

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Диверсифікація діяльності готельно-ресторанного
підприємства як спосіб підвищення ефективності його функціонування»

Виконала:
здобувач IV курсу спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
Апалькова Д.К.

Керівник:
д.б.н., проф. Лихолат О.А.

АНОТАЦІЯ

Апалькова Д.К. Диверсифікація діяльності готельно–ресторанного підприємства як спосіб підвищення ефективності його функціонування. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно–ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою роботи є дослідження того, як диверсифікація може бути використана як стратегія для підвищення ефективності функціонування готельного підприємства «Vihren Royal Palace».

Об'єктом дослідження є готельне підприємство «Vihren Royal Palace», м. Баснко, Болгарія.

Предметом дослідження є проведення комплексного аналізу наданих готельних послуг «Vihren Royal Palace», його конкурентна позиція в місті Банско та шляхи диверсифікації його діяльності.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: аналіз наукові джерела для розуміння концепції диверсифікації; дослідження різноманітних видів, форм і можливості диверсифікації підприємств; оцінка переваг і недоліків впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві; здійснення стратегічного аналізу готелю «Vihren Royal Palace»; оцінка конкурентної позиції готелю «Vihren Royal Palace» на ринку; розробка можливих варіантів заходів з диверсифікації послуг в готелі «Vihren Royal Palace» для підвищення його ефективності та прибутковості.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи дослідження: теоретичного аналізу актуальних наукових джерел, включаючи наукові статті, монографії, дисертації, а також результати емпіричних досліджень, проведених раніше в цій галузі, опис, анкетування клієнтів ресторану. Комплексний підхід до дослідження дозволить отримати об'єктивну та повну картину ситуації, а також зробити науково обґрунтовані висновки та рекомендації.

Практична значущість роботи полягає в наданні цінних ідей та рекомендацій у сфері готельно–ресторанного бізнесу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 75 сторінок тексту, 9 рисунків, 19 таблиць. Список джерел включає 44 найменувань літератури.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ГОТЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, АСОРТИМЕНТ ПОСЛУГ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

SUMMARY

Apalkova D.K. Diversification of the activities of a hotel and restaurant enterprise as a way to increase the efficiency of its functioning. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in the specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the work is to study how diversification can be used as a strategy to increase the efficiency of the hotel enterprise "Vihren Royal Palace".

The object of the study is the hotel enterprise "Vihren Royal Palace", Bansko, Bulgaria.

The subject of the study is a comprehensive analysis of the hotel services provided by "Vihren Royal Palace", its competitive position in the city of Bansko and ways to diversify its activities.

Based on the goal, the following tasks were completed: analysis of scientific sources to understand the concept of diversification; study of various types, forms and possibilities of enterprise diversification; assessment of the advantages and disadvantages of implementing a diversification strategy at the enterprise; implementation of a strategic analysis of the hotel "Vihren Royal Palace"; assessment of the competitive position of the Vihren Royal Palace hotel in the market; development of possible options for measures to diversify services in the Vihren Royal Palace hotel to increase its efficiency and profitability.

The following research methods were used in the study: theoretical analysis of current scientific sources, including scientific articles, monographs, dissertations, as well as the results of empirical studies conducted earlier in this field, description, questionnaires of restaurant customers. A comprehensive approach to the study will allow you to obtain an objective and complete picture of the situation, as well as make scientifically sound conclusions and recommendations.

The practical significance of the work lies in providing valuable ideas and recommendations in the field of hotel and restaurant business.

The work consists of an introduction, three sections, conclusions; contains 75 pages of text, 9 figures, 19 tables. The list of sources includes 44 titles of literature.

KEYWORDS: HOTEL ENTERPRISE, RANGE OF SERVICES, EFFICIENCY, COMPETITIVENESS, DIVERSIFICATION STRATEGY

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Аналіз наукових джерел щодо поняття диверсифікації на підприємстві: сутність, передумови і критерії доцільності диверсифікації.....	8
1.2 Види, типи і можливості диверсифікації підприємства.....	11
1.3 Переваги та недоліки впровадження стратегії диверсифікації в підприємство.....	13
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «VIHREN ROYAL PALACE»	19
2.1 Характеристика та масштаби діяльності «Vihren Royal Palace»	19
2.2 Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовищ «Vihren Royal Palace»....	26
2.3 Конкурентна позиція досліджуваного підприємства	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	36
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННЕ ПІДПРИЄМСТВО «VIHREN ROYAL PALACE»	38
3.1 Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диверсифікації.....	38
3.2 Розробка заходів щодо вдосконалення ефективності діяльності «Vihren Royal Palace»	42
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера тимчасового розміщення та харчування є висококонкурентною сферою, тому підприємства цієї галузі економіки змушені приймати стратегічні рішення щодо розширення та диверсифікації ринку. Диверсифікація діяльності підприємства є дуже складним і всеохоплюючим стратегічним рішенням, яке має оцінюватися та контролюватися керівництвом підприємства. Крім того, реалізація стратегії диверсифікації вимагає великих ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), ефективність яких важливо оцінювати та контролювати.

Сфера тимчасового розміщення та організації харчування об'єднує низку ринків, основними з яких є ресторанний та готельний бізнес. Підприємства, які сьогодні працюють на цих ринках, стикаються з такими проблемами: воєнний стан, економічна та політична криза в Україні, динаміка нових ринкових тенденцій, які потребують постійного оновлення переліку послуг та можливостей для клієнтів, щоб залучати відвідувачів та формувати постійну базу. Тому в сучасних умовах ведення бізнесу керівникам часто доводиться приймати стратегічні рішення щодо реалізації стратегії диверсифікації на підприємстві.

У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства, а тому менеджерам, які займаються управлінням таким проектом, важливо мати систему показників для оцінки економічного та соціального ефекту процесів диверсифікації. Розробка проекту, його реалізація та оцінка ефективності відбувається в рамках економічного управління підприємством.

Актуальність даної роботи полягає в еволюції індустрії гостинності та потребі готелів адаптуватися та знаходити нові джерела доходу, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, що швидко змінюється. Диверсифікація дозволяє готелям досліджувати нові можливості для бізнесу, розширювати свої пропозиції та підвищувати загальну ефективність і

прибутковість, що особливо важливо в поточному динамічному та складному бізнес–середовищі.

Метою роботи є дослідження того, як диверсифікація може бути використана як стратегія для підвищення ефективності функціонування готельного підприємства «Vihren Royal Palace». Аналізуючи теоретичні основи, проводячи поглиблений аналіз готелю та пропонуючи відповідні напрямки впровадження диверсифікації, робота має на меті надати уявлення та рекомендації щодо підвищення ефективності готелю «Vihren Royal Palace» та служити практичним ресурсом для готельно–ресторанної індустрії.

Досягнення цієї мети вимагає вирішення наступних завдань:

- Аналізувати наукові джерела для розуміння концепції диверсифікації.
- Дослідити різноманітні види, форми і можливості диверсифікації підприємств.
- Оцінити переваги і недоліки впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві.
- Здійснити стратегічний аналіз готелю «Vihren Royal Palace».
- Оцінити конкурентну позицію готелю «Vihren Royal Palace» на ринку.
- Розробити можливі варіанти заходів за допомогою диверсифікації в готелі «Vihren Royal Palace» для підвищення його ефективності та результативності.

Об’єктом дослідження є готельне підприємство «Vihren Royal Palace», м. Баснко, Болгарія.

Предметом дослідження є проведення комплексного аналізу наданих готельних послуг «Vihren Royal Palace», його конкурентна позиція в місті Банско та шляхи диверсифікації його діяльності..

Методи дослідження: Для досягнення мети дипломної роботи в роботі використовували такі методи дослідження: теоретичного узагальнення, метод синтезу та методи аналізу і динаміки, системний (для вивчення системи управління підприємством); графічний (для візуального представлення результатів досліджень), порівняння.

Практична значущість роботи полягає в наданні цінних ідей та рекомендацій у сфері готельно–ресторанного бізнесу. Результати роботи можуть бути використані різними організаціями в галузі, зокрема:

- Готелем «Vihren Royal Palace». Висновки та рекомендації дипломної роботи можуть безпосередньо принести користь керівництву та діяльності готелю. Заклад може отримати практичні рекомендації щодо реалізації стратегії диверсифікації для підвищення ефективності та покращення конкурентної позиції.

- Іншими готелями та ресторанами, які працюють на гірськолижних курортах: результати дослідження можуть стосуватися інших готелів і ресторанів, які працюють на подібних туристичних напрямках, зокрема, в Болгарії. Ці організації можуть вивчити приклад готелю «Vihren Royal Palace» і застосувати визначені стратегії диверсифікації до власного бізнесу, зрештою підвищивши його ефективність і прибутковість.

- Професіоналами та консультантами індустрії гостинності: робота може слугувати методичним ресурсом для професіоналів та консультантів, які працюють у індустрії гостинності. Надані рекомендації можуть стати основою для їхніх стратегій і підходів під час консультування готелів і ресторанів щодо підвищення ефективності шляхом диверсифікації.

- Академічними інституціями та дослідниками. Дослідники у сфері гостинного менеджменту можуть посилатися на це дослідження та спиратися на нього для подальшого вивчення теми.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить сторінок тексту, рисунків, таблиць, додатків. Список джерел включає найменування літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аналіз наукових джерел щодо поняття диверсифікації на підприємстві: сутність, передумови і критерії доцільності диверсифікації

Вирішенню проблем у промисловості гостинності присвячено багато досліджень. Значний внесок у дослідженні питання диверсифікації зробили такі автори, як Пересадько Г. О., Корінько М. Д., Ткачук В. І., Мочерний С. В., Шпак А. Д., Скоробогатов М. М., Куцерубов О. І., Должанський І. З., Лозюк В. М., Кітсіос Ф., Пукля С.Ф., Чен. С.М. та Кан Х.К.

Слід зазначити, що у сучасній літературі нині немає єдиного загальноприйнятого визначення категорії «диверсифікації», у зв'язку з цим, є необхідність уточнення понятійного апарату.

Розглянемо визначення поняття «диверсифікація», що належать різним авторам, та проаналізуємо їх з точки зору того змісту, який вони несуть у собі (Додаток А).

Скоробогатов М. М. та Куцерубов О. І. у своєму дослідженні говорять про диверсифікацію як про одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг; стратегії, яка передбачає вхід підприємства до нових для нього сфер бізнесу [38].

На думку Пересадько Г. О., диверсифікація – це виявлення видів діяльності (продуктів), які найбільш ефективно допомагають компанії реалізувати свою конкурентну перевагу [33].

Корінько М. Д. пише, що диверсифікацією є ріст кількості галузей, в яких функціонує компанія [34].

Ткачук В. І. зводить диверсифікацію до одночасного розвитку багатьох, не пов'язаних один з одним виробництв, розширення товарного асортименту [40].

Мочерний С. В. наголошує, що диверсифікація – це розширення асортименту окремих компаній і об'єднань. Диверсифікація може мати дві форми: розширення асортименту продукції, організація нових видів виробництва у власних філіалах та просування в нові галузі та сфери виробництва [28].

Шпак А. Д. розглядає диверсифікацію регіону як системний і комплексний розвиток на основі інноваційних інвестиційних підходів з організаційними, економічними, правовими, фінансовими та соціальними змінами [42].

Должанський І. З. та Лозюк В. М. представили диверсифікацію як розширення сфери господарської діяльності, пов'язане з проникненням компанії в інші нові галузі виробництва, часто технічно не пов'язане з цією основною сферою виробництва [23].

У ДСТУ 3294–95 зазначено, що диверсифікація – це стратегія маркетингу, спрямована на розширення сфер діяльності організації на ринках збуту нової продукції чи послуг, не поєднаних з основним виробництвом [24].

Кожен автор наголошує на різних позиціях, можна виділити кілька позицій визначення диверсифікації (Рис. 1.1).

Серед зарубіжних авторів, які вивчали питання диверсифікації, можна виділити Кітсіоса Ф., який показав у своєму дослідженні, що диверсифікація є інструментом формування конкурентних переваг готельного підприємства [6].

Пукля С.Ф. визначив диверсифікацію чинником, котрий сприяє підтримці конкурентоспроможності готелю [10].

З вищеперелічених визначень можна дійти висновку, що диверсифікація – це механізм, спрямований розширення асортименту запропонованих товарів та послуг, цим створюючи можливість виходу на нові сегменти ринку для повного задоволення споживчого попиту.

На основі цього компанія прагне знизити ризики, отримати стабільний прибуток, зміцнити своє фінансове становище, отже, вирішальною роллю впровадження диверсифікації є те, що вона здатна вирішити проблему

підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування готельного підприємства.

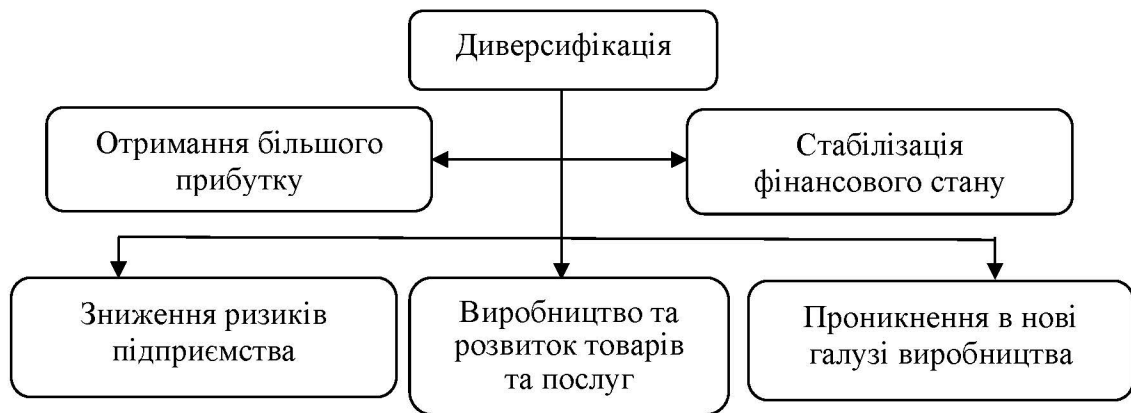


Рисунок 1.1 – Роль диверсифікації підприємств

Джерело: створено автором за [6, 10, 13,17]

Для подальшого дослідження диверсифікація розглядається як спосіб розширення асортименту пропонованих послуг, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності готельного підприємства.

Аналіз світового досвіду індустрії гостинності показує, що диверсифікація є найбільш плідною, коли досягається синергія, яка проявляється в поєднанні взаємодоповнюючих одиниць, що приносять прибуток і управлінські можливості, при цьому необхідний ретельний відбір послуг, сегментів ринку.

Чен. С.М., Кан Х.К. у дослідженнях показали, що в індустрії гостинності диверсифіковані послуги здатні приносити великий прибуток і успіх, коли досягається синергічний ефект [1].

Грунтуючись на міжнародному досвіді, можна виділити перелік основних диверсифікованих послуг, здатних створити ефект синергізму в індустрії гостинності (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Диверсифікація послуг. Ефект синергізму

Джерело: створено автором за [1,5]

Отже, диверсифікація – це інноваційний процес розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності з метою зниження ризиків самої діяльності.

1.2 Види, типи і можливості диверсифікації підприємства

Вирізняють кілька типів диверсифікації виробництва. Диверсифікація виробництва є ефективним ринковим важелем. Вона спрямована на зниження можливих ризиків, зростання продукції, збільшення ринку збуту та активів компанії. Її наслідок – перетворення підприємства на складний виробничий процес.

Пов'язаний тип, цей тип диверсифікації виробництва передбачає створення нової сфери діяльності підприємства, пов'язаної з діяльністю, що вже діє. Пов'язані вони можуть бути за рахунок маркетингових стратегій, одним постачальником чи технологічним процесом.

У свою чергу пов'язана диверсифікація поділяється на горизонтальну та

вертикальну. На рисунку 1.3 зображено типи диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація – це коли підприємство розширює асортимент продукції за рахунок типовості виробничого циклу, з використанням нових технологічних рішень, вона дозволяє докорінно змінити виробничу діяльність та розширити асортимент продукції та послуг. Компанія працює з тими ж клієнтами, постачальниками сировини та реалізаторами продукції, але сама продукція піддається перетворенню – додаються нові види асортименту. При горизонтальній диверсифікації можна працювати у двох напрямках: або розробити нову виробничу технологію на колишніх виробничих потужностях, або освоїти новий ринок збуту [27].

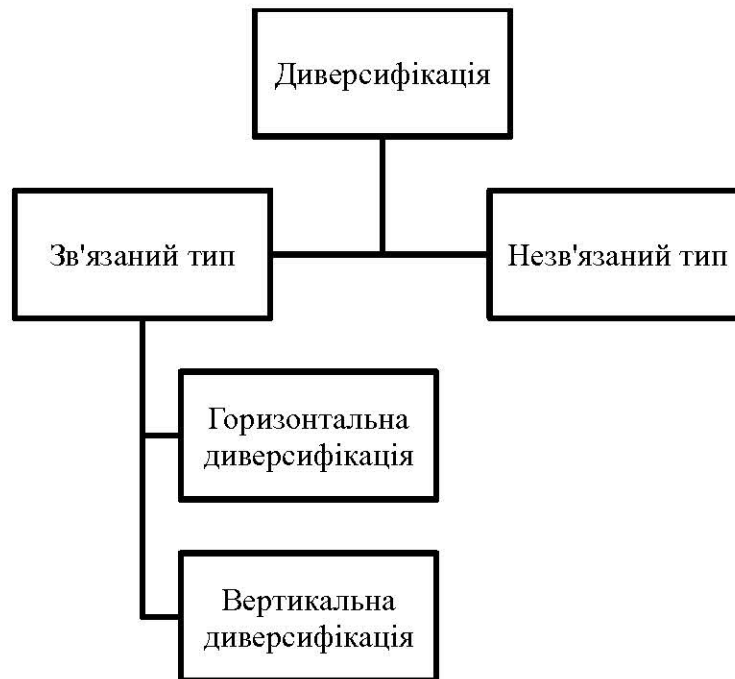


Рисунок 1.3 – Типи диверсифікації

Джерело: створено автором за [27].

Найбільшу ефективність від впровадження стратегії можна отримати, якщо:

- виробник випускає інноваційну, цікаву покупцям продукцію чи послугу за новими технологіями;
- виробництво, що набуло популярності продукту, шляхом невеликої

зміни вже знайомих товарів. Це властиво для закладів, які не мають можливостей для випуску нової інноваційної продукції.

При горизонтальній стратегії потрібно вкладення додаткових коштів, щоб запустити нову лінію виробництва, виготовлення нової чи вдосконаленої продукції.

За вертикальної стратегії підприємство розширює виробництво за рахунок технологій, які передують чи йдуть після справжнього виробничого процесу. Важливо те, що всі виробничі процеси та реалізація продукції контролює одна компанія без включення посередників.

Незв'язаний тип диверсифікації виробництва (латеральний) передбачає створення нової сфери виробництва, яка не пов'язана з існуючою діяльністю підприємства ні в технологіях виробництва, ні з комерційної боку. Такий вид розвитку протікає благополучно, якщо активи компанії не мають високої вартості. Цей тип диверсифікації має складний та ризикований характер, оскільки освоюються нові технології та ринки збуту.

1.3 Переваги та недоліки впровадження стратегії диверсифікації в підприємство

Стратегію диверсифікації можна визначити як «розширення або вихід на нові ринки, які відрізняються від існуючих ліній продукції (послуг) або ринків фірми». Інше визначення стратегії диверсифікації – це «стратегія, яку реалізують менеджери з метою досягнення зростання бізнесу шляхом входження в новий бізнес і досягнення прибутку вище середнього за рахунок використання вхідних можливостей» [5].

Диверсифікація – це стратегія швидкого зростання. Існує чотири різні стратегії відповідно до моделі стратегічної диверсифікації, розробленої Ігорем Ансофом і застосованої до ресторанного бізнесу Марселем Коте [2].

Підходи наступні:

- 1) Стратегія проникнення на ринок — найменш ризикована «залишатися

незмінним»: використовувати той самий ринок з тим самим рестораном, збільшувати його;

2) Стратегія розвитку ринку: завоювати новий ринок з тим самим типом ресторану;

3) Стратегія розвитку продукту: відкрити інший тип ресторану на тому самому ринку;

4) Стратегія чистої диверсифікації – найвищий ризик: відкрити інший тип ресторану на новому ринку.

Реалізація стратегії диверсифікації спрямована на отримання певного економічного ефекту, тому керівництво підприємства повинно бути зацікавленим в отриманні розрахункових показників для контролю над процесом реалізації цієї стратегії.

Слід підкреслити, що в процесі оцінювання ефективності диверсифікації підприємства важливо враховувати, насамперед, такі принципи управління економікою, як системність і комплексність [25].

Тобто, щоб отримати цілісну картину ефективності диверсифікації підприємства, необхідно ретельно проаналізувати всі підсистеми підприємства, які зазнали впливу проекту диверсифікації діяльності, а саме: фінансову, економічну, виробничу, технологічну, інформаційну, і крім того, необхідно враховувати вплив на зовнішнє середовище підприємства, особливо ринки, на яких воно працює, і лояльність споживачів.

Ефективність стратегії диверсифікації можна визначити як співвідношення витрачених інвестицій (ресурсів) і отриманих результатів (ефекту).

На основі аналізу наукового дослідження Скриньковського Р.М. запропоновано систему показників для оцінки диверсифікованості підприємств сфери тимчасового розміщення та харчування (рис 1.4) [39].

Основними групами показників є: фінансово–економічні, виробничо–технологічні, ринкові. У сукупності всі вищезазначені показники дають комплексну оцінку ефективності диверсифікації діяльності підприємства у

сфері тимчасового розміщення та харчування.



Рисунок 1.4 – Система показників для оцінки ефективності диверсифікації підприємства

Джерело: створено автором за [39]

Стратегія диверсифікації як стратегія зростання сьогодні використовується як у сфері тимчасового розміщення та харчування, так і у сферах виробництва та сфери обслуговування економіки. Оцінка ефективності диверсифікації діяльності підприємства може бути реалізована лише за наявності у відповідального керівника чи служби підприємства певної системи показників.

Це важливий аспект в управлінні проектом диверсифікації діяльності підприємства. Наявність єдиної формалізованої системи показників може полегшити процес аналізу ефективності проекту впровадження диверсифікації діяльності на підприємстві. Крім того, ця система показників повинна враховуватися в економічній службі підприємства та використовуватися в системі управління економікою [47].

Оскільки диверсифікація є популярною стратегією вже багатьох років, то вона має багато переваг, однак є деякі недоліки (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки впровадження диверсифікації в підприємство

Переваги		Недоліки	
1	Допомагає зменшити ризики в рамках основного бізнесу Виходячи на інші ринки та галузі, підприємство має меншу ймовірність негативного впливу проблем у своїй основній діяльності.	1	Підвищений ризик Диверсифікація – це ризиковий варіант зростання бізнесу, оскільки і продукт, і ринок є новими. Тому підприємству треба бути обережним, розглядаючи можливість прийняття цього як стратегії розширення.
2	Збільшує можливості для зростання Коли підприємство виходить на нові ринки та галузі, воно фактично відкриває нові канали, за допомогою яких може генерувати продажі та прибутки.	2	Немає гарантії успіху Немає гарантії успіху незалежно від того, скільки зусиль чи грошей інвестує підприємство. Це пояснюється тим, що навіть за ретельного планування та виконання завжди щось все може піти не так.
3	Зменшує залежність від одного ринку або клієнта Маючи більш диверсифіковану клієнтську базу, компанії можуть зменшити цей ризик і захистити себе від подібних проблем у майбутньому.	3	Негативний вплив на основні продукти Занадто швидка диверсифікація на нові ринки може змусити підприємство зменшити увагу на своїх ключових продуктах/послугах.
4	Відхід від продуктів/послуг, що "вмирають" Деякі продукти/послуги можуть застаріти через появу нових технологій і зміни ринків. І тоді диверсифікація буде необхідною, щоб відійти від основної галузі, що занепадає, і увійти в галузь, що розвивається.	4	Вартість Реалізація стратегії диверсифікації може коштувати дуже дорого.

Джерело: створено автором за [32].

Важливо розуміти як переваги, так і недоліки диверсифікації, перш ніж приймати рішення щодо стратегії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Диверсифікація – ефективний спосіб для розширення сфери функціонування підприємства, і готельна індустрія не є винятком. Важливо пам'ятати, що одна галузь не може гарантувати прибутковість компанії. Ось чому важливо диверсифікувати, розподіляючи кошти правильно.

Звичайно, диверсифікація може допомогти підвищити шанси бізнесу на успіх. Однак для диверсифікації необхідно прийняти вищий рівень ризику та зменшити свої короткострокові прибутки. Диверсифікація – це стратегія, яка вимагатиме деяких короткострокових жертв. Однак в обмін на це потенційні винагороди варті ризику.

2. Необхідність диверсифікації в готельній індустрії:

– зменшення ризику: готельна індустрія чутлива до різних ризиків, включаючи економічні коливання, сезонні коливання та непередбачені події. Диверсифікувавши свою діяльність, готелі можуть зменшити залежність від єдиного джерела доходу і розподілити ризики між різними секторами. Це пом'якшує вплив нестабільності ринку та забезпечує більш стабільні фінансові показники навіть у складні часи.

– адаптація до мінливої ринкової динаміки: готельна індустрія характеризується зміною вподобань клієнтів, технологічним прогресом і тенденціями ринку, що розвиваються. Диверсифікація дозволяє готелям адаптуватися до цих змін, розширюючи свої послуги, зручності та цільові ринки. Пропонуючи ширший спектр послуг і задовольняючи різноманітні потреби клієнтів, готелі можуть залишатися актуальними та захоплювати нові сегменти ринку.

– максимізація потенціалу доходу: диверсифікація дозволяє готелям отримувати додаткові джерела доходу, крім традиційного бронювання

номерів. Завдяки об'єднанню додаткових підприємств або послуг, таких як ресторани, спа-центри, місця для проведення заходів або туристичні пакети, готелі можуть отримати нові джерела доходу. Це не тільки підвищує прибутковість, але й зменшує залежність від конкретних ринкових умов, збільшуючи загальний потенціал доходу.

– підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів: диверсифікація дозволяє готелям надавати комплексний та персоналізований досвід своїм гостям. Пропонуючи різноманітні послуги та зручності, готелі можуть задовольнити ширший спектр уподобань клієнтів, підвищуючи задоволеність і лояльність гостей. Здатність задовольняти різноманітні потреби допомагає готелям відрізнитися від конкурентів і сприяє довгостроковим відносинам з клієнтами.

– конкурентна перевага: диверсифікація може забезпечити готелям конкурентну перевагу на насиченому ринку. Пропонуючи унікальні та диференційовані послуги, готелі можуть залучити ширшу клієнтську базу та виділитися серед конкурентів. Це може призвести до збільшення частки ринку, покращення впізнаваності бренду та зміцнення позицій у галузі.

3. Впровадження стратегій диверсифікації – це не просто можливість, а необхідність для готелів у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Проблеми та можливості готельної індустрії вимагають від готелів зниження ризиків, адаптації до мінливої ринкової динаміки, максимізації потенціалу доходу, підвищення рівня задоволеності клієнтів і отримання конкурентної переваги. Диверсифікація дозволяє готелям досягати цих цілей, розширюючи свої пропозиції, досліджуючи нові джерела доходу та задовольняючи різноманітні потреби клієнтів.

4. Розумно розподіляючи ресурси та досліджуючи нові шляхи, готелі можуть конкурувати в галузі, що швидко змінюється, забезпечуючи довгострокову прибутковість і успіх.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «VIHREN ROYAL PALACE»

2.1 Характеристика та масштаби діяльності «Vihren Royal Palace»

«Vihren Royal Palace» – чотизірковий готель, що знаходиться в Болгарії в невеликому містечку Банско.

Банско – сучасний болгарський зимовий курорт, що знаходиться в південно–західній частині Болгарії, біля острогів Піринських гір, одного з найкрасивіших гірських масивів. Відстань від столиці Болгарії – Софії до Банско 160 км. Банско є кліматичним гірським курортом, відрізняється коротким літом та довгою зимою. Гості можуть відпочити та розважитись не лише в зимові місяці, а й насолоджуватися місцевістю у літній сезон.

Так як готель має лінійно–функціональну структуру управління, то її основу становить спеціалізація управлінського процесу з функціональних підсистем організації (фронт–офіс, покоївки, охорона, майстри, ресторан та кухня). Результати роботи кожної служби оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей та завдань. Відповідно будується і система мотивації та заохочення працівників.

Переваги лінійно–функціональної структури:

- чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів;
- один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всіма процесами, що мають спільну мету задоволення потреб гостя;
- ясно виражена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищих.

Керуючий готелем представляє інтереси власників готелю. Основні обов'язки керівника готелю включають планування, організацію, координування всієї діяльності, і навіть підбір персоналу, оцінку виконання призначених цілей. Ці обов'язки вимагають координування роботи всіх служб та відділів.

Таблиця 2.1 – Базова характеристика досліджуваного підприємства

Позазник	Характеристика
Назва готелю	Vihren Royal Palace, назва готелю походить від гори Віхрен у Болгарії, це найвища вершина гірського масиву Пірін. Висота 2914 метрів є другою за висотою в Болгарії і третьою на Балканах. Розташована в північній частині Пірін [19].
Поштова адреса	2700
Контактний телефон	+359 74 987 777
Факс, електронна пошта	reservations@vihrenpalace.com
Форма власності	Приватна
Структура управління	Лінійно-функціональна
Місце розташування	Болгарія, Банско, вул. Пере Тошев 2, центр, поблизу від підйомника
Відстань до транспортних вузлів (аеропорт, вокзали)	Автовокзал Банско: 2.1 км, залізничний вокзал Банско : 2.2 км, аеропорт Софія: 160 км.
Засоби сполучення	Трансфер готелю
Тип розміщення	SGL – одномісне, DBL – двомісне з одним двоспальним або двома окремими ліжками, TRPL – тримісне, QDPL – чотиримісне, ВО – розміщення без харчування.
Споруда готелю	компактна форма споруди літерою "П"
Дата введення в експлуатацію	Вересень 2009 р.
Кількість поверхів	5
Кількість номерів	109
Місткість готелю	250 осіб
Рівень комфорту	4 зірки
Дата сертифікації	Березень 2010 р.
Тип харчування	ВВ: тільки сніданок, НВ: сніданок і вечеря, за додаткову оплату можна пообідати в ресторані готелю «Symphony» (меню a la carte). Також є лобі-бар з широким асортиментом коктейлів та напоїв на різний смак.
Кількість посадкових місць в ресторані готелю	160
Рівень завантаження	Грудень – березень: максимальна завантаженість, 90 % Квітень – травень: нижче середнього 25 % Червень – вересень: вище середнього, 70 % Жовтень – листопад: нижче середнього 20 %
Загальна чисельність персоналу	У сезон – 53 осіб, у міжсезоння – 38 осіб.

Джерело: створено автором за [12].

Для більш детального огляду структури управління готельного підприємства «Vihren Royal Palace» пропонуємо ознайомитись з переліком посад та окладу працівників готелю (табл. 2.2).



Рисунок 2.1 – Лінійно-функціональна структура управління готельним підприємством «Vihren Royal Palace»

Джерело: створено автором за [12]

Персонал готелю «Vihren Royal Palace» включає в себе низку ключових посад для забезпечення безперебійної роботи та надання чудових послуг гостям. Така штатна структура забезпечує ефективне управління різними підрозділами та надання якісних послуг гостям.

Отже, загальна кількість співробітників у готелі становить 53 людини у сезон, із загальною місячною оплатою праці 58 400 BGN.

Даний штатний розклад демонструє різноманітність посад готелю та підкреслює важливість кожної ролі для забезпечення безперебійного функціонування готелю та надання якісних послуг гостям.

Таблиця 2.2 – Штатний розпис готельного підприємства «Vihren Royal Palace» на 2023 рік (у сезон)

Назва структурного підрозділу	Посада (професія)	К-ть Осіб	Посадовий оклад, (BGN)	Надбавки (доплати), (BGN)	Місячний фонд заробітної плати, (BGN)
Адміністрація	Генеральний директор	1	4 000	800	4 800
Відділ розміщення	Директор служби розміщення	1	3 000	500	3 500
	Менеджер служби бронювання	1	1 200	–	1 200
	Менеджер служби обслуговування	1	1 200	–	1 200
	Старша покоївка	1	1 100	–	1 100
	Покоївка	9	900	–	900
	Менеджер служби прийому та розрахункової частини	1	1 200	–	1 200
Бухгалтерія	Фінансовий директор	1	3 000	500	3 500
	Головний бухгалтер	1	1 700	200	1 900
	Менеджер господарської служби	1	1 600	–	1 600
	Завідувач відділу заробітної плати	1	1 500	–	1 500
Служба харчування	Директор служби харчування	1	3 000	500	3 500
	Шеф-повар	1	2 600	200	2 800
	Кухар холодного, гарячого цехів	4	1 800	–	1 800
	Помічник кухаря	2	900	–	900
	Менеджер ресторану та бару	1	1 400	–	1 400
	Офіціант	6	1 200	–	1 200
	Бармен	2	1 300	–	1 300
Служба охорони	Директор служби охорони	1	2 000	200	2 200
	Охоронець	3	1 200	–	1 200
Комерційна служба	Комерційний директор	2	1 800	200	2 000
	Менеджер рекламної служби	1	1 400	–	1 400
Інженерно-технічна служба	Технічний менеджер	1	1 800	200	2 000
	Інженер	1	1 500	–	1 500
	Старший майстер	1	1 400	–	1 400
	Помічник майстра	2	1 000	–	1 000
Служба управління персоналом	Директор управління персоналом	1	2 000	300	2 300
	Менеджер відділу управління персоналом	1	1 600	–	1 600
SPA-центр	Менеджер SPA-центру	1	1 800	200	2 000
	Масажист	2	1 500	–	1 500
	Інструктор басейну	1	1 200	–	1 200
Разом		53	54 600	3 800	58 400

Джерело: створено автором за [12]

До функцій служби прийому та розміщення входить розподіл номерів між гостями, бронювання, реєстрація, контроль процесів заїзду та виїзду гостя, інформування гостей, стягнення плати за проживання та додаткові послуги, ведення необхідної документації, заповнення звітності, робота з міграційною службою.

До обов'язків цієї служби входить також ведення, оновлення та відстеження стану бази даних, що відображають інформацію про гостей та стан номерного фонду в режимі реального часу. Обслуговування гостей у період проживання зводиться до продовження терміну проживання, переведення гостя з одного номера в інший (у разі потреби), стягнення плати за проживання, організації надання додаткових послуг за бажанням клієнта.

На даному етапі розглянемо господарську службу готельного підприємства (Housekeeping Department).

Керівник цього підрозділу несе відповідальність за чистоту всього готелю та його номерів. Покоївки номерів працюють в одну зміну: з 8:00 до 17:00, а покоївки холів, коридорів у дві зміни: з 6:00 до 15:00 та з 15:00 до 24:00. Норма на одну покоївку складає 11–14 номерів за зміну в залежності від розміру номерів та типу прибирання (повне прибирання після виїзду клієнта або часткове для зайнятого номера). Є докладні інструкції зі збирання всіх приміщень готелю. Наприклад:

- покоївки тричі стукають у двері кімнати, переконуючись, що гостей немає, і відчиняють двері кімнати;
- вони відчиняють вікна і виносять сміття;
- прибирають ліжка, збирають бруд, пилюються;
- миють посуд нагору дном і накривають рушником;
- забираються у ванній, переходячи від чистих до брудних поверхонь;
- закривають вікна і прибирають пил, рухаючись зверху вниз.

На прибирання приміщення потрібно 30–40 хвилин, залежно від розміру приміщення та обладнання. Покоївки дотримуються спеціальних правил безпеки.

- не відчиняють двері гостям чи персоналу, які забули свої ключі;
- завжди носять із собою ключі від номера та не залишають їх у робочому інвалідному візку;
- при прибиранні приміщення двері приміщення відчинені, але вхід заблокований робочою машиною.

Для прибирання покоївки використовують спеціальне обладнання та інструменти (пилосос, відро з колесами, віджату швабру, щітку для стелі, щітку для радіатора, щітку для країв килима, скупчення пилу, які важко видалити пилососом, мочалки для посуду, губки та серветки). Також фахівці використовують спеціальні хімікати для чищення та дезінфекції, поліролі для меблів, шампуні для килимів, вуглекислий газ для заморожування та видалення жувальної гумки, інсектициди для боротьби з комахами.

Крім щоденного прибирання в "Vihren Royal Palace" проводять періодичні прибирання приміщень (весняне прибирання). Періодично роблять миття стін, чищення і ремонт меблів. Такі прибирання організовують коли кількість гостей в готелі мінімальна у міжсезоння, опираючи на аналітичні дані про завантаження готелю.

Завантаження готелю у 2022 р. представлено на рис. 2.2.

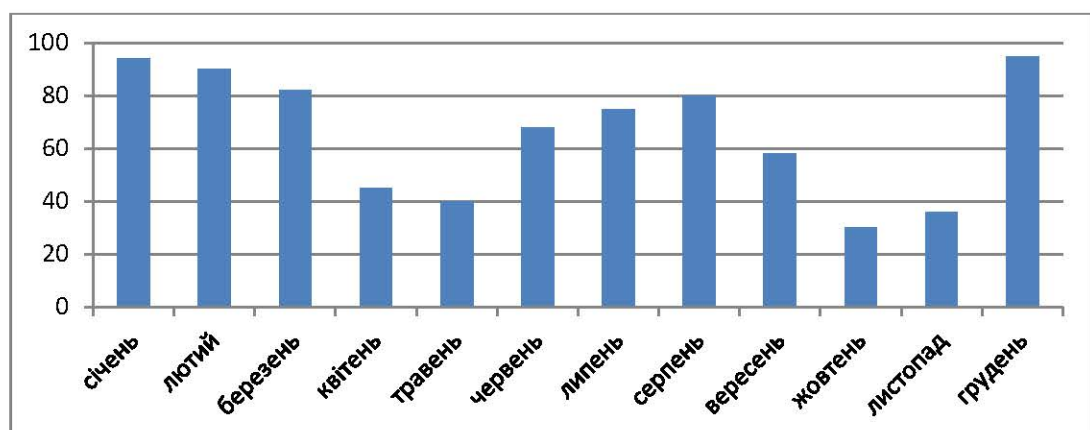


Рисунок 2.2 – Завантаження номерного фонду "Vihren Royal Palace" за місяцями 2022 року за 100%

Джерело: створено автором за [12]

Отже, середній рівень завантаження протягом року становить 66 %.

Спад завантаження спостерігається навесні та восени, підйом – взимку та влітку.

Наведено розподіл завантаження номерного фонду за днями тижня (рис. 2.3).

Основне завантаження номерного фонду припадає на такі дні: п'ятниця, субота, неділя. У будні спостерігається спад активності. Це відбувається через те, що більшість гостей заселяється у вільний від роботи час, і відповідно виселяється після закінчення вихідного дня.

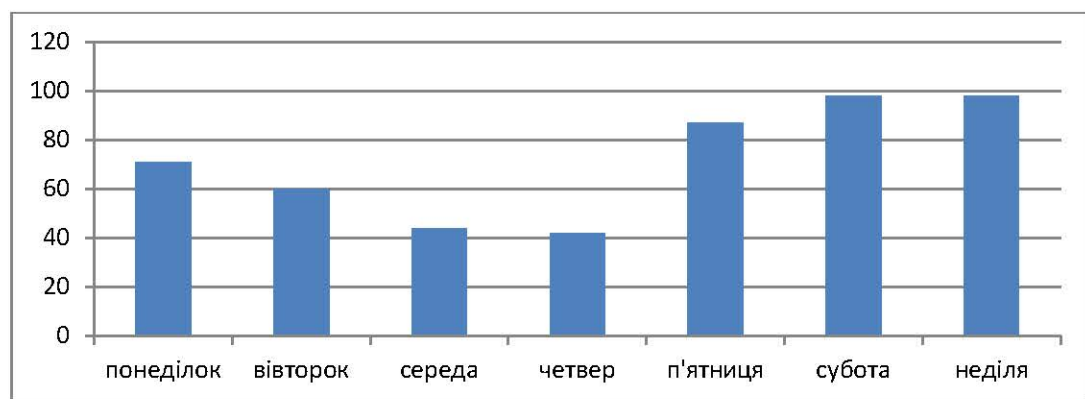


Рисунок 2.3 – Завантаження номерного фонду "Vihren Royal Palace" за днями тижня 2023 року за 100%

Джерело: створено автором за [12]

Метою всіх прибиральних робіт є не лише підтримка привабливого іміджу готеля. Чистота приміщень зберігає здоров'я клієнта, а турбота про меблі, килими та інші предмети оснащення готеля продовжує термін їхньої служби [46].

Таким чином, можна зробити висновок, що у готелі «Vihren Royal Palace» використовують лінійно–функціональну організаційну структуру. Обрано її не випадково (для зручності управління): готель невеликих розмірів – всього 109 номерів, отже, кількість персоналу теж невелика. Так як готель належить до класу 4–х зіркових готелів, деякі служби об'єднані в одну, і

обов'язки персоналу часто перетинаються. Так, наприклад, служба прийому та розміщення гостей включає службу бронювання номерного фонду.

2.2 Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовищ «Vihren Royal Palace»

Аналіз мікро – та макросередовищ готельного підприємства «Vihren Royal Palace» мають вирішальне значення для успіху готелю, оскільки вони впливають на його діяльність, продуктивність і загальну бізнес-стратегію.

Мікросередовище готелю охоплює різноманітні фактори, які безпосередньо впливають на його повсякденну роботу та досвід клієнтів.

Якщо перейти до макросередовища, то у таблиці пропонуємо ознайомитись з факторами, що впливають на діяльність готелю «Vihren Royal Palace» і загальне бізнес-середовище (табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Аналіз мікросередовища готельного підприємства «Vihren Royal Palace»

Складові мікросередовища	Пояснення
Клієнти	Туристи (як і місцеві жителі, так і іноземці з Туреччини, Греції, Румунії, Сербії, Македонії, України, Польщі), які відвідують Банско для катання на лижах, піших прогулянок і огляду визначних пам'яток цього району.
Конкуренти	Серед конкурентів готелю є інші готелі та приватні апартаменти в Банско, які пропонують подібні варіанти розміщення, із проаналізованих наступні: «Katarino SPA Hotel», «Grand Hotel Bansko».
Постачальники	Постачальники продуктів харчування та напоїв, постачальники послуг з прибирання та технічного обслуговування, загалом це METRO – торговельна компанія, найближча знаходиться в Софії (170 км). Постачання товарів/продукції для кухні та ресторану відбувається кожні 5 днів.
Посередники	Посередники, такі як туристичні агентства ATV TOURS BANSKO, Bansko Visitor Information Centre, Split The Mountain та туристичні онлайн-платформи, такі як Booking.com, Agoda, Planet of Hotels, Travel Myth, Hotel Mix відіграють вирішальну роль у просуванні та продажу послуг готелю.
Акціонери	Акціонери, які є власниками та інвесторами готелю, роблять внесок у мікросередовище, маючи фінансову зацікавленість у бізнесі. Їхні стратегічні рішення, фінансова підтримка та довгострокове бачення визначають напрям і розвиток готелю.

Джерело: створено автором за [12].

Таблиця 2.4 – Аналіз макросередовища готельного підприємства «Vihren Royal Palace»

Складові макросередовища	Пояснення
Політичні фактори	Державні установи: Міністерство туризму, Міністерство економіки, Болгарська національна рада з туризму, Муніципалітет Банско.
Економічний вплив	Економічні аспекти: місцеві та глобальні економічні умови, обмінні курси, рівень інфляції, моделі споживчих витрат, інвестиційний клімат.
Соціокультурні фактори	Культурні норми: гостинність і теплота до гостей, важливість традицій болгар, повага до природи та навколишнього середовища, цінування місцевої болгарської кухні.
Екологічний вплив	Екологічні норми: Закон про захист навколишнього середовища, зусилля Банско щодо сталого туризму, управління відходами, збереження природних ресурсів.
Юридичні фактори	Юридичні норми: Кодекс законів про працю, Закон про охорону праці, Закон про захист прав споживачів, Закон про інтелектуальну власність, Закон про сприяння зайнятості.
Промисловість	Тенденції індустрії гірськолижних курортів, урядові ініціативи щодо розвитку туризму, інфраструктурні проекти, конкуренція з боку інших гірськолижних курортів, ринковий попит.

Джерело: створено автором за [12].

Підсумовуючи, готель «Vihren Royal Palace» працює в складному мікро– та макросередовищі. Тому розуміння та ефективне реагування на ці фактори є важливими для конкурентоспроможності, зростання та довгострокового успіху готелю на гірськолижному курорті Банско у Болгарії.

З цієї причини, як підсумок усієї роботи до цього часу, пропоную провести SWOT–аналіз готелю «Vihren Royal Palace», щоб визначити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Провівши SWOT–аналіз, готель «Vihren Royal Palace» було виявлено інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, дозволяючи керівництву закладу використовувати сильні сторони, виправляти слабкі сторони, використовувати можливості та пом'якшувати загрози для підвищення загальної конкурентоспроможності та успіху на гірськолижному курорті Банско.

Для того, щоб у наступному 3–му розділі пропонувати заходи для впровадження диверсифікації, наразі варто виявити фінансові можливості

підприємства.

Таблиця 2.5 – SWOT–аналіз готельного підприємства «Vihren Royal Palace»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне розташування в Банско, поблизу гірськолижних схилів і місцевих визначних пам'яток. 2. Позитивні відгуки гостей щодо харчування «шведський стіл» та інші зручності, як підземний паркінг, просторий басейн і спа-центр. 3. Різноманітність варіантів номерів, деякі з приголомшливими видами на гори Пірін і Ріла. 4. Персонал вільно володіє болгарською та англійською мовами, що забезпечує ефективне спілкування з гостями.	1. Обмежені варіанти харчування, окрім сніданку, через що гості можуть шукати альтернативні ресторани для вечері. 2. Потенційні мовні бар'єри для гостей, які не говорять болгарською та англійською мовами. 3. Відсутність конференц-залів 4. Обмежена впізнаваність бренду. 5. Обмежені зручності для гостей з обмеженими фізичними можливостями
Можливості	Загрози
1. Зростання популярності Банско як гірськолижного курорту, що пропонує потенціал для збільшення кількості туристів. 2. Розширення послуг, включаючи варіанти вечері та партнерство з місцевими ресторанами для покращення враження від гостей. 3. Розвиток екологічно чистих ініціатив і практик сталого розвитку для залучення екологічно свідомих мандрівників. 4. Інтеграція з туристичними онлайн-платформами 5. Зростання попиту на оздоровчий туризм	1. Жорстка конкуренція з боку інших готелів, пансіонатів і приватних апартаментів у Банско. 2. Сезонність і залежність від зимового гірськолижного сезону, що може призвести до зниження рівня заповнюваності в непікові місяці. 3. Зовнішні фактори, такі як економічні спади, політична нестабільність або природні катаклізми, що впливають на туризм і подорожі. 4. Зміна уподобань клієнтів 5. Негативні відгуки в Інтернеті.

Джерело: створено автором за [12]

Очевидно, що основну діяльність підприємства готелю становлять доходи від надання готельних послуг. Тож пропонуємо ознайомитись з обсягом продажів послуг готелю «Vihren Royal Palace» за останні 2 роки (табл. 2.6).

Обсяг реалізованих послуг готелю «Vihren Royal Palace» збільшився на 52,2 % у 2022. При цьому обсяг реалізації основних готельних послуг «Vihren Royal Palace» збільшився на 45,0 % у 2022 році. А обсяг реалізації додаткових послуг готелю збільшився на 91,4 % у 2022 році.

Таблиця 2.6 – Обсяг продажів послуг готелю «Vihren Royal Palace»

Найменування послуги	Обсяг реалізації		Зміни	
	2021	2022	+/-	%
1. Обсяг реалізованих послуг (з ПДВ)	2 280 000 BGN	3 470 000 BGN	1 190 000 BGN	52,2
2. Основні готельні послуги	1 930 000 BGN	2 800 000 BGN	870 000 BGN	45,0
3. Додаткові послуги	350 000 BGN	670 000 BGN	320 000 BGN	91,4

Джерело: створено автором за [12]

І завершальним буде розрахунок рентабельності підприємства (у 2022 році). Як правило, середньорічна рентабельність готелю в курортних готелях досягає 30 % від доходу.

Рентабельність = Обсяг реалізації послуг * 30 / 100.

Рентабельність «Vihren Royal Palace» = 3 470 000 * 30 / 100 = 1 122 000 BGN.

Виходячи з цього розрахунку, орієнтовна рентабельність готелю «Vihren Royal Palace» у 2022 році становить 1 122 000 BGN. Ці фінансові можливості та показники рентабельності можуть слугувати основою для подальшого аналізу та прийняття рішень щодо заходів щодо диверсифікації готелю.

Також пропоную ознайомитись з оборотними запасами готелю. У наступній таблиці 2.7 представлені дані про обсяг запасів на підприємстві.

Таблиця 2.7 – Показники оборотних запасів підприємства «Vihren Royal Palace» у 2022 році

Показники	На початок року	На кінець року	Коментарі
Запаси	99 350 (BGN)	101 636 (BGN)	Збільшилися за рік у 1,02 рази
Частка запасів в активах	4,7%	4,8%	Збільшилась у 1,02 рази
Коефіцієнт оборотності запасів	8,9	8,9	Коефіцієнт не змінився
Коефіцієнт оборотності запасів	40,4	40,2	Коефіцієнт зменшився у 0,9 раза

Джерело: створено автором за [12].

Як очевидно з даних таблиці запаси підприємства за звітний період збільшилися в 1,02 разу (з 99 350 до 101 636 BGN).

Це незначне збільшення запасів, але можна дійти невтішного висновку, що перебоїв в обслуговуванні клієнтів немає, якість обслуговування не знижується.

Але, так само можна сказати і про те, що через невелике збільшення запасів не з'являються нові додаткові послуги, які могли б збільшити прибуток готелю, тому можливо розробити рекомендації щодо якісного управління запасами.

2.3 Конкурентна позиція досліджуваного підприємства

Оцінка діяльності готеля "Vihren Royal Palace" представлена оцінкою, яку гості виставляють під час написання власних відгуків, оскільки гості – це клієнти або основні замовники готельних послуг. Тому проаналізовано відгуки на сервісні послуги готеля Vihren Royal Palace.

На офіційному сайті готеля немає сервісу для написання відгуків для гостей, тому оцінка з офіційного сайту їх неможлива. Тому слід звернутися до найпопулярнішої системи бронювання даного готеля Booking.com. Дана система бронювання за запитом у браузері Google є першою у списку, а це означає, що більшість клієнтів для бронювання використовує сайт Booking.com. За відгуками гостей система бронювання Booking розрахувала середню арифметичну оцінку послуг готеля – 8.35 (рис 2.3). Ці дані були розраховані за такими категоріями:

Для більш детального аналізу досліджено коментарі (відгуки) відвідувачів готелю (табл. 2.4).

Майже кожен відвідувач відмітив розташування готеля як перевагу, і це дійсно одна з найголовніших плюсів закладу. Vihren Royal Palace має дуже вигідне місце розташування по відношенню до всіх інших готелів міста.



Рисунок 2.4 – Загальна оцінка послуг готелю "Vihren Royal Palace" на Booking.com

Джерело: створено автором за [13]

Але є інші позитивні сторони. Гості готеля зазначили такі:

- Ситний та смачний сніданок «шведський стіл». Це справді так, бо сніданок є не тільки найважливішим прийомом їжі протягом дня, але й однією з найважливіших приємностей під час перебування в готелі. Наприклад, у готелі може бути все – гарні номери, швидкий Wi-Fi, басейни чи тренажерні зали. Однак враження без хорошого сніданку були б неповними.

- Підземний паркінг. Можна зрозуміти відвідувачів, чому вони відзначили цей критерій. Тому що, наприклад, на відміну від звичайної відкритої автостоянки, по якій будь-хто може бродити в будь-який час дня і ночі, підземний паркінг буде недоступний для сторонніх. Підземні автостоянки безпечніші, краще освітлені, ніж відкриті, і запобігають невинуватеному доступу просто тому, що вони, за визначенням, є самостійними просторами.

- Місткий басейн. Однозначно наявність басейну в готелі – це відпочинок та розвага для гостей. Окрім цього наявність басейну впливає на психічне та фізичне здоров'я тих, хто ним користується. Басейн може бути розслаблюючим місцем, де люди можуть розслабитися, потренуватися та освіжитися на початку або в кінці дня.

Таблиця 2.4 – Аналіз відгуків відвідувачів готелю "Vihren Royal Palace"

Гість, дата публікації	Переваги	Недоліки	Бал
Joanne Велика Британія, 12.03.23	«Розташування, персонал, спа та сніданок були чудовими»	«Декор досить застарілий, а ліжко не найзручніше. Крім того, у нашому номері немає сейфа, і засув на дверях був зламаний»	8.0
Гіоргос, Греція, 20.03.23	«Все було ідеально. Підземний паркінг був дуже зручним»	«У басейні було холодно. Не підходить для СПА»	9.0
Alexandru Румунія, 07.03.23	«Дуже добре розташування в декількох хвилинах від підйомника, близько до всіх ресторанів і барів чудовий масаж, великий басейн»	«Меблі старі, готель потребує ремонту»	8.0
Sergey Ізраїль, 28.02.23	«Смачна вечеря. Приємний готель. Розташування дуже зручне»	«На стоянці автомобіль був подряпаний паркувальними щитками»	8.0
Marwa, ОАЕ 30.03.23	«Сніданок був би кращим, якби було більше хліба. Розташування добре»	«Парова лазня не працювала. І для мене це було однією з головних важливих справ у моїй відпустці – відпочити»	7.0
Jenny, Ірландія, 28.02.23	«Чудове розташування, комфортабельні номери та чудовий спа-центр»	«На сніданку чудовий вибір, але не для веганів. Трохи веганського молока, яке чудово підійде до пластівців і веганський маргарин для тостів»	9.0
Monica, Румунія, 26.02.23	«Розташування дуже близько до гондоли, спа-центр був чудовим, персонал був корисним і доброзичливим, а вечеря була смачною. Спочатку ми отримали дуже маленький номер, який відрізнявся від фото під час бронювання, але вони погодилися перевезти нас після першої ночі»	«Номери трохи старомодні, деякі труби текли. Нам не вистачало фена в номері, і ми не могли його дістати. Прибирання номерів поверхневе.»	8.0
Nemanja, Сербія 19.02.23	«Розташування, сніданки, підземний паркінг, персонал. Номери у прибудові великі та зручні»	«Матраци були надто м'якими, ліжка маленькі – не стандартне двоспальне ліжко»	9.0
Кемі, Болгарія 28.12.22	«Гарне розташування»	«Персонал ресторану не був навчений. Я чекав 30 хвилин на своє замовлення, і в кінці вони принесли мені неправильну страву і довелося чекати ще 30 хвилин!»	9.0
Rachel, Велика Британія, 13.02.23	«Розташування готелю було ідеальним. Це було так близько до гондоли та дуже близько до магазинів аренди лиж/ресторанів»	«Сніданок у готелі міг би бути кращої якості/кавові машини могли б бути з кращою кавою. Готель потребує оновлення та модернізації номерів. У номері є міні-кухня, але немає чашок, тарілок, столових приборів. Гідромасажну ванну можна було б оновити, оскільки вона досить стара. Басейн був надто холодним»	7.0

Джерело: створено автором за [13]

– Спа центр. Ситуація аналогічна до попереднього критерію. Сучасна

– публіка в готельній індустрії більше зосереджена на комфорті та здоров'ї, не лише фізичного, а й психічного. Тому спа в готелі – це турбота про споживачів, відпочинок та релакс.

– Що стосується недоліків, то вони також є. Із вказаних відвідувачами готеля, це наступні:

– Застарілий/несучасний інтер'єр номерів, стійки ресепшн, коридорів, ресторану готелю;

– Невідповідність інформації, вказаної на сайті готелю, та реальної ситуації (відсутність в номері фену і сейфу та припинення роботи парової лазні);

– Нестандартні розміри спальних ліжок;

– Персонал ресторану некваліфікований в питаннях прийняття замовлення страв;

– На сніданку не знайшлося деяких позицій для веганів;

– На автостоянці автомобіль гостя був пошкоджений паркувальним щитком, залишилась подряпина;

– В номерах з кухнею (апартаментах) не було кухонного інвентарю: жодного набору столових приборів чи тарілок.

Зважаючи на зазначені недоліки готелю, в третьому розділі будуть представлені шляхи їх усунення завдяки впровадженню диверсифікації.

З метою глибшого вивчення конкурентоспроможності готелю Vihren Royal Palace проведений аналіз конкурентів готелю. Аналіз конкурентів необхідний для того, щоб визначити межі, в рамках яких можливе стратегічне просування підприємства, а також даний аналіз стане інструментом оцінки ймовірної реакції та стратегічного потенціалу конкурентів [48].

Головна проблема при аналізі конкурентоспроможності полягає у складності виявлення всіх конкурентів, оскільки їх чимало (близько 68) [36]. Але в даній роботі будуть розглянуті 5 головних конкурентів готелю «Vihren Royal Palace», при цьому як критерій віднесення до однієї стратегічної групи використані такі показники:

- категорія зірковості – 4 зірки;
- окрема будівля (фасад), що відповідає міжнародним стандартам;
- приблизний ціновий сегмент;
- вибір додаткових послуг.

Проводений аналіз таких готелів:

- «Grand Hotel Bansko».
- «Katarino SPA Hotel».
- «Zara Hotel».
- «Gardenia Park Hotel».
- «Орфей».

Розглянуті наступні основні нецінові оцінювані конкурентні фактори: широта та структура асортименту готельних послуг, якість послуг та якість обслуговування клієнтів [4].

Аналіз асортименту готельних послуг, що пропонуються на готельному ринку, представлений у таблиці 2.5. Усього виділено 23 найпоширеніших асортиментних позицій (фактично їх набагато більше), у тому числі з основної діяльності (види готельних номерів), решта додаткових послуг (харчування, конференц-зал, відпочинок, додатковий сервіс).

Ширина асортименту послуг є одним із ключових факторів конкурентної переваги готелів. Як видно, найбільш широкий спектр готельних послуг пропонує готель «Katarino SPA Hotel» (23/23), трохи відстає від лідера готель «Grand Hotel Bansko» (20/23). Явним аутсайдером з широти послуг є «Gardenia Park Hotel» (16/23).

Досліджуваний готель «Vihren Royal Palace» знаходиться в середині рейтингу і має середній показник (19/23). Асортимент готельних послуг формується з урахуванням розташування готелю, позиції закладу, а також з орієнтиром на потреби цільової аудиторії.

Загалом якість наданих основних та додаткових послуг готелю «Vihren Royal Palace» можна оцінити як задовільну, послуги відповідають класу готелю та прийнятим міжнародним стандартам. Найближчими конкурентами

готелю за рівнем обслуговування є «Grand Hotel Bansko» та «Katarino SPA Hotel».

Таблиця 2.5 – Структура асортименту готельних послуг досліджуваних готелів міста Банско

Найменування послуги	«Vihren Royal Palace»	«Grand Hotel Bansko»	«Katarino SPA Hotel»	«Zara Hotel»	«Gardenia Park Hotel»	«Орфей»
1	2	3	4	5	6	7
Одномісний стандартний номер	+	+	+	–	–	–
Стандартний двомісний номер	+	+	+	+	+	+
Трьох та більш місцевий стандартний номер	+	+	+	+	+	+
«Комфорт»	+	+	+	+	+	+
«Люкс»	+	+	+	+	+	+
Конференц зал	–	–	+	–	–	+
Сніданок	+	+	+	+	+	+
Ресторан, кафе, бар	+	+	+	+	+	+
Басейн, сауна, лазня	+	+	+	+	+	+
Перукарня	–	–	+	–	–	–
Магазини / Бутіки			+			
Розважальні заклади поряд	+	–	+	–	–	–
1	2	3	4	5	6	7
Автостоянка, що охороняється	+	+	+	+	+	+
Автомобіль із водієм	–	+	+	–	–	–
Трансфер аеропорт–готель	+	+	+	+	+	+
Обмін валют / Банкомат	–	+	+	–	–	–
Бронювання з міжнародних мереж	+	+	+	+	+	+
Бронювання по Інтернет/Корпоративний Web–сайт	+	+	+	+	+	+
Організація культурної програми	+	+	+	+	–	–
Автономне тепло– та водопостачання	+	+	+	+	+	+
Замовлення авіа– та залізничних квитків	+	+	+	+	+	+
Пральня (прасування)	+	+	+	+	+	+
Сейф на вимогу клієнта	+	+	+	+	+	+
Разом	19/23	20/23	23/23	17/23	16/23	17/23

Джерело: створено автором за [36]

Але тут потрібно зазначити, що показники можна покращити для зростання конкурентних переваг готелю «Vihren Royal Palace» за допомогою впровадження диверсифікації. В третьому розділі роботи запропоновано пропозиції щодо збільшення конкурентних переваг готелю у містечку Банско.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Аналіз виявив кілька важливих висновків щодо готельного підприємства. По-перше, «Vihren Royal Palace» зарекомендував себе як достойний гравець в індустрії гостинності, пропонуючи широкий спектр послуг та зручностей для задоволення потреб різноманітної клієнтури. Стратегічне розташування готелю Банско, популярному гірськолижному курорті, забезпечує йому конкурентну перевагу та приваблює клієнтів, які прагнуть отримати унікальні та приємні враження.

2. Крім того, висновки показали, що «Vihren Royal Palace» займає вигідну конкурентну позицію завдяки сильному іміджу бренду, достойній якості послуг та клієнтоорієнтованому підходу.

3. Також було виявлено недоліки готельного підприємства «Vihren Royal Palace». Саме завдяки такому підґрунтю буде легше запропонувати заходи для вдосконалення ефективності діяльності готелю завдяки стратегії диверсифікації.

Аналізуючи коментарі відвідувачів, було виділено наступні:

- застарілий інтер'єр приміщень закладу;
- невідповідна інформація на веб-сайті;
- нестандартні розміри ліжок;
- некваліфікований персонал ресторану;
- обмежені веганські позиції страв та продуктів;
- пошкодження автостоянки;
- відсутність кухонного посуду в апартаментах.

4. Ці висновки сприятимуть розробці стратегічних рекомендацій у

наступному розділі з кінцевою метою підвищення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його довгострокового успіху в динамічній індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННЕ ПІДПРИЄМСТВО «VIHREN ROYAL PALACE»

3.1 Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диверсифікації

У випадку готелю «Vihren Royal Palace» реалізація стратегії диверсифікації може бути доцільною з кількох причин.

1. Розширення ринку. Банско є популярним туристичним напрямком, відомим своїми гірськолижними курортами та природою. Диверсифікуючи пропозиції готелю, «Vihren Royal Palace» може обслуговувати ширше коло клієнтів і охоплювати різні сегменти ринку. Це може включати орієнтацію на туристів у всі пори року, пропонуючи заходи на свіжому повітрі, спа та оздоровчі послуги або організацію культурних заходів і фестивалів.

2. Конкурентні переваги. Диверсифікація може дати «Vihren Royal Palace» конкурентну перевагу перед іншими готелями в Банско. Пропонуючи різноманітні послуги та зручності, такі як уроки катання на лижах, екскурсії з гідом або пакети екстремальних видів спорту, готель може привабити клієнтів, які шукають всеосяжного досвіду «все включено».

3. Сезонний попит. Банско відчуває високий попит на житло під час зимового лижного сезону. Однак у інші місяці цей попит падає. Диверсифікація пропозицій готелю може допомогти пом'якшити вплив сезонних коливань і забезпечити стабільніший потік доходу протягом року. Наприклад, готель може зосередитися на просуванні Банско як літнього/весняного/осіннього напрямку, пропонуючи знижки, спеціальні пакети або співпрацюючи з місцевими туроператорами, щоб запропонувати екскурсійні тури.

4. Лояльність клієнтів і повторний бізнес. Диверсифікація може призвести до підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів. Надаючи широкий спектр послуг та зручностей, «Vihren Royal Palace» може

задовольнити різноманітні уподобання своїх гостей, створюючи позитивні враження, які спонукають їх повернутися в майбутньому. Задоволені клієнти також з більшою ймовірністю рекомендуватимуть готель іншим, що призведе до позитивного спілкування та нових потенційних клієнтів.

5. Використання існуючих ресурсів: готельна компанія вже може мати певні ресурси та інфраструктуру, які можна використовувати для диверсифікації. Наприклад, якщо в готелі недостатньо використовуються площі, його можна перетворити на приміщення з новими послугами чи товарами, наприклад, конференц-зал, розширивши потоки доходів без значних додаткових інвестицій.

6. Зміцнення бренду. Диверсифікація може підвищити імідж бренду «Vihren Royal Palace», позиціонуючи його як універсального та динамічного постачальника послуг гостинності. Це демонструє адаптивність компанії до мінливих ринкових умов і переваг споживачів, позиціонуючи її як лідера галузі.

Щоб визначити, чи дійсно диверсифікація виправдана, власникам «Vihren Royal Palace» необхідно чітко визначити алгоритм дій. Він може складатися з наступних етапів (рис. 3.1).

Алгоритм складається з 5 кроків, кожен крок визначає необхідну кількість дій, достатніх для здійснення кожного наступного кроку в процесі впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві.

Крок 1: Необхідно зібрати всю інформацію про стан бізнесу. Тобто проаналізувати фінансовий стан. Повнота і достовірність зібраної інформації є запорукою правильного прийняття рішення про диверсифікацію діяльності.

Крок 2: На основі отриманих даних першого етапу варто провести оцінку ситуації бізнесу. Ця оцінка підкаже, чи варто починати диверсифікацію діяльності. Якщо так, то за даними, виявленими на етапі збору інформації про стан бізнесу, підприємець зможе ідентифікувати ситуацію з одним із варіантів майбутнього розвитку.

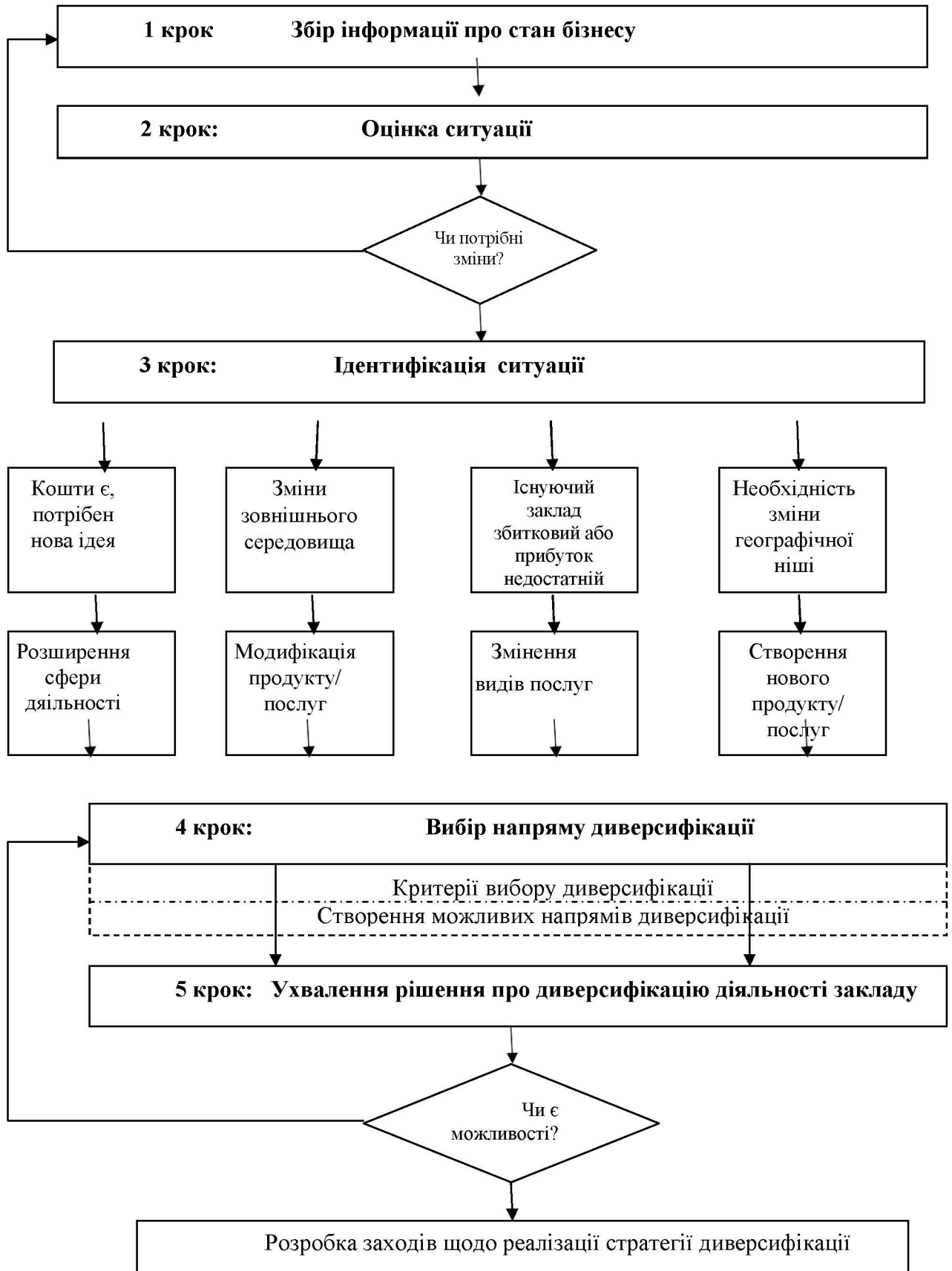


Рисунок 3.1 – Алгоритм прийняття рішення щодо диверсифікації закладу

Джерело: створено автором за [18]

Також не варто забувати про вподобання та побажання власників (акціонерів). Якщо основну частину акціонерів усе влаштовує в їхньому підприємстві та жодні зміни їм не потрібні, відповідно, ідентифікація їхньої ситуації не має сенсу, і алгоритм упровадження диверсифікації діяльності на цьому етапі закінчується.

Крок 3: На цьому етапі співвідноситься стан бізнесу з можливостями. Для цього необхідно відповісти на такі запитання: «Коли необхідне ухвалення рішення щодо диверсифікації діяльності?» і «Скільки грошей команда готова вкласти в розвиток нового бізнесу/послуг/продукції?».

Крок 4: На цьому етапі важливо визначити критерії, за якими відбуватиметься вибір напрямку диверсифікації. Це можуть бути як пріоритети в обсягах фінансових вкладень, так і часовий інтервал на оборотність вкладених інвестицій на обслуговування готелю. Ці критерії вибору можуть існувати як окремо, так і в сукупності. На основі критеріїв вибору підприємець складає можливі напрямки диверсифікації своєї діяльності.

Наприклад, якщо пріоритетним критерієм є малий обсяг фінансових вкладень у сукупності зі швидкою окупністю, водночас час на обслуговування цього напрямку діяльності не важливий, звідси виникає стратегія розширення асортименту товару/послуг. Вона відповідає малим фінансовим вкладенням, оскільки наявне обладнання та персонал дають змогу представити новий асортимент послуг/продукції.

Крок 5: Останнім етапом у впровадженні стратегії диверсифікації є етап ухвалення рішення про диверсифікацію та розроблення заходів щодо реалізації стратегії [18].

Підбиваючи підсумки, необхідно зауважити два важливих аспекти.

– Перш ніж прийняти рішення про диверсифікацію готелю, власник повинен проаналізувати ситуацію, що склалася з точки зору життєздатності існуючого бізнесу.

– Найбільш ефективним буде вибір того напрямку, який, з одного боку, є

для підприємця більш–менш знайомим і досить ефективним, а з іншого, дозволить вивести підприємство на новий якісний рівень з найменшими витратами з метою надбання конкурентних переваг на ринку.

3.2 Розробка заходів щодо вдосконалення ефективності діяльності «Vihren Royal Palace»

Готельне підприємство «Vihren Royal Palace» на гірськолижному курорті Болгарії стикається з різними проблемами, які перешкоджають його роботі та задоволенню гостей. У цьому підрозділі запропоновані шляхи розробки заходів для усунення недоліків шляхом диверсифікації. Вирішуючи проблеми, зазначені у підрозділі 2.3, готель може покращити свою загальну ефективність і репутацію. Серед заходів наступні:

– Поточний ремонт. Для усунення застарілого та несучасного інтер'єру номерів, рецепції, коридорів та ресторану готелю потрібен комплексний план реконструкції. Це включає в себе оновлення меблів, декору, освітлення та зручностей для створення більш привабливої та сучасної атмосфери.

Косметичний ремонт, оновлення текстилю, заміна елементів декору, зміна аксесуарів та інших деталей – це досить–таки регулярна процедура в готелі. Час від часу потрібно оновлювати ремонт у готелі та стежити за актуальними тенденціями в дизайні. Щоб не бути шаблонним готелем, також можна проявити оригінальний підхід. Ремонт має поставити на перше місце комфорт, функціональність та естетичну привабливість, що відповідає очікуванням сучасних мандрівників.

– Оновлення веб–сайту та інформації. Щоб усунути невідповідність між інформацією, наданою на веб–сайті готелю, і фактичною ситуацією, надзвичайно важливо оновити та узгодити дані. Веб–сайт повинен точно відображати доступні зручності, такі як наявність фенів і сейфів у номерах, а також статус таких зручностей, як парова лазня. Регулярні оновлення та прозорість допоможуть справитися з очікуваннями гостей і уникнути

розчарувань після прибуття.

– Урізноманітнення меню. Щоб вирішити проблему відсутності веганських страв, меню ресторану готелю слід урізноманітнити, щоб задовольнити різні дієтичні уподобання. Це включає включення веганських страв, чітке маркування пунктів меню та забезпечення належних методів приготування їжі, щоб уникнути перехресного зараження. Регулярне спілкування з гостями щодо їхніх харчових потреб та уподобань допоможе у подальшому вдосконаленні пропозицій меню [29].

Вартість впровадження веганських страв залежатиме від кількості та якості закуплених інгредієнтів, які можуть змінюватись залежно від сезону та ринкових цін, обсягу маркетингових зусиль, розробці та створення меню.

У табл. 3.1 розглянуто собівартість впровадження диверсифікованого меню з веганськими стравами в ресторані «Symphony» з обслуговуванням «шведський стіл» готелю «Vihren Royal Palace» місткістю 250 осіб.

Таблиця 3.1 – Собівартість впровадження веганського меню в ресторані «Symphony» з обслуговуванням «шведський стіл» готелю місткістю 250 осіб, на 1 місяць

№	Складові вартості	Орієнтована вартість (BGN)
1	Пошук і закупівля інгредієнтів – Фрукти, овочі, гриби – Морські водорості – Рослинні білки (тофу, темпе, бобові) – Зернові та крупи (рис, кіноа, овес) – Молочні альтернативи (соеве молоко, мигдальне молоко) – Горіхи та насіння (кеш'ю, мигдаль, насіння чіа) – Трави та спеції – Олія та соуси	7 080
2	Маркетинг та просування	740
3	Маркування (друк та ламінування меню)	310
4	Розробка рецептів і планування меню	520
Разом		8 650

Джерело: складено автором за [26]

Щоб розрахувати термін окупності, потрібно оцінити додатковий

прибуток від диверсифікованого меню. Припускаючи такі припущення:

- Середня заповнюваність: 70 %
- Середньодобова кількість відвідувачів шведського столу: 175 (70 % місткості готелю).
- Кількість прийомів їжі: 2 (сніданок, вечеря).
- Відсоток гостей, зацікавлених веганськими стравами: 20 %
- Середні додаткові витрати на одного гостя на веганські страви: 10 левів.
- Кількість днів роботи в році: 300

Виходячи з цих припущень, можливо оцінити додатковий місячний дохід таким чином:

Додатковий місячний дохід = Середнє щоденне відвідування шведського столу * Відсоток гостей, які цікавляться веганськими стравами * Середні додаткові витрати на одного гостя на веганські страви * Кількість прийомів їжі * Кількість днів роботи на місяць.

$$\text{Додатковий місячний дохід} = (175 * 0,2 * 10 * 2 * 30) = 42\,000 \text{ BGN}$$

$$\text{Додатковий річний дохід} = 42\,000 * 12 = 504\,000 \text{ BGN}$$

Період окупності = загальна вартість впровадження / додатковий місячний дохід.

$$\text{Період окупності} = 8\,650 / 42\,000 = 0,21$$

Термін окупності $\approx 0,21$ міс або 6 днів.

Цей показник не є абсолютним, але дає представлення кількості днів, потрібних для повернення початкових інвестицій.

Виходячи з цих розрахунків, термін окупності впровадження веганського меню в ресторані «Symphony» з обслуговуванням «шведський стіл» готелю «Vihren Royal Palace» місткістю 250 осіб становить приблизно 6 днів.

Окрім веганських продуктів також можна додати декілька позицій вегетаріанського, дієтичного та дитячого меню (табл 3.2). Так як зазвичай в готелі гості замовляють лише сніданок, пропонується меню шведського столу

для трьох різних типів: веганського, дієтичного та дитячого [3].

Таблиця 3.2 – Приклад меню для сніданку «шведський стіл» для різних уподобань

Продукція	Веганське меню	Дієтичне меню	Дитяче меню
Страви	1. Асорті зі свіжих фруктів, овочів 2. Веганська яєчня з тофу 3. Бананові оладки 4. Веганська випічка 5. Йогурт на рослинній основі з різними начинками 5. Вівсянка з мигдальним молоком 6. Пудинг із насіння чіа з мигдальним молоком і начинкою 7. Горіхове масло	1. Асорті зі свіжих фруктів, овочів 2. Слабосолений лосось з дольками лимона 3. Овочева фрітата з яєчного білка 4. Кіноа/булгур з овочами на пару 5. Безглютенова випічки 6. Тости без глютену з різноманітними сиропами 7. Грецький йогурт із безглютеновою гранолою та свіжими ягодами	1. Асорті зі свіжих фруктів, овочів 2. Міні-млинці або вафлі з сиропом 3. Яєчня або омлет 4. Курячі сосиски 5. Асорті з круп з молоком 6. Сендвічі з сиром і шинкою 7. Вибір різноманітного печива або пончиків
Напої	1. Свіжовичавлені соки 2. Кава, чай і трав'яні настої з рослинним молоком 3. Ягідне смузі	2. Кава, чай і трав'яні настої 3. Ягідне смузі	1. Свіжовичавлені соки 2. Гарячий шоколад або молочні коктейлі

Джерело: складено автором за [41]

– Покращене керування паркуванням. Випадок, коли автомобіль гостя було пошкоджено паркувальним щитком, свідчить про потребу в покращенні керування паркуванням. Такі заходи, як запровадження відеоспостереження, надання чітких інструкцій щодо паркування та регулярне обслуговування інфраструктури паркування, можуть допомогти запобігти таким інцидентам. Крім того, створення оперативної системи підтримки гостей для оперативного вирішення будь-яких проблем, пов'язаних із паркуванням, сприятиме позитивному досвіду гостей.

– Забезпеченість кухонним інвентарем. Для вирішення проблеми відсутності кухонного посуду в номерах з кухнею (апартаментах) готель повинен обладнати ці приміщення необхідними предметами. Надання столових приборів, тарілок та іншого необхідного кухонного інвентарю

підвищить зручність і задоволення гостей, особливо для тих, хто вважає за краще готувати їжу самому.

– Навчання персоналу та підвищення кваліфікації. Некваліфікований персонал ресторану та його нездатність належним чином приймати замовлення у гостей впливає на загальний досвід відвідувачів. Щоб виправити це, слід запровадити комплексні навчальні програми, щоб покращити знання персоналу щодо обслуговування їжі та напоїв, взаємодії з клієнтами та точності замовлення.

Навчання також має бути зосереджено на професійному етикеті, ефективній комунікації та навичках вирішення проблем, щоб забезпечити виняткове надання послуг. Постійне навчання та оцінка гарантують, що готель підтримує бездоганний рівень обслуговування.

Найпоширенішим методом навчання є навчання на робочому місці (Рис. 3.2). Навчальні програми подають свій зміст у різні способи. Багато з них покладаються на широкі міжособистісні контакти, такі як коучинг і наставництво. Інші навчальні програми використовують комбінацію презентаційних технік з дедалі більшим акцентом на веб-методи, оскільки комп'ютери стали більш доступними, а люди почуваються комфортніше в такому способі навчання.

У додатку Е представлені різноманітні методи навчання – від тих, що передбачають високий рівень особистого контакту, до тих, що значною мірою покладаються на технології і не передбачають або майже не передбачають особистого контакту.

Запропоновано методи навчання персоналу готелю «Vihren Royal Palace», а саме для офіціантів ресторану «Symphony», який потребує вдосконалення в прийомі замовлень (табл. 3.3).

Фактичне впровадження кожного методу може вимагати додаткових кроків, ресурсів і конкретних вказівок, розроблених для вирішення проблем, з якими стикаються некваліфіковані офіціанти, приймаючи замовлення [49].

Таблиця 3.3 – Програма навчання офіціантів ресторану «Symphony» готелю «Vihren Royal Palace»

Метод	Приклад застосування
1. Наставництво	– Поєднання некваліфікованих офіціантів з старшими офіціантами в якості наставників; – Наставники діляться своїм досвідом і надають рекомендації щодо прийому замовлень, миттєвому рішенню проблем під час роботи.
2. Коучинг	– Індивідуальні тренінги з супервайзерами, досвідченими або старшими офіціантами; – Зосередження на вдосконаленні навичок прийому замовлень, слухання та розуміння вподобань клієнтів; – Надання зворотного зв'язку та вказівок щодо ефективного спілкування та знання меню; – Можливо пропонувати симуляції або рольові вправи для відпрацювання сценаріїв прийому замовлень; – Навчання знанням меню. 1. Повне розуміння пунктів меню ресторану, навчання інгредієнтам, алергенам, дієтичним обмеженням і техніці приготування. 2. Знання вина, пива та коктейлів, щоб допомогти гостям вибрати напої. 3. Техніки підвищення продажів для збільшення продажів і покращення досвіду відвідувачів.
3. Стажування	– Організація стажування в інших ресторанах, відомих своєю високою якістю обслуговування; – Ознайомлення офіціантів з різними умовами обслуговування та навчання від досвідчених професіоналів.
4. Навчання на робочому місці	– Поєднання некваліфікованих з кваліфікованими офіціантами на зміну; – Варто стежити за досвідченими офіціантами та спостерігати за їхніми техніками ефективного прийняття замовлень в реальному часі.
5. Аудіовізуальне навчання	– Представлення прикладів ефективного прийому замовлень через відео чи інтерактивні модулі; – Виділення поширених помилок і надання порад щодо покращення; – Навчання професійному зовнішньому вигляду, стандартам догляду та особистої гігієни; – Навчання етикету та манерам спілкування з гостями; – Тайм-менеджмент та організаційні навички роботи з сервіруванням та прибиранням столів.
6. Навчання за допомогою комп'ютерних програм	– Використання комп'ютерних програм із модулями, орієнтованими на навички прийому замовлень; – Інтерактивні уроки та тести для покращення знань про пункти меню та їх описи.
7. Навчання вдома	– Надання навчальних матеріалів, таких як меню. – Заохочення офіціантів до самостійного вивчення меню, інгредієнтів, деталей страв; – Рекомендація онлайн-ресурсів або курсів для вдосконалення знань про меню та вміння приймати замовлення.

Джерело: створено автором за [35]

Окрім цього готель «Vihren Royal Palace» стикається з проблемами,

пов'язаними з сезонністю та ринковою конкуренцією. Щоб подолати ці проблеми та покращити роботу готелю, введення диверсифікації є важливим. Диверсифікуючи свої пропозиції, готель може залучити ширшу клієнтську базу, пом'якшити вплив сезонних коливань і підвищити свою конкурентну перевагу. Наступні заходи, якщо їх ефективно впровадити, можуть підвищити продуктивність готелю.

1. Дослідження та аналіз ринку. Проведення комплексного дослідження ринку є основою успішної диверсифікації. Розуміючи переваги та потреби різних сегментів клієнтів, готель може визначити невикористані ринкові можливості. Дослідження ринку має охоплювати як зимових, так і літніх туристів, а також їхні очікування щодо розміщення, діяльності та зручностей.

2. Урізноманітнити пропозиції послуг. На основі результатів дослідження ринку готель повинен урізноманітнити асортимент послуг, щоб задовольнити ширше коло клієнтів. Це може включати запровадження таких заходів як:

А) Літні розваги.

В готелі можливо розробити та рекламувати низку літніх розваг:

- піші походи з гідом;
- гірські велосипедні маршрути;
- екстримальне катання на квадрациклах;
- параглайдинг;
- джип тури;
- рафтинг гірською річкою;

Готелю «Vihren Royal Palace» варто співпрацювати з місцевими туроператорами ATV TOURS BANSKO, Bansko Visitor Information Centre, Split The Mountain та організаторами активного відпочинку, щоб запропонувати комплексні пакети, які сподобаються любителям активного відпочинку.

Б) Спа та оздоровчі послуги.

Також можна вдосконалити спа та оздоровчі послуги готелю,

запровадивши нові процедури, оздоровчі програми, заняття з йоги чи фітнесу та зони відпочинку. У таблиці 3.4 пропоную пакет спа послуг, які варто включити до додаткових послуг готельного підприємства «Vihren Royal Palace». Це може залучити клієнтів, які прагнуть омолодження, і рекламувати готель як цілорічний оздоровчий центр.

Таблиця 3.4 – Нові спа–послуги для вдосконалення додаткових послуг готелю «Vihren Royal Palace»

№	Послуги	Опис
1	Цілісний оздоровчий відпочинок	Комплексна оздоровча програма, яка включає спа–процедури, фітнес–заняття, сеанси усвідомленості.
2	Аюрведичне спа	Готель може включити традиційну аюрведичну терапію та лікування, зосереджуючись на балансі розуму, тіла та духу.
3	Спа–пакети для пар	Це індивідуальні спа–процедури, розроблені для пар, щоб розслабитися та відновити зв'язок між партнерами.
4	Органічний спа	Можливо використовувати органічні та місцеві болгарські інгредієнти для лікування, щоб сприяти стійкості та екологічній свідомості.
5	Експрес–спа	Це також цікавий варіант надавати короткотривалі процедури для гостей з обмеженим часом.
6	Медичні спа послуги	Готель співпрацюватиме з медичними працівниками, щоб запропонувати косметичні процедури, омолоджуючі терапії та оздоровчі консультації.
7	Медитація	Корисним буде запровадити сеанси медитації, щоб сприяти розслабленню та зменшенню стресу.
8	Послуги краси та догляду	Розширити спа–послуги можливо, додавши такі салонні процедури, як манікюр, педикюр, укладка волосся та послуги макіяжу.

Стратегічним кроком може стати відкриття салону краси в готелі «Vihren Royal Palace» для сприяння успіху закладу та перетворенням його в краще місце для любителів оздоровлення та краси на гірськолижному курорті Банско.

Як раз для такого рішення в одному із корпусів готелю на 1–му поверсі є приміщення площею 80 м², що нині не використовується для роботи. Раніше на тому місці був обладнаний хостел для працівників закладу. Згодом керівництво готелю вирішило надавати послуги проживання своїм співробітникам в окремому від готелю приміщенні за 0.4 км від місця роботи.

Відкриття салону краси забезпечить додатковий потік доходу для готелю. Такі послуги, стрижка/фарбування/укладання волосся, ламінування/перманент брів, депіляція, догляд за обличчям, манікюр, педикюр, макіяж та солярій, матимуть високий потенціал прибутковості. Така диверсифікація допоможе готелю зменшити залежність від сезонного лижного бізнесу та підвищити загальну фінансову стабільність.

Так як відкриття салону краси вимагає ретельного планування та інвестицій в інфраструктуру, пропонуємо ознайомитись в переліком необхідного обладнання та його вартості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Собівартість відкриття салону краси в готелі «Vihren Royal Palace», на 1 рік

№	Інфраструктура та обладнання	Вартість (BGN)
1	Косметичний ремонт приміщення, дизайн	22 710
2	Обладнання: – Солярій – Перукарські крісла, мийки, дзеркала – Набір інструментів для перукаря, майстра нігтьового сервісу, бровіста, майстра депіляції (4 од.) – Візки та кошики – Сушувари та кліматизатори – Манікюрні столи – Пілососи та витяжки – Косметологічні крісла, апарати, – Кушетки (2 од.) – Стерилізація та дезінфекція – Обладнання для візажистів – Функціональний декор – Меблі для холу	94 030
3	Наймання співробітників: – Робітники з ремонту, установки устаткування (3 ос.) – Менеджер салону (1 ос.) – Перукарі (2 ос.) – Майстри нігтьового сервісу (2 ос.) – Бровист (1 ос.) – Майстер епіляції (1 ос.) – Косметолог (1 ос.) – Прибиральник приміщень (1 ос.)	19 900
4	Маркетинг та просування	580
5	Інші позапланові додаткові витрати	3 500
Разом		140 720

Джерело: складено автором за [44]

Щоб розрахувати період окупності, припустимо наступні припущення про дохід:

- Середня заповнюваність салону краси: 6 %.
- Середня вартість однієї послуги: 60 BGN.
- Кількість робочих днів на рік: 300.
- Кількість відвідувачів на день: 6 % від місткості готелю (15 осіб).

Таблиця 3.6 – Дохід від відкриття салону краси в готелі «Vihren Royal Palace», за 1 рік

№	Компоненти доходу	Орієнтована сума (BGN)
1	Загальна кількість відвідувачів за рік	$300 * 15 = 4\,500$
2	Загальний річний дохід (послуги)	$300 * 15 * 60 = 270\,000$ BGN
3	Дохід від концесії (за оцінками 30% від продажу послуг)	$(270\,000 * 30)/100 = 81\,000$ BGN
4	Загальний річний дохід	$270\,000 + 81\,000 = 351\,000$ BGN

Використовуючи орієнтовну вартість і річний дохід, можливо розрахувати термін окупності.

Припустивши, що загальна вартість впровадження становить 140 720 BGN, можемо розрахувати період окупності:

Період окупності = загальна вартість / річний чистий дохід.

Період окупності = $140\,720 / 351\,000 = 0,4$ року.

Період окупності $\approx 0,4$ року або приблизно 4,8 місяця.

Цей показник не є абсолютним, але дає представлення кількості часу, який потрібний для повернення початкових інвестицій, щоб оцінити прибутковість від проекту.

Відкриття салону краси в готелі «Vihren Royal Palace», як стратегія диверсифікації, залучатиме аудиторію готелю, доповнюючи існуючі послуги, забезпечуватиме конкурентоспроможність. Також впровадження нової послуги диверсифікує потоки доходів, покращить враження гостей та залучатиме ширшу аудиторію.

В) Приміщення для проведення конференцій та інших заходів: чому б

готелю не використати наявний простір для створення приміщень для проведення конференцій, націлених на корпоративних клієнтів або проведення спеціальних подій, таких як весілля чи семінари. Це може допомогти отримати прибуток у несезон і збільшити рівень заповнюваності готелю.

Так як розробка конференц-залу вимагає ретельного планування та інвестицій в інфраструктуру, пропонується ознайомитись в переліком необхідного обладнання та його вартості (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Собівартість послуги конференц-залу місткістю 30 осіб в готелі «Vihren Royal Palace», на 1 рік

Інфраструктура та обладнання	Вартість (BGN)
Косметичний ремонт приміщення, дизайн	10 370
Обладнання:	
– Аудіосистема (включаючи динаміки та мікрофони)	1 360
– Обладнання для відео конференцій	3 180
– Дошка або фліпчарт	300
– Високошвидкісне підключення до Інтернету	120
– Освітлювальне обладнання	1 090
– Підключення та зарядні станції	760
– Меблі для конференц-залу (столи, стільці, подіуми)	3 500
– Обладнання для запису	1 690
– Аксесуари для презентацій (лазерна указка, пульт дистанційного керування, адаптери)	370
Разом	12 370
Маркетинг та просування	410
Інші позапланові додаткові витрати	2 500
Обладнання та інвентар для кава-брейку:	1 550
– Автоматична кавомашина (2 од.)	
– Диспансер для гарячої води (2 од.)	
– Набір посуду (чашки, блюдця, столові прибори, великі підставки, підноси)	
– Смітник для сміття	
– Набір серветок, антибактеріальний засіб	
Разом	27 200

Джерело: складено автором за [43]

Щоб розрахувати період окупності, припустимо наступні припущення про дохід:

- Середня заповнюваність конференц-залу: 12 %.

- Середня вартість оренди приміщення за 1 годину: 120 BGN.
- Середня тривалість одного заходу: 4 год.
- Кількість робочих днів на рік: 300.
- Кількість заходів на місяць: 6.

Таблиця 3.8 – Дохід від відкриття конференц-залу в готелі «Vihren Royal Palace», за 1 рік

№	Компоненти доходу	Орієнтована сума (BGN)
1	Загальна кількість заходів за рік	$6 * 12 = 72$
2	Загальний річний дохід (послуги конференц-залу)	$120 * 4 * 72 = 34\,560$ BGN
3	Дохід від концесії (за оцінками 30% від продажу послуги конференц-залу)	$34\,560 * 30 / 100 = 10\,368$ BGN
4	Загальний річний дохід	$34\,560 + 10\,368 = 44\,928$ BGN

Джерело: складено автором за [43].

Використовуючи орієнтовну вартість і річний дохід, можливо розрахувати термін окупності.

Припустивши, що загальна вартість впровадження становить 27 200 BGN, можемо розрахувати період окупності:

Період окупності = загальна вартість / річний чистий дохід.

Період окупності = $27\,200 / 44\,928 = 0,6$ року.

Період окупності $\approx 0,6$ року або приблизно 7,2 місяця.

Пропонуючи професійний простір для, конференцій, семінарів і майстер-класів, готель зарекомендує себе як бажане місце для проведення таких заходів, залучаючи корпоративних клієнтів і ділових мандрівників. Ця послуга покращує професійний імідж «Vihren Royal Palace», створить додаткові джерела доходу, покращить зручність для гостей, забезпечить конкурентну перевагу перед іншими готелями в Банско та відкриє двері для співпраці з місцевими підприємствами та організаторами заходів.

Варто зазначити, що вище пропоновані послуги, а саме: салон краси та конференц-зал місткістю 30 осіб, це варіанти на рівні пропозицій, де розрахунки повністю проведені не були, через те, що акцент був зроблений на

послугі «Кінотеатр» місткістю 100 осіб – найбільш перспективному проекті.

Г) Відкриття кінотеатру як нової послуги.

По–перше, відомо, що гірськолижні курорти залежать від погодних умов, які іноді можуть обмежувати діяльність на свіжому повітрі. Тому завдяки наявності кінотеатру гості можуть приємно провести час у приміщенні, особливо в дні, коли погодні умови несприятливі для катання на лижах або інших видів відпочинку на природі [7].

По–друге, на висококонкурентному ринку гостинності курорту Банско наявність кінотеатру в «Vihren Royal Palace» може виділити його серед інших готелів, так як в місті на даний момент немає діючого кінотеатру (є лише в сусідньому обласному центрі Благоевграді 60 км від Банско).

По–третє, поява нової послуги може залучити ширше коло гостей, включаючи сім'ї, пари та групи, які цінують зручність і можливості для розваг, які пропонує власний кінотеатр [45].

А також кінотеатр може бути потенційним джерелом додаткового доходу для «Vihren Royal Palace». Пропонуючи продаж квитків, знижки та, можливо, організовуючи приватні покази чи заходи, готель може вийти на ринок розваг і отримати дохід, окрім бронювання номерів і традиційних готельних послуг.

До речі, в готелі на цокольному поверсі є приміщення площею 150 м², яке на даний момент не використовують. Раніше в тому залі був ресторан «a la carte», що не користувався попитом. Згодом ресторан припинив роботу, а велике приміщення залишилося порожнім. Тож це нагода саме на тому місці створити кінотеатр, що приносить дохід.

Так як відкриття кінотеатру вимагає ретельного планування та інвестицій в інфраструктуру, пропонується ознайомитись в переліком необхідного обладнання та його вартості (табл. 3.9).

Щоб розрахувати період окупності, припустимо наступні припущення про дохід:

– Середня заповнюваність кінотеатру: 70 %.

- Середня ціна квитка: 20 BGN.
- Кількість робочих днів на рік: 300.
- Кількість сеансів на день: 2.

Таблиця 3.9 – Собівартість введення послуги «Кінотеатр» в готелі «Vihren Royal Palace» на 100 осіб

Інфраструктура та обладнання	Вартість (BGN)
Косметичний ремонт та дизайн	29 000
Цифровий кінопроектор Sony VPL-GT100	48 690
Проекційний екран Projecta HomeScreen Deluxe 185x316см, HCCV 20 000 – 50 000	3 590
Система об'ємного звуку Magnat Cinema Ultra RD 200–THX	1 175
Обладнання аудіовізуального контролю Yamaha RX-A3080	4 420
Сидіння для кінотеатрів "Сопрано" 560 x 700 x 980 мм зі зручною оббивкою (100 од.)	16 920
Апарат для попкорну КИЙ-В АПК-П-150К	828
Диспенсер для напоїв Rauder ZCF302 (2 од.)	553
Автоматизована квиткова система SERVIO Tickets	5 280
Ліцензування та авторське право	5 070
Інші позапланові додаткові витрати	≈ 3 000
Маркетинг та просування	≈ 500
Заробітна плата та навчання персоналу	≈ 8 000
Разом	127 000

Джерело: створено автором за [8, 9, 16, 17, 22, 37]

Таблиця 3.10 – Дохід при введенні послуги «Кінотеатр» в готелі «Vihren Royal Palace» на 100 осіб, за 1 рік

Компоненти доходу	Орієнтована сума (BGN)
Загальна кількість відвідувачів за рік	$300 * (70 \text{ ос.} * 2 \text{ с.}) = 42\,000 \text{ ос. за рік}$
Загальний річний дохід (продаж квитків)	$300 \text{ дн.} * (2 \text{ с.} * (70 \text{ ос.} * 20 \text{ BGN})) = 840\,000$
Дохід від концесії (за оцінками 30 % від продажу квитків)	$(840\,000 * 30) / 100 = 252\,000 \text{ BGN}$
Загальний річний дохід	$840\,000 + 252\,000 = 1\,092\,000 \text{ BGN}$

Джерело: створено автором за [8, 9, 16, 17, 22, 37]

Використовуючи орієнтовну вартість і річний дохід, можливо розрахувати термін окупності.

Припустивши, що загальна вартість впровадження становить 127 000

BGN, можемо розрахувати період окупності:

Період окупності = загальна вартість / річний чистий дохід.

Період окупності = $127\,000 / 1\,092\,000 = 0,12$ року

Період окупності $\approx 0,12$ року або приблизно 1,5 місяця.

Відкриття кінотеатру в готелі «Vihren Royal Palace» може стати перспективною стратегією диверсифікації. Це пропонуватиме гостям додаткову можливість для розваг, підвищуватиме рівень задоволеності та залучення гостей, а також забезпечить конкурентну перевагу на ринку.

Спираючись на інформацію з 2-го розділу, а саме, що орієнтовна рентабельність готелю «Vihren Royal Palace» у 2022 році становить 1 122 000 BGN, можна зробити наступний висновок: фінансові можливості готелю перевищують прогнозований дохід від впровадження послуги «Кінотеатр» в готелі «Vihren Royal Palace». Рентабельність готелю в 2022 році вища за очікуваний дохід від послуги «Кінотеатр». Це свідчить про те, що готель має фінансову спроможність інвестувати в послугу кінотеатру та підтримувати її.

Тому з фінансової точки зору готель «Vihren Royal Palace» видається здатним досягти своєї мети щодо запровадження нової послуги. Прогнозований дохід від послуги є значним порівняно з собівартістю, а прибутковість готелю вказує на те, що він має фінансові ресурси для підтримки цього розширення.

– Маркетинг і просування. Розробка цільової стратегії маркетингу та просування має вирішальне значення для підвищення обізнаності та залучення клієнтів до різноманітних пропозицій готелю. Присутність в Інтернеті через оптимізований веб-сайт і активні канали соціальних мереж є важливою складовою [50].

Готелю «Vihren Royal Palace» слід проводити цільові рекламні кампанії, щоб охопити певні сегменти ринку, зацікавлені в зимовому/літньому або оздоровчому туризмі. Створення привабливих пакетів і спеціальних пропозицій може стимулювати бронювання та підвищити залучення клієнтів. Це може включати:

А) Присутність в Інтернеті: слід оптимізувати веб-сайт готелю та канали соціальних мереж, щоб продемонструвати нові послуги та заходи.

Обов'язково використовувати соціальні медіа-платформи (Facebook, Instagram, Twitter, You Tube та Tik Tok), щоб спілкуватися з потенційними гостями, ділитися оновленнями та рекламувати спеціальні пропозиції, підкреслюючи унікальний досвід і цінні пропозиції (Додаток Г).

Наявність облікового запису в соціальних мережах буде важливим для готелю «Vihren Royal Palace», оскільки це дозволить візуально демонструвати свою нерухомість, зручності та досвід. Візуальний характер Instagram приваблює потенційних гостей і забезпечує ефективну платформу для підвищення впізнаваності бренду та охоплення ширшої аудиторії. Використовуючи Facebook, Instagram, Twitter, You Tube та Tik Tok готель взаємодіятиме з користувачами, ділитиметься своєю унікальною історією, співпрацюватиме з впливовими особами та буде використовувати створений користувачами контент для зміцнення довіри. Це також дозволить безпосередньо спілкуватися з гостями, бути в курсі галузевих тенденцій і відповідним чином адаптувати маркетингові стратегії.

Загалом наявність облікового запису в соціальних мережах допоможе «Vihren Royal Palace» покращити свою присутність в Інтернеті, спілкуватися з потенційними гостями та залишатися конкурентоспроможними в епоху цифрових технологій.

Б) Реклама на білбордах. Розташування реклами на білбордах по дорозі з сусідніх міст Добрініште, Разлогу, Бані, Благоевграду та Пловдиву у напрямку самого Банско залучатиме потенційних відвідувачів, які, можливо, не знайомі з готелем, демонструючи зручності готелю, гірськолижне обладнання та унікальні пропозиції, таким чином стимулюючи більше туристів обирати «Vihren Royal Palace».

В) Пакети та спеціальні пропозиції: буде чудово створити привабливі пакети та спеціальні пропозиції, які поєднують розміщення з певними видами діяльності, наприклад, пакети «Stay & Hike» або «Ski & Spa».

Слід пропонувати сезонні акції, знижки на раннє замовлення або програми лояльності, щоб стимулювати бронювання та заохочувати повторні відвідування.

Г) Участь у туристичних виставках та заходах. Результативним буде рішення брати участь у туристичних виставках, як на місцевому, так і на міжнародному рівнях, щоб продемонструвати готель і спілкуватися з турагентами та туроператорами.

Готелю «Vihren Royal Palace» можна організовувати або спонсорувати заходи, пов'язані з лижним спортом, зимовими видами спорту або подорожами до Банско, щоб підвищити впізнаваність бренду та залучити потенційних гостей.

4. Відгуки гостей і постійне вдосконалення. Створення механізму зворотного зв'язку для отримання відгуків і пропозицій гостей є важливим для постійного вдосконалення. Готель «Vihren Royal Palace» повинен активно стежити за відгуками на інтернет-сайтах Booking.com, Agoda, Planet of Hotels, Travel Myth, Hotel Mix та реагувати на них, вносячи необхідні корективи та вдосконалення на основі переваг і вимог гостей. Цей цикл зворотного зв'язку гарантує, що готель продовжує реагувати на потреби клієнтів і підтримує високий рівень задоволеності гостей [11].

Впроваджуючи ці заходи, «Vihren Royal Palace» може підвищити свою ефективність, залучити ширшу клієнтську базу та генерувати додаткові потоки доходу протягом року, зрештою зміцнюючи свої позиції на ринку гірськолижного курорту Банско в Болгарії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. На підставі аналізу впровадження стратегії диверсифікації в готелі «Vihren Royal Palace» на гірськолижному курорті Банско в Болгарії є життєздатним підходом до підвищення ефективності та задоволеності гостей.

2. Серед основних запропонованих заходів для підвищення ефективності

функціонування закладу такі:

- Диверсифікація меню (впровадження веганського меню в ресторані «Symphony» з обслуговуванням «шведський стіл»);

Місячний дохід – 42 000 BGN.

- Відкриття салону краси з середнім асортиментом послуг;

Річний дохід – 351 000 BGN.

- Розробка послуги конференц-залу місткістю 30 осіб для проведення конференцій, семінарів, вебінарів;

Річний дохід – 44 928 BGN.

- Введення послуги кінотеатру місткістю 100 осіб.

Річний дохід – 1 092 000 BGN.

3. Загалом, відкриття кінотеатру в готелі «Vihren Royal Palace» може стати найперспективнішою стратегією диверсифікації із запропонованих вище. Пропонуючи продаж квитків, знижки та, можливо, організовуючи приватні покази чи заходи, готель може вийти на ринок розваг і отримувати додатковий дохід, окрім бронювання номерів і традиційних готельних послуг. Це надаватиме гостям додаткову можливість для розваг, підвищуватиме рівень задоволеності та залучення гостей, а також забезпечить конкурентну перевагу на ринку.

4. Впроваджуючи нові послуги, урізноманітнюючи меню та надаючи додаткові зручності, готель може сформувати ширшу клієнтську базу, збільшити доходи та створити конкурентну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ

Підприємства гостинності в усьому світі прагнуть залишатися конкурентоспроможними, прибутковими та стійкими. Так як конкуренція у сфері гостинності стає все більш жорсткою, тому вибір правильної стратегії диверсифікації готельного бізнесу є одним з найважливіших факторів його стійкості. У разі погіршення бізнес–середовища диверсифікація дозволяє готелям зменшити можливі ризики та втриматися на плаву.

Однак навіть у випадку, коли готельний бізнес успішно досягає поставлених цілей, є сенс застосовувати методи диверсифікації, якщо обсяг прибутку готелю недостатній для реалізації планів з розширення поточної діяльності.

Слід визнати, що причини застосування стратегії диверсифікації є різними для різних типів готельних підприємств. Крім вищезазначених, застосування стратегії диверсифікації може бути викликане бажанням власника готелю максимально використати можливості готелю та персоналу, а також необхідністю пошуку нових сфер для вкладення капіталу, розширення бізнесу, освоєння нових сегментів ринку готельних послуг, адаптації до мінливого бізнес–середовища тощо.

При застосуванні стратегії диверсифікації є можливість перерозподілити ресурси та запобігти закриттю готельного бізнесу. Крім того, в складних економічних умовах реалізація стратегії диверсифікації дозволяє підвищити ефективність використання наявних ресурсів, забезпечити повне завантаження готельних номерів, створити нові робочі місця та активно протидіяти конкурентам.

У зв'язку з цим диверсифікація є однією з основних стратегій розвитку бізнесу. Вона дозволяє готелям досягати поставлених цілей, починаючи із забезпечення виживання шляхом отримання гарантованого рівня прибутку і закінчуючи завоюванням домінуючого становища на ринку готельних послуг.

Для підвищення ефективності, продуктивності та стійкості готельного

підприємства «Vihren Royal Palace» було запропоновано обрати декілька шляхів диверсифікації діяльності, а саме:

1) Покращення існуючих послуг:

- внутрішня реконструкція має поставити на перше місце комфорт, функціональність та естетичну привабливість готелю, що відповідатиме очікуванням сучасних мандрівників;

- оновлення веб-сайту готелю та існуючої інформації допоможе справитися з очікуваннями гостей і уникнути розчарувань після прибуття;

- покращене керування паркуванням допоможе запобігти інциденту, що стався на паркінгу;

- забезпечення кухонним інвентарем підвищить зручність і задоволення гостей, особливо для тих, хто вважає за краще готувати їжу самому;

2) Запровадження нових послуг:

- урізноманітнення меню «шведського столу» задовольнить різноманітні харчові потреби гостей (впровадження веганського, дієтичного, дитячого меню) покращить враження від прийому їжі та залучатиме ширше коло клієнтів до ресторану «Symphony»;

- урізноманітнення асортименту послуг забезпечить гостям підвищену зручність, розваги та загальне задоволення (зокрема, додаткові спа послуги) сприяючи більш приємному та незабутньому досвіду гірськолижного відпочинку у Банско;

- створення приміщень для конференцій, ділових заходів допоможе «Vihren Royal Palace» отримати прибуток у несезон і збільшити рівень заповнюваності готелю;

- запровадження нової послуги «Кінотеатр» виділить готельне підприємство «Vihren Royal Palace» серед інших готелів Банско через відсутність кінотеатру в місті.

3. Допоміжні обов'язкові дії:

- навчання персоналу забезпечить відмінне обслуговування клієнтів і позитивні враження від гостей;

- маркетинг стане в нагоді для охоплення та залучення потенційних гостей;
- реклама послугує для просування та демонстрації зручностей і унікальних пропозицій готелю «Vihren Royal Palace»;
- дослідження та аналіз ринку для допоможуть зрозуміти уподобання клієнтів, визначати тенденції та приймати обґрунтовані бізнес-рішення.

Усі вищеперераховані заходи працюватимуть к комплексі разом, щоб збільшити рівень заповнюваності готелю «Vihren Royal Palace», отримати прибуток і створити міцну репутацію на конкурентному ринку гірськолижного курорту Банско.

З цього дослідження очевидно зрозумілим стає те, що стратегія диверсифікації суттєво і позитивно вплине на стійкість підприємства готельного господарства «Vihren Royal Palace». Це пов'язано з тим, що завдяки впровадженню диверсифікації готель розширить асортимент продукції та послуг, тим самим покращить зростання продажів підприємства, прибутковість та стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chen, C.M., Kuo L.C. Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry. *Int. J. Hospitality Management*. 2012. Vol.31, №3. P. 1030 – 1032. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431911001666>
2. Côté M., Malo M.Сю, Simard P., Messier M. La gestion stratégique: Une approche fondamentale. Montreal, QC: La Chenelière. 2008. 368 p. URL: <https://www.amazon.fr/gestion-strat%C3%A9gique-Une-approche-fondamentale/dp/289105959X>
3. Exploring user-generated content related to vegetarian customers in restaurants: *An analysis of online reviews* URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9871933/>
4. Formation of A Comprehensive Strategy of Hotel Services Marketing URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4222331
5. Ginevicius R, Podvezko V, Andruskevicius A. *The Effectiveness of Diversification of Construction Enterprise Activities Proceedings of the 25th ISARC*, 2008 Vilnius, Lithuania. P. 63.
6. Kitsios F. Strategic decision making using multicriteria analysis: newservice development in Greek hotels. *Int. J. data analysis techniques*. 2015. Vol.7, №2, P. 187 – 202.
7. Livelihood Diversification in Tropical Coastal Communities: *A Network-Based Approach to Analyzing 'Livelihood Landscapes'* URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2920305/>
8. Magnat Cinema Ultra RD 200–THX акустична система об'ємного звучання. URL: <https://hificinema.com.ua/ua/p267195017-magnat-cinema-ultra.html>
9. Projecta HomeScreen Deluxe 185x316см, HCCV. URL: <https://hifi-profi.com.ua/uk/domashnie-kinoteatri-stereo-komplekti/ekrany/ekran-projecta-homescreen-deluxe-185x316sm-hccv-319459.html>

10. Puclea C. E., Padurean A. M. Competitiveness in Hospitality Industry: Romanian Style. *Journal Management & Marketing*, 2008. Vol. 5, №1. 105 p.
11. Spammer group detection and diversification of customers' reviews. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8049124/>
12. Vihren Palace. URL: <https://vihrenroyalpalace.com/bg/>
13. Vihren Royal Palace . URL: <https://www.booking.com/hotel/bg/vihren-palace-ski-spa-resort-bansko.uk.html>
14. Vihren Royal Palace Apart Hotel. URL: <https://www.facebook.com/vihrenpalacebansko/>
15. Абрамова А. Сучасні тренди та перспективи розвитку готелів для відпочинку та лікування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1422/1369>.
16. Іванова Л. О., Музика О. М. Моніторинг світового ринку готельних і ресторанних послуг : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2019. 227 с.
17. Апарат для приготування попкорну КИЙ–В АПК–П–150К. URL: <https://egroup.com.ua/ua/pl145672964-dispenser-ohladitel-napitkov.html>
18. Беленкова О.Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*: зб. наук. пр. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ: Вид-во КНУБА. 2021. № 47(2). С.13 – 24.
19. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навчальний посібник. Харків : Харківський національний університет міського господарства, 2018. 373 с. URL: <https://core.ac.uk/download/162019759.pdf>
20. Диспенсер–охолоджувач напоїв Rauder ZCF302. URL: <https://egroup.com.ua/ua/pl145672964-dispenser-ohladitel-napitkov.html>
21. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т. 2, № 4. 70–78 с.

22. ДСТУ 3294–95 Маркетинг. Терміни та визначення основних понять. Зі зміною № 1 [Чинний від 30.09.2002 № 516]. Держстандарт України Київ, 2002, 3 с.
23. Капліна Т. В., Красномоєць В. А. Інновації в системі розвитку підприємств готельного господарства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 63–66. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/405/392>.
24. Левицька І. В., Корж Н. В., Онищук Н. В. Готельна справа: навчальний посібник. Вінниця : ПП «ТД «Едельвейс і К», 2015. 580 с. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26667.pdf>.
26. Маркетинг готельного і ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня "бакалавр" спеціальності 241 "Готельно–ресторанна справа" денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат. Миколаїв: МНАУ, 2021. 161 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10605>
27. Мальська М. П., Кізима В. Л., Жук І. З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 336 с.
28. Момонт Т. В. Аналітичне забезпечення процесу диверсифікації суб'єктів туристичної індустрії. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016 . Вип. № 3 (18). С. 16.
29. Шестель О., Старинець О., Литвин Т., Куракін О. Специфіка формування “soft skills” фахівців сфери обслуговування у процесі вивчення іноземних мов. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип 32 (2). С. 244–248.
30. Пересічна С. М. *Тенденції розвитку СПА–індустрії в Україні : тези доп. VII Міжнар. наук.–практ. інтернет–конф.*, Київ, 9–10 квіт., 2020 р. Київ: КНУКиМ. 2020. С. 50–53. URL: <http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2020/07/gost.pdf>

31. Посто́ва В. В., Лу́к'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно–ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 14. С. 63–67. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=25607.pdf>.

32. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. *Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

33. Роскладка Н., Вівсюк І. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/989/947>.

34. Рябенька М. О. Стратегічні аспекти управління підприємствами у сфері готельного бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі* : матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., м. Харків, 2020 р. Харків, 2020. С. 65–66. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28755.pdf>.

35. Скоробогатов М. М., Куцерубова О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С.18 –21.

36. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко, Є Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805/1740>.

37. Скопень М. М., Сукач М. К., Будя О. П., Артеменко О. І., Хрущ Л. А. Інформаційні системи і технології в готельно–ресторанному та туристичному бізнесі : підручник / [за ред.: М. К. Сукача, М. М. Скопеня]. Київ : Ліра–К, 2019. 764 с.

38. Ткачук В.І., Методологія диверсифікації діяльності аграрних підприємств: *Інноваційна економіка*: 2011. №4. С.82.

39. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно–ресторанному господарстві : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2019. 328 с.
40. Шпак А.Д. Диверсифікація регіонів: сутність, причини та наслідки виникнення. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21, № 1. С.139–145.
41. Писаревський І. М., Рябєв А. А. Матеріально–технічна база готелів : підручник / Харк. нац. акад. міськ. госп–ва. Харків : ХНАМГ, 2010. 286 с. URL:
https://eprints.kname.edu.ua/17641/1/2010_печ._Книга_по_МТБГ_укр._от_26.09.2010_гн.pdf
42. Юдіна О. І., Яровенко Т. С. Економічний зміст витрат та їх роль у процесі сталого економічного розвитку підприємства готельно–ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/54.pdf.
43. Язіна В.А., Кучер М.М., Сабіров О.В. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно–ресторанного господарства. *Економіка та суспільство. Готельно–ресторанна справа*. 2021. Вип. 34. URL:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87>
44. Ятчук О.М., Небаба Н.О., Кучер М.М. Інтерактивні соціо–комунікаційні моделі: перспективи використання в міжнародних відносинах, туризмі та готельно–ресторанній справі. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №2 (78). С. 26–30.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сутність поняття «диверсифікація»

Автор	Визначення
Скоробогатов М. М. та Куцерубов О. І.	Одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг; стратегії, яка передбачає вхід підприємства до нових для нього сфер бізнесу
Пересадько Г. О.	Виявлення видів діяльності (продуктів), які найбільш ефективно допомагають компанії реалізувати свою конкурентну перевагу
Корінько М. Д.	Ріст кількості галузей, в яких функціонує компанія
Ткачук В. І.	Одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним виробництв, розширення товарного асортименту.
Мочерний С. В.	Розширення асортименту окремих компаній і об'єднань. Диверсифікація може мати дві форми: розширення асортименту продукції, організація нових видів виробництва у власних філіалах та просування в нові галузі та сфери виробництва
Шпак А. Д.	Системний і комплексний розвиток на основі інноваційних інвестиційних підходів з організаційними, економічними, правовими, фінансовими та соціальними змінами
Должанський І. З. та Лозюк В. М.	Розширення сфери господарської діяльності, пов'язане з проникненням компанії в інші нові галузі виробництва, часто технічно не пов'язане з цією основною сферою виробництва.
ДСТУ 3294–95	Стратегія маркетингу, спрямована на розширення сфер діяльності організації на ринках збуту нової продукції чи послуг, не поєднаних з основним виробництвом.
Пукля С. Ф.	Чинник, котрий сприяє підтримці конкурентоспроможності готелю

Додаток Б

Основні та додаткові послуги готельного підприємства «Vihren Royal Palace»

Послуги	Характеристика
Основні	
– розміщення;	Всього готель має 109 номерів, з них 31 одномісних, 14 економ–студій, 16 студій, сімейних студій, 4 апартаменти з одним ліжком, 8 стандарт–апартаментів, 12 апартаментів з двома спальнями, 4 суперлюкси з ліжком розміру "king–size", 6 представницьких номерів із двома ліжками розміру "queen–size", 14 мезонетів (дворівневі апартаменти).
– Харчування	Ресторан «Symphon»у європейської та болгарської кухні на 160 осіб. Лобі–бар "Aqua" на 40 осіб.
Додаткові	
– побутові послуги;	Експрес–пральня (з 8:00 до 20:00). Їжа в номер.
– спортивно–оздоровчі послуги;	Критий басейн, дитячий басейн, тренажерний зал, різноманітні види масажу, сауна, парова лазня. Гості можуть насолодитися гідромасажною ванною, масажним кабінетом.
– транспортні послуги;	Послуги трансферу з аеропорту.
- послуги зв'язку та інформації;	Виклик таксі, замовлення квитків.
- організація дозвілля.	Організація екскурсій (індивідуальні та групові): – екскурсії старим містом Банско, печерами, монастирями. Оренда лижного спорядження

Джерело: створено автором за [12, 13].

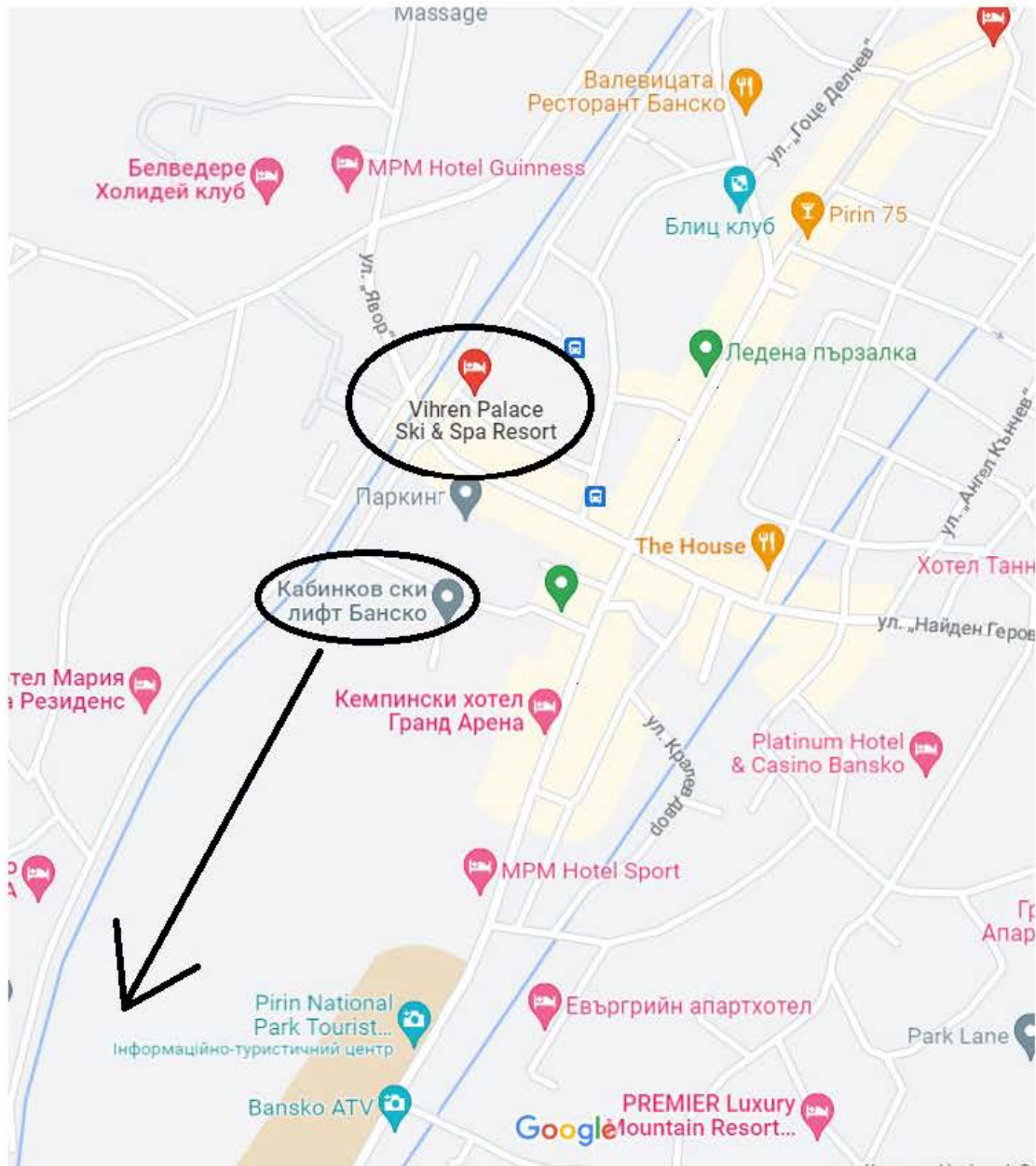
Додаток В

Якісний та кількісний склад житлового фонду готельного підприємства «Vihren Royal Palace» на 109 номерів

Назва номера	Типи номерів				Кількість номерів, шт	Типи санвузлі в (за розрахунком)		Загальна площа номеру, (прийнята) м ²
	Кількість кімнат	Кількість місць	Житлова площа номеру, м ²			Основний, (м ²)	Додатковий, (м ²)	
			за нормою	прийнята				
Одномісний	1	1	15	20	31	3,5	—	23,5
Економ—студія	1	2	25	30	14	3,5	—	33,5
Студія	1	2	30	35	16	4	—	39
апартаменти з однієї спальнею	2	4	40	50	4	4	—	54
стандарт—апартаменти	2	3	40	50	8	4	—	54
апартаменти з двома спальнями	3	4	50	60	12	4	—	64
Суперлюкс з ліжком розміру "king—size"	2	2	76	96	4	6	—	102
представницький номерів із двома ліжками розміру "queen—size"	3	4	80	101	6	6	6	113
Мезонет (дворівневі апартаменти)	2	3	40	50	14	4	—	54
Разом	17	250	396	492	109	39	6	537

Джерело: створено автором за [21, 13]

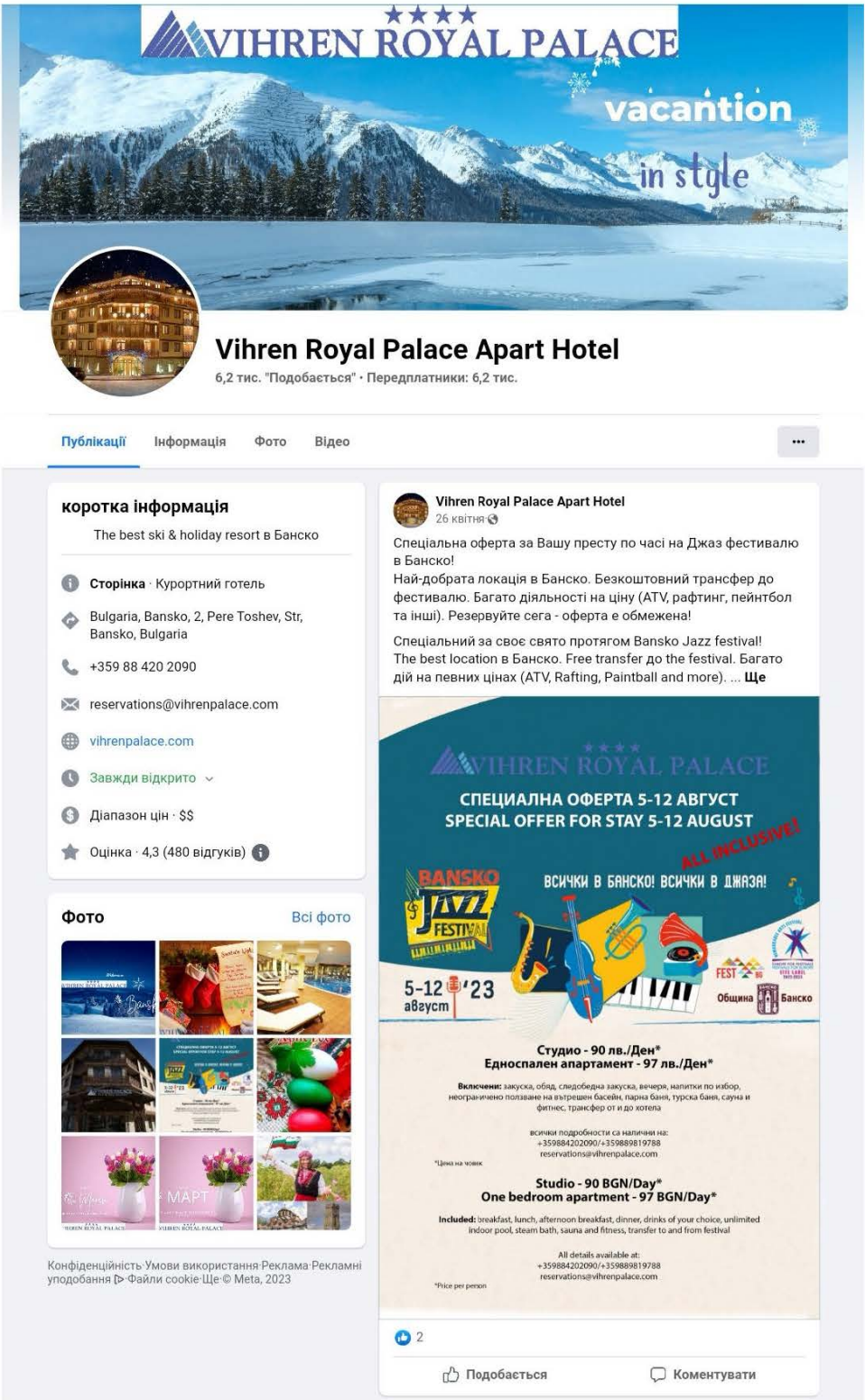
Підприємство готельного господарства «Vihren Royal Palace»
на карті міста Банско, Боларія



Джерело: створено автором за [12]

Символ «↓» означає напрямок просування підйомного ліфта в гори, а сама відстань від готелю до підйомника – 350 метрів.

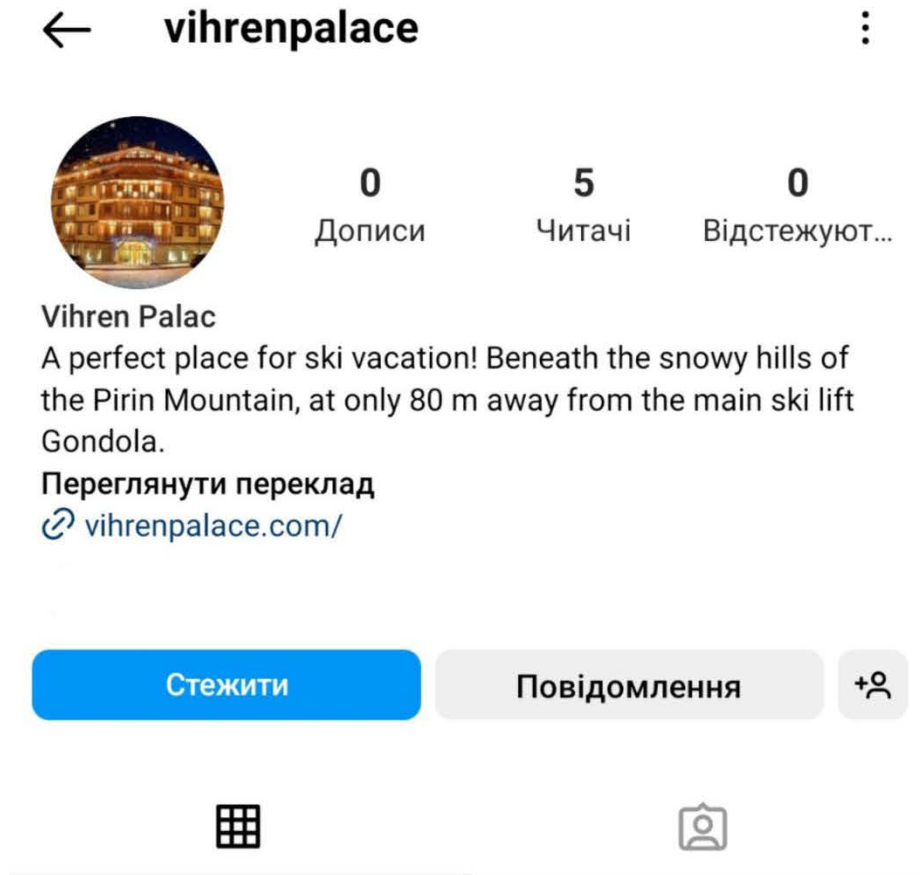
Приклад ведення соціальної медіа-платформи Facebook як результат пошуку потенційних відвідувачей готелю «Vihren Royal Palace»



Джерело: створено автором за [14].

Продовження додатку Г

Відсутність управління акаунт-сторінки готелю «Vihren Royal Palace»
в Instagram



Ще немає дописів

Зовнішній вигляд готельного підприємства «Vihren Royal Palace»



Джерело: створено автором за [12]

Різновиди методів навчання персоналу



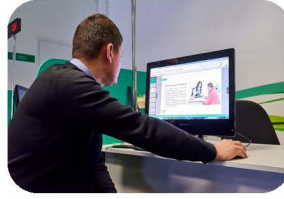
Наставництво



Коучинг



Стажування

Навчання на
робочому місціАудіовізуальне
навчанняНавчання за допомогою
ком'ютерних програм

Навчання вдома

Джерело: створене автором за [35]