витратами на реалізацію стратегії.

Проектна оцінка. Визначається ефективність окремих проектів чи ініціатив, що були запроваджені в рамках стратегічного розвитку. Використовуються критерії, такі як виконання графіку, бюджету, якість виконання та інші.

Оцінка задоволеності клієнтів. Організуються опитування клієнтів для оцінки їхнього задоволення продуктами або послугами, що були розроблені в рамках стратегічного розвитку. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони та внести відповідні корективи [7].

Оцінка внутрішньої ефективності. Аналізується ефективність внутрішніх процесів та операцій, що були запроваджені для реалізації стратегії. Використовуються метрики продуктивності та якості для оцінки результатів.

Оцінка розвитку персоналу. Аналізується вплив стратегічного розвитку на розвиток співробітників, їхня компетенція та мотивація. Використовуються показники, такі як рівень задоволеності роботою, рівень компетентності, кількість навчальних заходів тощо.

Ці методи допомагають організаціям не тільки визначити ефективність реалізації стратегічного розвитку, але й зробити відповідні корективи та прийняти дієві стратегічні рішення для досягнення майбутніх цілей.

1.2 Класифікація та характеристика основних інструментів аналізу стратегічного розвитку

Інструменти аналізу стратегічного розвитку можна класифікувати за їхнім призначенням та методикою. Існує велика різноманітність стратегічних матриць, які використовуються для аналізу та формулювання стратегій в організаціях. Ці матриці допомагають менеджерам аналізувати та усвідомлювати стратегічні аспекти діяльності організації, визначати стратегічні альтернативи та приймати обґрунтовані рішення щодо майбутнього розвитку. Вибір конкретної матриці залежить від характеру бізнесу, поставлених завдань та доступності даних [3].

Проаналізуємо деякі з найпоширеніших стратегічних матриць:

1. Матриця BCG (Бостонська консалтингова група). Використовується для аналізу портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії та прийняття рішень щодо їхнього фінансування та розвитку. Ділить продукти або бізнес-одиниці на категорії "зірка", "дітя", "корівка" та "собака".

2. Матриця GE-McKinsey (Генеральна Електрична / Маккінсі). Використовується для аналізу стратегічних бізнес-одиниць компанії на основі їхньої привабливості галузі та конкурентоспроможності бізнесу.

3. Матриця SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Використовується для аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на організацію, з метою виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз. Використовується для формулювання стратегічних цілей та напрямків розвитку [3].

Аналіз можливостей та загроз проводиться разом з аналізом сильних і слабких сторін організації, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле «СiМ»	Поле «СiЗ»
Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле «СЛiМ»	Поле «СЛiЗ»

4. Матриця АНСОФФА (Ансофф). Використовується для аналізу можливих стратегій росту, включаючи розвиток ринку, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікацію.

5. Матриця ІНСПЕКТ (Портер). Використовується для аналізу конкурентного тиску на ринку, визначення потенційних конкурентних стратегій та розробки відповідної стратегії підприємства. Допомагає зрозуміти атрактивність галузі та розробити стратегії для збереження конкурентних переваг.

6. Матриця СФЕР (Стратегічна, Фінансова, Експлуатаційна, Ризиків). Використовується для аналізу критичних аспектів стратегічного управління та оцінки ризиків в організації.

7. Матриця PESTEL. Використовується для аналізу впливу політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та законодавчих чинників на стратегічне планування. Допомагає виявити зовнішні фактори, які можуть впливати на стратегічне планування та прийняття рішень.

Ці інструменти допомагають організаціям аналізувати їхнє стратегічне середовище, виявляти можливості та загрози, а також розробляти ефективні стратегії розвитку. Комбінування різних інструментів дозволяє отримати комплексний аналіз та найкращі рішення для досягнення стратегічних цілей.

1.3 Стратегічне управління персоналом підприємства як ключовий елемент стратегії підприємства

Ефективне управління персоналом є ключовим елементом стратегії успіху будь-якого підприємства. Організації успішно функціонують, коли мають ефективний і гнучкий персонал, який відповідає потребам і стратегічним цілям компанії [9]. Ось деякі основні аспекти, на які слід звернути увагу при розробці стратегії управління персоналом:

1. Розвиток кадрів. Забезпечення найвищої якості навчання та розвитку для персоналу. Це може включати тренінги, семінари, онлайн-курси та інші форми навчання для підвищення кваліфікації працівників. Розвиток кадрів - це процес підготовки та підтримки росту та розвитку працівників в організації. Це важлива складова стратегічного управління персоналом, оскільки допомагає компанії забезпечити наявність кваліфікованих та мотивованих працівників для досягнення своїх цілей.

2. Мотивація персоналу. Створення системи мотивації, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів. Це може бути система премій, бонусів, розвитку кар'єри та інші форми винагороди. Мотивація персоналу - це процес стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності та внесення максимального внеску у досягнення цілей організації. Ефективна мотивація персоналу важлива для забезпечення задоволення працівників, збереження їхньої відданості та залучення їх до розвитку компанії.

3. Ефективне керівництво. Ефективне керівництво - це здатність керівника мобілізувати, спрямовувати та надихати свою команду на досягнення спільних цілей. Розвиток лідерських навичок у керівництва та

підтримка сприятливої робочої атмосфери. Керівництво повинно бути відкритим для спілкування, готовим слухати пропозиції персоналу та надавати необхідну підтримку.

4. Комунікація та співпраця. Забезпечення ефективного обміну інформацією та співпраці між різними відділами та рівнями управління. Це допомагає уникнути конфліктів, покращує координацію та сприяє досягненню загальних цілей. Комунікація та співпраця є двома ключовими складовими успішного функціонування будь-якої групи людей, будь то команда в офісі, колектив науковців або велика корпорація.

5. Управління процесами. Аналіз та оптимізація робочих процесів для забезпечення максимальної продуктивності та ефективності використання ресурсів. Це може включати впровадження нових технологій, автоматизацію та стандартизацію процесів.

6. Збалансований підхід до роботи та життя. Створення умов для збалансованого життя та роботи сприяє підвищенню задоволеності працівників, зниженню стресу та підвищенню продуктивності.

7. Розносторонність та включеність. Створення робочого середовища, яке сприяє різноманітності та включеності. Це допомагає залучати таланти з різних груп, створює умови для творчості та інновацій.

Ці аспекти можуть бути адаптовані відповідно до конкретних потреб та характеристик підприємства, але загальна мета - створення сприятливого та продуктивного робочого середовища для всього персоналу - залишається незмінною [15].

Ефективний та гнучкий персонал, який адаптується до змін та відповідає потребам та стратегічним цілям компанії, є одним із основних чинників успіху організації. Сучасна бізнес-середовище швидко змінюється, тому важливо мати персонал, який може адаптуватися до нових умов, технологій та вимог ринку. Щоб досягти успіху, персонал повинен мати чітке уявлення про стратегічні цілі компанії та докладати зусиль для їх досягнення. Ефективний персонал принесе свої ідеї та інновації, що може сприяти зростанню та

конкурентоспроможності компанії. Гнучкий персонал здатний пристосовуватися до різноманітних завдань та ситуацій, що допомагає забезпечити високу продуктивність та ефективність роботи. Компанії з ефективним та гнучким персоналом зазвичай приваблюють талановитих фахівців та здатні зберігати їх у своїх рядах. Володіння ефективним персоналом, який відповідає потребам і стратегічним цілям компанії, може стати джерелом конкурентної переваги, дозволяючи компанії бути гнучкішою та ефективнішою на ринку.

Отже, інвестування в розвиток ефективного та гнучкого персоналу - це ключовий елемент успішного функціонування будь-якої організації.

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства базується на концептуальних засадах стратегічного управління організацією. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом проаналізовано на рис. 1.2 [14].



Рис. 1.2 Стратегія управління персоналом

Процес стратегічного управління персоналом підприємства може бути розділений на кілька етапів або кроків, які допомагають планувати, виконувати та оцінювати стратегічні ініціативи у сфері управління

персоналом. Проаналізуємо загальний перелік етапів стратегічного управління персоналом.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Починаючи з оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, включаючи економічні, соціокультурні, політичні та технологічні аспекти.

Визначення стратегічних цілей. На основі аналізу формулюються конкретні стратегічні цілі та завдання, які повинні бути досягнуті в галузі управління персоналом для підтримки загальних цілей підприємства.

Розробка стратегій. Визначення конкретних стратегій та планів дій, необхідних для досягнення поставлених стратегічних цілей. Це може включати розробку програм навчання, систем мотивації, політик розвитку кар'єри та інші стратегічні ініціативи.

Впровадження стратегій. Реалізація стратегій та планів дій, включаючи впровадження нових процесів, систем та програм управління персоналом.

Моніторинг та оцінка. Постійний моніторинг та оцінка результатів стратегічних ініціатив, щоб визначити їх ефективність та внести корективи, якщо необхідно.

Адаптація та корекція. Враховуючи отримані результати, коригування стратегій та планів управління персоналом для забезпечення відповідності змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ці етапи можуть бути більш деталізованими та включати додаткові кроки залежно від конкретних потреб та характеристик підприємства. Але загалом, ця загальна структура допомагає підприємствам розробляти та впроваджувати стратегічні підходи до управління персоналом [2].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1 Аналіз організаційної структури управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»

Готель «Інтурист-Запоріжжя» був відкритий у 1972 році і вже майже 50 років працює на готельному ринку міста Запоріжжя. Готель розрахований на прийом гостей не тільки з інших міст, а й з інших країн. Він розташований в самому центрі Запоріжжя, на головній площі міста – площі Фестивальній. Транспортні вузли дозволяють дістатися від готелю до будь-якої точки Запоріжжя за лічені хвилини. Готель «Інтурист-Запоріжжя» славиться своїм статусом 4 – «зірки». Він налічує 136 сучасних номерів різних категорій з наявними в них усіма зручностями. Також, до послуг гостей готелю 4 ресторани (французька, італійська, японська та українська кухні), лобі, лаунж-бар та літнє кафе, які надають широкий вибір для відпочинку та приємного спілкування в стінах готелю [20].

Послуги, що надає ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя» реалізується в приміщенні готелю. Виконання даних робіт є перспективним та не залежать від сезонних змін.

Основними клієнтами ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя» є фізичні та юридичні особи: представники ділових кіл України. Основні ринки збуту м. Запоріжжя. Ключовим ризиком для підприємства є пошкодження або знищення нерухомості, для зменшення якого використовується страхування майна.

Зауважимо, що середні ціни за оренду нерухомого майна (приміщень) становлять 497,7 грн. за 1 м² в місяць, автомобілів – 2,2 тис грн на місяць.

Для поширення діяльності та пошуку ринків збуту підприємство використовує певні заходи, а саме:

- модернізація основних засобів та підвищення якості послуг;
- постійний пошук нових клієнтів;
- організація переговорного процесу.

Головними каналами збуту є безпосередньо замовники.

ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Готель має чітку ієрархію менеджменту, в рамках якого всі його члени займають певне місце відповідно до свого статусу. Нижню частину ієрархії складають службовці, які зайняті безпосередньо роботою. До них можна віднести виробничий персонал готелю [20].

Основні служби ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»:

- служба управління номерним фондом;
- відділ ресторанного обслуговування;
- відділ продажів і маркетингу;
- адміністративна служба;
- технічна служба;
- служба безпеки.

Адміністративна служба відповідає за організацію управління всіма службами готелю, займається вирішенням фінансових питань, питань пов'язаних з кадровим забезпеченням, створює і підтримує необхідні умови праці для персоналу готелю, створює внутрішні інструкції і стандарти, контролює дотримання встановлених норм і правил з охорони праці, виробничої санітарії та протипожежної і екологічної безпеки.

Ця служба складається з генерального менеджера, його заступника і асистента, секретаріату, відділу кадрів, інспектора з протипожежної безпеки і техніки безпеки.

До обов'язків служби прийому і розміщення входить вирішення питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийомом гостей, які прибувають в готель, їх реєстрацією та розміщенням за номерами, наданням різних послуг, а також відправленням додому.

Ця служба включає в себе менеджера з розміщення, службу

адміністраторів, портьє, операторів механізованого розрахунку, працівників паспортного і довідкового столів, рознощиків факсів та листів, телефонних операторів.

Від служби прийому і розміщення залежить перше враження, яке отримує гість від готельного комплексу. Керівник даної служби повинен контролювати весь процес прийому і розміщення гостей, а також вирішувати конфлікти, які можуть зашкодити іміджу готелю.

Основною функцією служби прийому є реєстрація гостей. Ця функція включає в себе процес оформлення оренди номерів, що супроводжується реєстраційними записами. В цих записах міститься інформація про гостя, включаючи його або її домашню адресу (для громадян України), дату в'їзду і ймовірну дату виїзду, спосіб оплати (готівкою, кредитною картою або безготівковий розрахунок).

Персонал секції касових операцій працює в першу чергу з документами гостя, в яких фіксуються всі нарахування на рахунок клієнта за поточний візит.

Обов'язками служби консьєрж є організація розносу багажу за номерами, організація дозвілля гостей готелю, забезпечення гостей довідковою інформацією та прокатом автомобілів.

До складу служби входять головний консьєрж, консьєржі, водії та швейцари.

Господарська служба займається обслуговуванням туристів в номерах, підтриманням необхідного санітарного стану номерів і рівня комфорту, прибиранням громадських територій, наданням побутових послуг.

Господарська служба складається з менеджера з експлуатації, поверхового персоналу, старшої покоївки, покоївок, прибиральниць, працівників пральні та хімчистки.

Обслуговуванням гостей в ресторанах, кафе та барі готелю займається ресторанна служба і кухня.

До складу цієї служби входять менеджери, кухарі, працівники кухні і офіціанти.

До обов'язків відділу з розвитку бізнесу і зв'язків з громадськістю входить розробка оперативних і стратегічних планів, оптимізація послуг готелю, здійснення аналізу стану готельного ринку і вивчення потреб клієнтів.

Ця служба складається з комерційного директора, служби маркетингу, реклами, бронювання, продажів і зв'язків з громадськістю.

Фінансова служба займається аналізом результатів господарської і фінансової діяльності підприємства.

Фінансова служба включає в себе відділ закупівель, бухгалтерів, касирів та розрахункову групу.

Обов'язками інженерно-технічної служби є створення умов для функціонування санітарно-технічного обладнання, електротехнічних пристроїв, служб ремонту і будівництва, систем слабких струмів (телебачення і зв'язок), систем кондиціонування і теплопостачання.

До складу служби входять електрики та механіки.

Служба безпеки займається забезпеченням нормального процесу роботи готельного комплексу в безпечному режимі, охороною всіх входів і виходів готелю, здійснює відеоспостереження всіх поверхів і періодичний обхід.

Служба безпеки складається з менеджера з охорони та охоронців.

Сучасна система управління має бути досить гнучкою для того, щоб бути конкурентоспроможною. У готелі «Інтурист-Запоріжжя» вона має наступні характеристики:

- невелика кількість рівнів управління;
- невеликі підрозділи з кваліфікованими фахівцями;
- виробництво послуг і організація роботи, орієнтовані на гостя [20].

2.2 SWOT-аналіз ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»

Підприємство «Інтурист-Запоріжжя» представляє сферу послуг [20]. Його основним видом діяльності є передача в оренду нерухомого майна (приміщень), устаткування, автомобілів. Основний принцип діяльності

компанії – індивідуальний підхід до кожного гостя. Виходячи з цього, готель не тільки надає якісний сервіс та забезпечує умови для роботи і відпочинку, але і може підібрати для кожного гостя відповідний варіант проживання залежно від його потреб і фінансових можливостей. Успіх підприємства на ринку, в першу чергу, залежить від таких факторів, як надання спеціальних пропозицій для клієнтів, високий рівень обслуговування та кваліфікований персонал.

В результаті проведеного аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» можна визначити наступні ринкові можливості та загрози (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ринкові можливості та загрози ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»

Ринкові можливості	Ринкові загрози
<ul style="list-style-type: none"> -Надходження приватного і іноземного капіталу в дану галузь. -Широкий ринок збуту послуг. -Отримання готелем статусу 5 – «зірок». -Лідерство на ринку серед конкурентів. 	<ul style="list-style-type: none"> -Висока конкуренція на ринку готельних послуг. -Посилення позицій конкурентів. -Несприятлива економічна ситуація в країні. -Зміна законодавства (зокрема, податкового). -Збільшення плати за ресурси (енергія, трафік).

Аналіз факторів внутрішнього середовища організації є її управлінським обстеженням, яке включає в себе оцінку функціональних зон. Зазвичай проводять аналіз наступних функціональних зон – маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, культура та управління організацією. Метою даного дослідження є визначення сильних і слабких сторін підприємства.

В результаті дослідження внутрішнього середовища ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» були виявлені такі його сильні і слабкі сторони (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> -Вдале розташування в центрі міста. -Велика кількість комфортабельних номерів різних категорій. -Широкий спектр додаткових послуг. -Індивідуальний підхід до кожного гостя. -Програма лояльності для гостей. -Високий рівень обслуговування. -Можливість проведення виставок, семінарів і тематичних конференцій. -Багаторічний досвід роботи в сфері готельного бізнесу. -Наявність власного веб-сайту. -Регулярне підвищення кваліфікації персоналу. -Близьке розташування до транспортної зупинки. 	<ul style="list-style-type: none"> -Велика кількість конкурентів. -Далеке розташування від аеропорту та вокзалу. -Слабка рекламна кампанія.

З метою більшого узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей побудуємо попередню матрицю SWOT (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Попередня матриця SWOT

	Ринкові можливості	Ринкові загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надходження приватного і іноземного капіталу в дану галузь. 2. Широкий ринок збуту послуг. 3. Отримання готелем статусу 5 – «зірок». 4. Лідерство на ринку серед конкурентів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку готельних послуг. 2. Посилення позицій конкурентів. 3. Неприятлива економічна ситуація в країні. 4. Зміна законодавства (зокрема, податкового). 5. Збільшення плати за ресурси (енергія, трафік).
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вдале розташування в центрі міста. 2. Велика кількість комфортабельних номерів різних категорій. 3. Широкий спектр додаткових послуг. 4. Індивідуальний підхід до кожного гостя. 5. Програма лояльності для гостей. 6. Високий рівень обслуговування. 7. Можливість проведення виставок, семінарів і тематичних конференцій. 	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Велика кількість конкурентів. 2. Далеке розташування від аеропорту та вокзалу. 3. Слабка рекламна кампанія.

	8. Багаторічний досвід роботи в сфері готельного бізнесу. 9. Наявність власного веб-сайту. 10. Регулярне підвищення кваліфікації персоналу. 11. Близьке розташування до транспортної зупинки.	
--	--	--

Для того, щоб визначити можливі стратегії, які може використовувати підприємство, та для їх подальшого аналізу зіставимо отримані чинники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»

	S – сильні сторони	W – слабкі сторони
O	Конкурентні активи: поле S-O (СiM) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та сприятливих можливостей.	Вузькі місця: поле W-O (СлМ) Яким чином компанія може подолати свої слабкі сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання сприятливих можливостей.
Можливості	1. Стратегія розвитку ринку. (S2S3S6S8O1O2O3) 2. Стратегія розвитку продукту. (S3S6S8O1O2)	1. Стратегія посилення позиції на ринку. (W1W3O1O3O4) 2. Стратегія миттєвого реагування на потреби ринку. (W1O3O4)
T	Безпека та захист: поле S-T (Сi3) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для нівелювання загроз? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз.	Конкурентні пасиви: поле W-T (Сл3) Яким чином компанія може подолати власні слабкі сторони для нівелювання загроз? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та мінімізація можливих загроз.
Загрози	1. Стратегія лідерства за витратами. (S2S5T1T2T5) 2. Стратегія ціноутворення. (S2S4S5S8T1T2T3)	1. Стратегія реклами. (W1W3T1T2)

1. Конкурентні активи. Використання переваг підприємства (сильних сторін) для освоєння ринкових можливостей (S-O).

2. Конкурентні пасиви. Подолання недоліків підприємства (слабких сторін) для нівелювання загроз (W-T).

3. Вузькі місця. Подолання недоліків підприємства (слабких сторін) для освоєння можливостей (W-O).

4. Безпека і захист. Використання переваг підприємства (сильних сторін) для нівелювання загроз (S-T).

На основі вищезазначених чинників можна виділити наступні стратегії, що дозволять реалізувати ринкові можливості і уникнути ринкових загроз, використовуючи сильні сторони компанії і нівелюючи слабкі сторони.

1. Стратегія розвитку ринку. Ця стратегія передбачає вихід підприємства на новий ринок збуту. Ціллю підприємства в процесі реалізації цієї стратегії є вихід на нові географічні ринки. Прикладом ймовірного виходу на нові географічні ринки для ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» може бути спроба відкрити один або декілька готелів в інших містах України. Таким чином, поступово можна створити мережу готелів.

2. Стратегія розвитку продукту. Ця стратегія є однією з базисних стратегій розвитку підприємства шляхом розширення діяльності за рамки існуючих продуктів і ринків. Ціллю цієї стратегії є зміцнення позицій бізнесу завдяки зменшенню його залежності від успіху в одній галузі. Прикладом застосування стратегії розвитку продукту для ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» може бути відкриття ресторану, який буде функціонувати окремо від готелю.

3. Стратегія посилення позиції на ринку. Підприємство може здійснювати цю стратегію шляхом підтримки свого високого рівня обслуговування. При цьому, можна вводити певні інновації для більш ефективного функціонування готелю. Також, реалізація цієї стратегії припускає здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», завдяки якій підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами.

4. Стратегія миттєвого реагування на потреби ринку. Ця стратегія націлена на максимально швидке задоволення підприємством виникаючих потреб у різноманітних сферах економіки. Готель має вибирати і реалізовувати нові додаткові послуги, які є найбільш рентабельними у поточних ринкових умовах. Він має бути готовий до негайної переорієнтації

своєї діяльності, незважаючи на великі витрати, зумовлені відсутністю певної спеціалізації діяльності.

5. Стратегія лідерства за витратами. Ця стратегія спрямована на зниження витрат діяльності підприємства порівняно з конкурентами. Низькі витрати дозволять підприємству встановлювати низькі ціни, одержуючи більш високий прибуток, ніж конкуренти.

6. Стратегія ціноутворення. Передбачає встановлення готелем такої ціни на свої послуги, яка була б обґрунтована наявною ситуацією на ринку.

7. Стратегія реклами. Реклама в готельному бізнесі є методом цілеспрямованого поширення інформації про готельний продукт з метою інформативного впливу на споживача для просування й продажу готельного продукту. Реклама повинна інформувати про асортимент послуг, що надаються готелем, формувати інтерес покупців.

2.3 Стратегічний конкурентний аналіз ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Стан галузі, в якій працює підприємство є відносно задовільним та не потребує запровадження нових технологій.

Становище підприємства на ринку є стабільним. Конкуренція в галузі значна, але підприємство в процесі своєї діяльності постійно підвищує свою конкурентоспроможність за рахунок постійного вдосконалення та покращення якості надання послуг.

Підприємство здійснює свою діяльність лише на території України. Основними конкурентами ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» на теперішній час є готель «Україна», «Хортица–Палас», м. Запоріжжя, мережа невеличких приватних готелів, бізнес–центр у центральній частині міста.

Підприємство постійно займається підвищенням якості послуг. Перспективними планами розвитку ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя» є:

– продовження реконструкції та капітального ремонту номерного фонду готелю, службових приміщень;

- відновлення будівель готелю;
- продовження поступового ремонту номерів, заміну меблів тощо.

З усіх п'яти конкурентних сил найбільшим впливом є конкуренція між фірмами (рис. 2.1). Конкуренція пов'язана з можливістю краще задовольнити потреби споживачів або необхідність покращити свою діяльність. Інтенсивність конкуренції між продавцями виявляється в тому, що компанія активно використовує конкурентну боротьбу, наприклад, нижчі ціни, покращені характеристики продукту; більш високий рівень споживчого обслуговування.

Покупці стають більш впливовими конкурентними силами з зростанням їх здатності взаємодіяти з цінами, якістю, рівнем обслуговування та іншими умовами продажу.

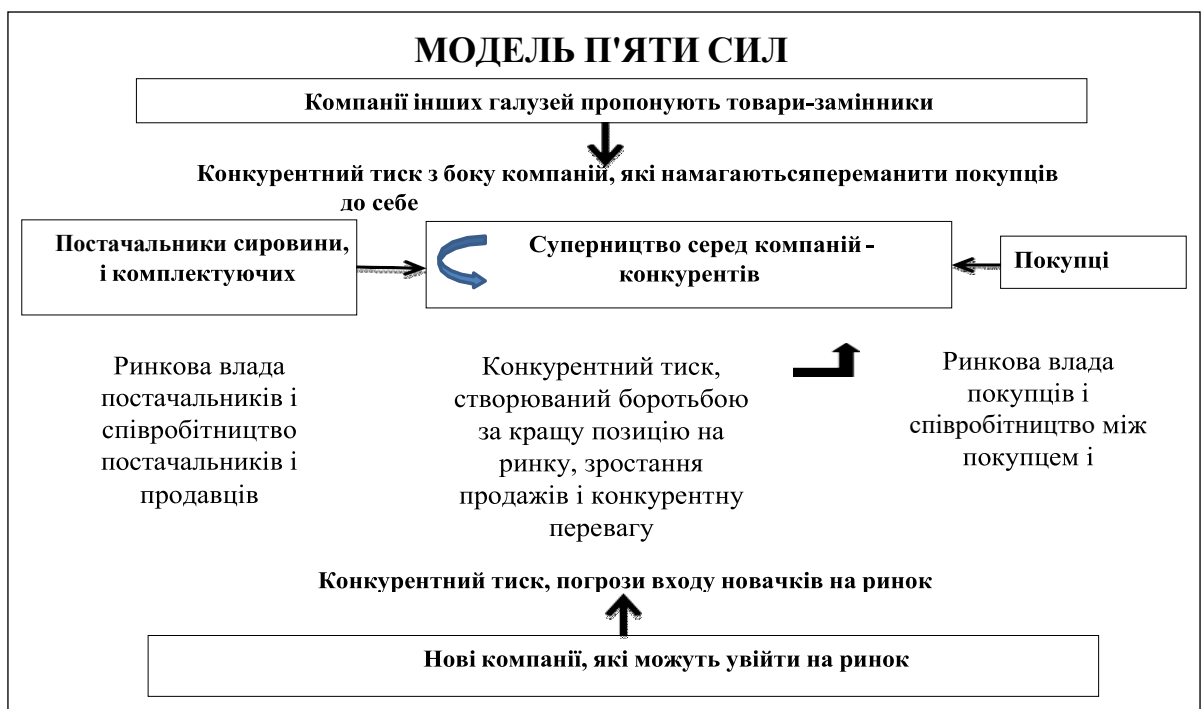


Рис. 2.1 – Матриця 5 сил конкуренції для ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Для успішного функціонування на ринку підприємство повинно обрати правильну стратегію розвитку, яка б дозволила здобути їй переваги в конкурентній боротьбі за споживача. При формуванні стратегії підприємства необхідно розробляти комплекс заходів, направлених на протидію впливу

основних конкурентних сил.

На нашу думку, підприємству слід обрати стратегію фокусування, яка передбачає концентрацію зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Важливо обрати вузьку цільову аудиторію, яка буде суттєво відрізнятися від інших.

Доцільною для ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» є:

- стратегія стабілізації, захисту й виживання спрямовані на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання – пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику;

- стратегії скорочення, яка має на меті звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які наносять їй збитки. У цих умовах прибутки компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона зазнає збитків.

На зміну конкурентної стратегії підприємства ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» можуть впливати такі рушійні сили:

- рушійна сила 1. Зміни в довгострокових тенденціях економічного зростання галузі. Зростання або зниження темпів зростання галузі є важливим фактором, оскільки це впливає на співвідношення попиту та пропозиції, легкість проникнення на ринок і залишає його, і як важко компанії досягти зростання продажів. Постійне збільшення попиту, яке тривалий час зберігається, часто приваблює нові компанії на ринок та заохочує інвестиції фірм, які вже працюють на ринку. На ринку звуження деякі компанії можуть прийняти рішення про від'їзд, а решта ринків може закрити найменше ефективно виробництво та зменшити виробництво продукції.

- рушійна сила 2. Зміна споживачів та методів використання товарів. Зміни демографії, а також поява нових способів використання товарів може призвести до змін у сукупності послуг, що надаються споживачам (кредит, технічна допомога, ремонт), спричиняють зміни в мережі продажів (дилери, продавці роздрібною торгівлі), Підштовхувати виробників до розширення/

звуження номенклатури виробничої продукції, змінить підхід до впровадження та реклами.

– рушійна сила 3. Фірми, які впроваджують нові маркетингові методи, можуть спричинити інтерес до своїх товарів, розширювати попит на продукцію всієї галузі, збільшити диференціацію продукції та/або зменшити вартість одиниці виробництва – все це може змінити позицію конкуруючих компаній або зробити їх, внести зміни до своєї стратегії.

– рушійна сила 4. Зміна структури витрат та продуктивності. У секторах, де важливо заощадити на масштабах виробництва або ефекту кривої "досвіду", є достатньо сильним для фірм, які збільшують виробництво, можна обігнати конкурентів за рахунок зниження цін. У цьому випадку фірми намагаються збільшити свою частку ринку, оскільки це стає важливою перевагою, галузь не йде в «гонку зростання», і багато компаній прагнуть застосувати стратегію збільшення обсягів виробництва. Таким же чином різке збільшення вартості основних факторів виробництва (сировина, зарплата) може спричинити боротьбу за надійні джерела поставок за прийнятними цінами або пошуком дешевших товарів. У разі будь-яких серйозних змін у структурі витрат або в результаті виконання фірм у конкуренції вони можуть різко змінитися.

– рушійна сила 5. Закони, прийняті в країні, та дії уряду можуть спричинити значні зміни в поведінці фірм та їх стратегії.

– рушійна сила 6. Зміна соціальних цінностей, орієнтації та способу життя. Поява нових проблем, що стосуються суспільства, зміну ставлення до різних товарів, мінливого способу життя – все це є потужним джерелом змін у галузі.

Для того, щоб визначити позиції підприємства ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» доцільно здійснити порівняння конкурентів за певними параметрами: ціна/якість (високий, середній, низький); географічний масштаб (місцевий, регіональний, національний, глобальний); асортимент (широкий,

вузький); набір запропонованих сервісних послуг (відсутній, обмежений, повний набір) (табл. 2.5).

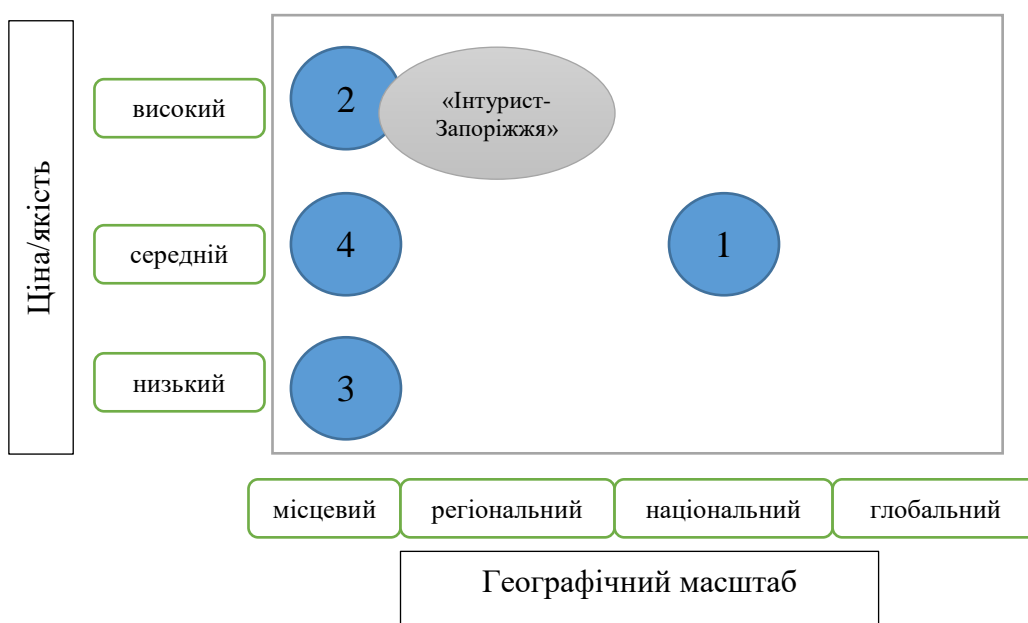
Таблиця 2.5

Порівняння конкурентів за певними параметрами

Характеристики	1. готель «Україна», м. Запоріжжя	2. готель «Хортица–Палас»	3. мережа невеличких приватних готелів	4. бізнес–центр у центральній частині міста Запоріжжя
Ціна/якість (високий, середній, низький)	середній	високий	низький	середній
Географічний масштаб (місцевий, регіональний, національний, глобальний)	національний	місцевий	місцевий	місцевий
Асортимент (широкий, вузький)	вузький	широкий	вузький	вузький
Набір запропонованих сервісних послуг (відсутній, обмежений, повний набір)	обмежений	повний	відсутній	обмежений

Джерело: складено автором самостійно

На основі таблиці 2.5 можна побудувати карти стратегічних груп для підприємства «Інтурист–Запоріжжя» (рис. 2.2).



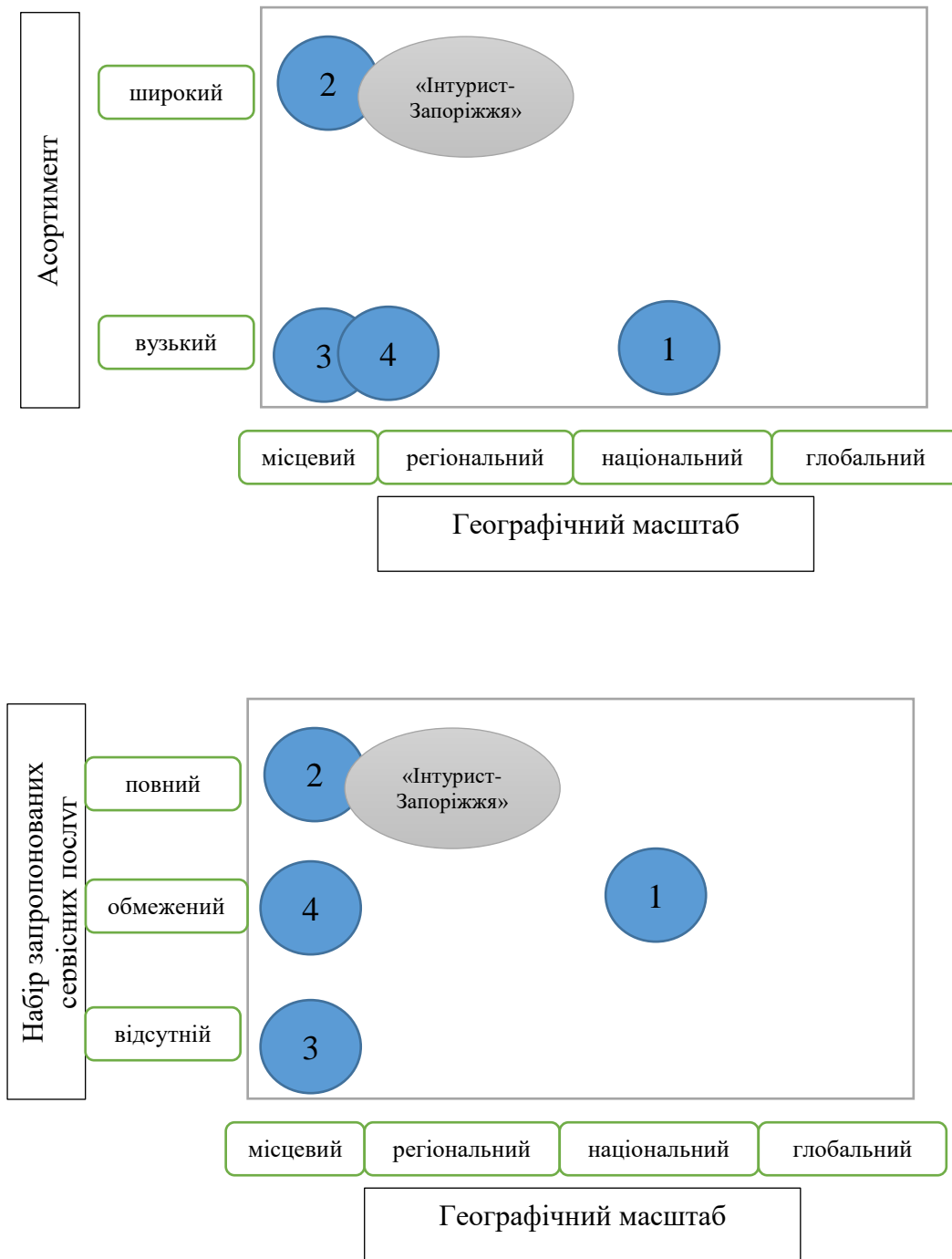


Рис. 2.2 Карти стратегічних груп ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Джерело: побудовано автором самостійно

Побудова карт стратегічних груп дозволяє сформувати цілі та стратегії конкурентів (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Аналіз цілей і стратегій конкурентів

Фактор аналізу	готель «Україна», м. Запоріжжя	готель «Хортица–Палас», м. Запоріжжя	мережа невеличких приватних готелів	бізнес–центр у центральній частині міста Запоріжжя
Масштаб конкуренції	значний	значний	незначний	незначний
Стратегічний намір	зростання	зростання	стабілізація	стабілізація
Мета в боротьбі за долю ринку	збільшити частку	збільшити частку	втримати частку	втримати частку
Мета в боротьбі за конкурентну позицію	завоювання нових споживачів	завоювання нових споживачів	підтримка існуючих конкурентних позицій	підтримка існуючих конкурентних позицій
Характер дії	наступальні	наступальні	оборонні	оборонні
Конкурентна стратегія	зростання	зростання	стабілізації	стабілізації

Джерело: складено автором самостійно

Конкурент 1. Готель «Україна», м. Запоріжжя.

– можливий сценарій дій конкурента: зниження цін за рахунок зміни політики витрат.

– можливі дії у відповідь дії компанії: підвищення якості надання послуг.

Конкурент 2. Готель «Хортица–Палас», м. Запоріжжя.

– можливий сценарій дій конкурента: зниження цін за рахунок зміни політики витрат.

– можливі дії у відповідь дії компанії: підвищення якості надання послуг.

Конкурент 3. Мережа невеличких приватних готелів.

– можливий сценарій дій конкурента – залучення споживачів на основі посилення маркетингових інструментів.

– можливі дії у відповідь компанії – посилення впливу на постійних клієнтів та створення сприятливих умов.

Конкурент 4. Бізнес–центр у центральній частині міста Запоріжжя.

– можливий сценарій дій конкурента – залучення споживачів на основі посилення маркетингових інструментів.

– можливі дії у відповідь компанії – посилення впливу на постійних клієнтів та створення сприятливих умов.

Ключові фактори успіху (КФУ) підприємства «Інтурист–Запоріжжя» в конкурентній боротьбі:

КФУ 1 – постійне вдосконалення та покращення якості надання послуг.

КФУ 2 – продовження реконструкції та капітального ремонту

На основі проведеного аналізу можна підсумувати, що галузь характеризується значним рівнем привабливості та прибутковості особливо в умовах післявоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ»

3.1 Аналіз існуючих на підприємстві форм та методів управління персоналом

Персонал в сфері готельного бізнесу є одним з основних ресурсів організації і найважливішою конкурентною перевагою, бо якість обслуговування залежить від майстерності і рівня свідомості працівників. А висока якість обслуговування є запорукою задоволення клієнта. Отже, ефективне управління персоналом є однією з найважливіших функцій будь-якого підприємства готельного бізнесу [16].

Основним принципом відбору персоналу ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» є принцип «потрібна людина в потрібний час в потрібному місці». В першу чергу цей принцип заснований на системі планування персоналу за умов великої плинності кадрів. Плинність кадрів на цьому підприємстві говорить про необхідність аналізу службою управління персоналом причин плинності і розробки на основі цього аналізу напрямків усунення виявлених проблем та напрямків підвищення зацікавленості співробітників у праці на даному підприємстві.

Управління винагородами являє собою процес розвитку і здійснення стратегій, які направлені на досягнення цілей підприємства за допомогою залучення і збереження необхідних співробітників, збільшенням їх мотивації та відповідальності.

Найкращим способом мотивації є матеріальне заохочення, таке як премія або підвищення заробітної плати. Наприклад, готель використовує певну систему преміювання працівників. Так, за кращий результат роботи за підсумками місяця працівнику виплачується премія в розмірі 20% від посадового окладу.

Також, стимулом для працівників є мотивація за допомогою дисциплінарних та інших заходів впливу:

- за невиконання показників, встановлених діючою системою контролю;
- за розкрадання власності підприємства;
- за порушення вимог охорони праці та пожежної безпеки.

В вищезазначених випадках працівника позбавляють премії.

Крім цього, в готелі проводиться оцінка персоналу на підставі письмової характеристики. Найчастіше це робиться під час підготовки до атестації або при підготовці резерву на заміщення посад і при призначенні на посаду.

Основний зміст оцінки роботи персоналу готелю полягає в тому, щоб на її основі керівники могли зіставити результати роботи своїх підлеглих з встановленими вимогами. Дана оцінка дозволяє створити такі програми управління персоналом (стимулювання праці, навчання і розвиток працівників, кадрове планування та ін.), які б дозволили підвищити потенціал людських ресурсів організації.

Крім письмової характеристики, для оцінки роботи персоналу готелю використовується співбесіда.

Виділяють наступні фактори, що впливають на успіх співбесіди з боку працівника:

- 1) навички (рівень ділового спілкування);
- 2) розуміння цілей своєї роботи (знання критеріїв і стандартів її виконання, знання своїх сильних і слабких сторін, результатів діяльності та перспектив розвитку);
- 3) процес поведінки (активну участь працівника в процесі оцінки);
- 4) досягнення згоди щодо змісту роботи;
- 5) розробка плану дій для вирішення поточних проблем в роботі, формування цілей на майбутнє та оцінка очікуваних результатів;
- 6) контроль.

Співбесіда з працівником може проводитися не тільки для того, щоб

повідомити результати його роботи. Також, вона може мати на меті заохочення високої ефективності праці співробітника задля того, щоб даний рівень зберігався і далі. Крім цього, співбесіда може проводитися з метою зміни поведінки тих працівників, результати праці яких не задовольняють встановлені на підприємстві норми.

Що стосується атестації персоналу, то вона проводиться в готелі «Інтурист-Запоріжжя» раз на рік. Метою проведення атестації є виявлення слабких місць співробітників і розробка заходів щодо їх поліпшення. В цілому при проведенні атестації адміністрація готелю перевіряє наступні аспекти роботи працівників:

- професійні знання: освіта, знання іноземних мов, вміння працювати на комп'ютері та ін.;
- професійні якості: вміння працювати в колективі, спілкуватися з гостями готелю, виходити з важких ситуацій, підтримувати корпоративну культуру та ін.;
- особисті якості: відкритість, ініціативність, стресостійкість та ін..

Особисті якості працівника враховуються обов'язково, оскільки готельний бізнес в першу чергу пов'язаний із спілкуванням з людьми: співробітник готелю спілкуються з його клієнтами та гостями. І від особистих якостей працівника залежить те, яким буде це спілкування. Крім того, від особистих якостей залежить і перспектива кар'єрного росту співробітника.

За результатами атестації співробітникам також нараховується премія.

Виходячи з того, що система управління персоналом включає в себе безліч елементів, які при взаємодії досягають кінцевої мети, можна зробити висновок, що правильно організована структура управління персоналом впливає на прибуток готелю, який в свою чергу є джерелом вдосконалення системи оплати праці співробітників, підвищення виплат стимулюючого характеру і створення додаткових статей витрат на навчання персоналу.

3.2 Розробка заходів щодо усунення проблем в управлінні персоналом ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»

В ході аналізу існуючої на підприємстві «Інтурист-Запоріжжя» системи методів управління персоналом були визначені проблеми, які вимагають розробки напрямків щодо їх усунення.

У готелі «Інтурист-Запоріжжя» існує проблема плинності кадрів. Для того, щоб мінімізувати плинність персоналу і мати змогу управляти нею необхідно:

- 1) виявити причини звільнення кожного працівника і вести статистику цих причин. Потрібно розробити анкету, в якій при звільненні співробітник зможе вказати причину такого свого рішення, наприклад: незадоволеність режимом і умовами праці; невірне уявлення про роботу; віддаленість роботи від місця проживання; не пройшов атестацію; труднощі у взаєминах з колективом та інші;
- 2) вести статистику звільнень (кількість за певний період часу) за відділами, за посадами, за стажем роботи;
- 3) розробити програму ротації персоналу (як горизонтальної, так і вертикальної);
- 4) розробити систему відбору та адаптації персоналу;
- 5) створити тимчасові групи співробітників для роботи над певними проектами;
- 6) провести систему оцінки співробітників і сформувати кадровий резерв.

Важливою при аналізі плинності кадрів є оцінка «якості» співробітників, які покидають організацію та тих співробітників, що залишаються в ній. Якщо з готелю звільняються кращі працівники, то питанням плинності необхідно серйозно зайнятися.

Велику увагу підприємству необхідно приділяти розвитку корпоративної культури. Корпоративна культура готелю має являти собою

певний набір правил і норм поведінки, а також визначати спрямованість формування іміджу компанії. Основним завданням корпоративної культури є згуртування колективу і недопущення плинності кадрів.

По-перше, увага має приділятися стилю одягу співробітників. До категорії зовнішнього вигляду працівників можна віднести єдину уніформу, допустиме взуття, вимоги до зачісок, макіяжу та ін.. Крім цього, співробітникам можуть видаватися щоденники і ручки з логотипом організації, значки та ін.. Таким чином, працівники відчуватимуть себе частиною єдиного цілого.

Формування корпоративної культури має бути пов'язане з визначенням переліку допустимих норм поведінки співробітників: які рамки стилю спілкування з колегами, які, як правило, повинні включати неприпустимість сварок і лайки, розпорядок дня, закріплення специфічних посадових обов'язків. Порушення цих правил призводить до автоматичного звільнення співробітника.

Крім того, до складу корпоративної культури мають входити корпоративні свята. Подібні заходи можуть проводитися як з нагоди загальних свят, так і з ініціативи самої компанії. Так, наприклад, в День працівників готельного бізнесу можна організувати церемонію нагородження «Кращих працівників року» та ще багато іншого. Ці заходи будуть не тільки сприяти підвищенню рівня корпоративної культури, а й слугувати додатковим мотиваційним стимулом для працівників протягом року.

Система атестації в готелі «Інтурист-Запоріжжя» є суто формальною за своїм характером і проводиться лише у формі письмової характеристики керівника, або ще інколи - у формі співбесіди. Зрозумілим є те, що в даному випадку працівник може бути оцінений, виходячи з суб'єктивної думки керівника підприємства. Таким чином, необхідною є розробка такого плану атестаційних заходів, щоб співробітники чітко розуміли, що від них вимагає керівництво.

Атестація повинна проводитися згідно з «Положенням про атестацію»,

яке мають розробити фахівці відділу кадрів і затвердити генеральний директор. Атестаційній комісії мають надаватися документи, які характеризують працівника: звіт про виконану роботу; відгук керівника служби, в якій працює співробітник та ін..

До складу атестаційної комісії мають входити керівник готелю, співробітники, які мають високу кваліфікацію, співробітники служби управління персоналом, безпосередній керівник працівника, що атестується і фахівці з інших відділів підприємства.

Під час проведення атестації комісія повинна оцінювати всі професійні якості працівників. Процедура атестації має проводитися залежно від посади, яку займає працівник, що проходить атестацію.

За результатами проведеної атестації комісія має надати рекомендації, які мають містити відносно працівника такі формулювання, як «Відповідає займаній посаді» або «Не відповідає займаній посаді». Атестація має проводитися у присутності працівника, якого атестують. Висновки атестаційної комісії мають бути викладені в атестаційному листі працівника.

Атестаційні заходи мають проводитися в готелі один раз на півроку. Обов'язковій атестації мають підлягати такі посади, як адміністратор, покоївки, керівник та працівники служби безпеки, бармен, офіціанти.

Завданнями проведення атестації є:

- оцінка професіоналізму працівників, що атестуються;
- виявлення потенціалу співробітників;
- підвищення трудової мотивації;
- розвиток персоналу.

Треба розуміти, що для того, щоб підвищити ефективність проведення атестаційних заходів необхідно вдосконалювати і доповнювати критерії оцінки співробітників, виходячи з результатів проведених атестацій.

Отже, можна дійти висновку, що стиль управління не повинен залишатися на одному й тому самому рівні. Він повинен змінюватися залежно від росту професійної майстерності та досвіду роботи керівника і його

підлеглих, а також з урахуванням поточної кон'юнктури ринку. І цей факт теж повинен враховуватися при побудові ефективної системи управління персоналом.

В ході аналізу методів управління персоналом на підприємстві «Інтурист-Запоріжжя» можна дійти висновку, що система мотивації персоналу готелю далеко не на вищому рівні. А мотивація, в свою чергу, є одним з основних і найдієвіших методів впливу на персонал будь-якої організації. Тому, питання удосконалення системи мотивації готелю «Інтурист-Запоріжжя» потребує негайного розгляду і вирішення.

Мотивація персоналу готелю повинна носити як матеріальний, так і нематеріальний характер. Під нематеріальними маються на увазі такі заохочення, які не видаються співробітнику у вигляді готівки або безготівкових коштів, але все ж таки можуть вимагати інвестицій з боку компанії. Основною метою нематеріального стимулювання є підвищення рівня зацікавленості співробітників.

Таким чином, методами стимулювання можуть бути:

- привітання з Днем народження (список іменинників на інформаційному стенді, привітання, подарунок від усіх співробітників та ін.);
- «дошка пошани», на якій можуть, наприклад, відзначатися робітники місяця;
- прописані критерії та етапи кар'єрного росту для співробітника. Також, як варіант кар'єрного росту може розглядатися призначення досвідченого співробітника наставником новачка;
- організація харчування за рахунок ресторану готелю;
- надання спеціальної форми офіціантам, кухарям, адміністраторам та покоївкам;
- організація якісного медичного обслуговування співробітників;
- вдосконалення організації робочих місць співробітників;

- організація навчання співробітників. Для навчання працівників можуть проводитися різні тренінги, метою яких є поліпшення якості роботи персоналу і збільшення рівня його майстерності;
- надання деяким категоріям працівників (студентам, пенсіонерам, молодим матерям) права на короткий робочий день, неповний робочий тиждень або гнучкий графік роботи;
- безоплатна матеріальна допомога (народження дитини, весілля, важка хвороба найближчих родичів або їх смерть).

Крім цього, можна ввести премію за вислугу років для тих співробітників, які пропрацювали в готелі доволі довгий час.

Однак, важливим є той факт, що подібні заохочення не завжди допомагають досягти бажаного ефекту. Тому, крім заохочень необхідно розробити і систему депреміювання. Ця система, найчастіше, має застосовуватися при порушенні правил та стандартів, прийнятих в компанії. При цьому, ці заходи стягнення мають обиратися відповідно до ступеня порушень і приносити максимальний мотиваційний ефект.

Також, до методів матеріального стимулювання готель «Інтурист-Запоріжжя» може додати такі методи, як:

- доплата за умови праці (робота в нічні зміни, за важкі та шкідливі умови праці, за вихід на зміну в святкові і вихідні дні);
- виплата після Нового Року додаткової «тринадцятої» заробітної плати співробітнику, який пропрацював в готелі рік або більше.

Ще одним методом нематеріального стимулювання працівників підприємства може слугувати щорічне проведення конкурсу «Кращий працівник готелю». Крім визнання в колективі, цей працівник буде отримувати в якості подарунка різні сертифікати на користування послугами готелю. Наприклад, з отриманим сертифікатом співробітник матиме змогу за рахунок підприємства відвідати літнє кафе готелю або нічний клуб біля готелю.

Також, ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» може запровадити в свою систему

стимулювання таку популярну закордоном практику, як «One Night Stay». Ця програма передбачає надання співробітнику можливості відчувати себе гостем готелю. Таким чином, програма включає в себе добовий відпочинок працівника в готелі. Вона направлена на те, щоб співробітник побачив зворотний бік діяльності готелю, відчув на собі послуги, що надаються. Так, він може підкреслити для себе плюси або мінуси в своїй роботі, які в подальшому він може ліквідувати або покращити.

Ще для покращення клімату в колективі, який теж грає не останню роль в мотивації персоналу, можуть періодично проводитися «тімбілдинги». Такі заходи можуть проводитися як для колективу готелю в цілому, так і для окремих його підрозділів. В першу чергу вони мають на меті згуртування колективу.

Також, слід зазначити, що при формуванні системи мотивації важливо:

- щоб стимули для працівників також спиралися і на стратегічні цілі готелю;
- щоб заохочення не призвели до зворотного ефекту і не знизили ефективність праці та системи управління персоналом;
- щоб система мотивації була зрозумілою, об'єктивною і прозорою для кожного працівника.

ВИСНОВКИ

У даному дослідженні був проведений аналіз та дослідження розвитку системи стратегічного управління підприємства готельного бізнесу. Метою дослідження було виявлення основних аспектів та принципів стратегічного управління, а також розробка рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління у готельній галузі.

У ході роботи було проаналізовано теоретичні основи стратегічного управління, зокрема концепції стратегічного планування, формування стратегії та реалізації стратегічних рішень. Досліджено особливості готельного бізнесу, його специфіку та фактори впливу на стратегічне управління.

На основі отриманих результатів були визначені ключові аспекти розвитку системи стратегічного управління в готельному бізнесі, включаючи необхідність адаптації до змін у ринковому середовищі, підвищення якості обслуговування, оптимізацію внутрішніх процесів та вдосконалення системи управління персоналом.

Результати дослідження свідчать про те, що ефективне стратегічне управління в готельному бізнесі є важливим чинником успіху і конкурентоспроможності підприємства. Рекомендації, розроблені на основі аналізу, можуть бути використані керівництвом готельних підприємств для підвищення ефективності стратегічного управління та досягнення поставлених цілей.

Готель «Інтурист-Запоріжжя» був відкритий у 1972 році і вже майже 50 років працює на готельному ринку міста Запоріжжя. Готель розрахований на прийом гостей не тільки з інших міст, а й з інших країн. Він розташований в самому центрі Запоріжжя, на головній площі міста – площі Фестивальній. Він налічує 136 сучасних номерів різних категорій з наявними в них усіма зручностями. Також, до послуг гостей готелю 4 ресторани (французька, італійська, японська та українська кухні), лобі, лаунж-бар та літнє кафе, які

надають широкий вибір для відпочинку та приємного спілкування в стінах готелю.

Сучасна система управління має бути досить гнучкою для того, щоб бути конкурентоспроможною. У готелі «Інтурист-Запоріжжя» вона має наступні характеристики:

- невелика кількість рівнів управління;
- невеликі підрозділи з кваліфікованими фахівцями;
- виробництво послуг і організація роботи, орієнтовані на гостя .

В результаті проведеного аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» визначено ринкові можливості та загрози. В результаті дослідження внутрішнього середовища ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» були виявлені його сильні і слабкі сторони. З метою більшого узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей побудовано матрицю SWOT.

В роботі проведений стратегічний конкурентний аналіз ПрАТ «Інтурист–Запоріжжя». Виявлено, що з усіх п'яти конкурентних сил найбільшим впливом є конкуренція між фірмами. Конкуренція пов'язана з можливістю краще задовольнити потреби споживачів або необхідність покращити свою діяльність. Інтенсивність конкуренції між продавцями виявляється в тому, що компанія активно використовує конкурентну боротьбу, наприклад, нижчі ціни, покращені характеристики продукту; більш високий рівень споживчого обслуговування.

Основними конкурентами ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» на теперішній час є готель «Україна», «Хортица–Палас», м. Запоріжжя, мережа невеличких приватних готелів, бізнес–центр у центральній частині міста.

В роботі проведено порівняння конкурентів за найбільш значущими для галузі параметрами. В роботі також побудовано карти стратегічних груп для підприємства «Інтурист–Запоріжжя».

На основі проведеного аналізу можна підсумувати, що галузь характеризується значним рівнем привабливості та прибутковості особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Для успішного функціонування на ринку підприємство повинно обрати правильну стратегію розвитку, яка б дозволила здобути їй переваги в конкурентній боротьбі за споживача. При формуванні стратегії підприємства необхідно розробляти комплекс заходів, направлених на протидію впливу основних конкурентних сил.

На нашу думку, підприємству слід обрати стратегію фокусування, яка передбачає концентрацію зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Важливо обрати вузьку цільову аудиторію, яка буде суттєво відрізнятися від інших.

Доцільною для ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» є:

- стратегія стабілізації, захисту й виживання спрямовані на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання – пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику;

- стратегії скорочення, яка має на меті звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які наносять їй збитки. У цих умовах прибутки компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона зазнає збитків.

В результаті запровадження запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї праці та ефективність усієї системи управління підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. М. Д. Виноградська А. М. Шканова О. М. Менеджмент організації : монографія. Київ, 2002. 640с.
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. Стратегічне управління : монографія Київ, 2003. 396 с.
3. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посіб., за ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. : Київ : Знання, 2005. 301 с.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ: «Експрес-Поліграф», 2002. 560 с.
5. Гнатенко Є., Венгер. Н. Методичні підходи до проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-6-2016-10.pdf> (дата звернення 18.02.2024 р.)
5. Голубка О.Я. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016, №3, 52-59 с.
6. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2014, №5, 14-20 с.
7. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. пр.* Одеса : ОНЕУ, 2013, №1, 52-62 с.
8. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
9. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : монографія. Київ : 1998. 335с.
10. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014, № 4, 41-51 с.
11. Кузнецов А. М. Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи розвитку*

банківської системи України. 2014, №3, с.52-59.

12. Дуган Л. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє : монографія. Чернівці: Регіональне представництво УЦРП РПС, 2007. – 298 с.

13. Погорєлова Т. О. Питання управління персоналом у сучасних умовах. *Вісник НТУ ХПІ. 2015, №6, 7-13 с.*

14. Герасимчук В. Т. Стратегічне управління підприємством : монографія. Київ, 2000. 254

15. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль, 2016. 152 с.

16. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава 2011. №9. С. 16-17.*

17. Семенченко. Н.В., О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич - Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія,– Електронні текстові данні, Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480> (дата звернення 18.02.2024 р.)

18. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. *Банківська справа. 2015, №4, 52-58 с.*

19. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

20. Сайт ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя». URL: <https://www.intourist.com.ua/pro-gotel/> (дата звернення 18.04.2024 р.)