

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ____ ” грудня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: **«Формування стратегії розвитку готельного підприємства на**
zasadaх клієнтоорієнтованого підходу»

Виконавець:

студент факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій

Комарцов Олександр Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Теоретичні засади клієнтоорієнтованого управління	5
1.2. Складові клієнтоорієнтованості підприємства	11
1.3. Формування клієнтоорієнтованої системи управління готельного підприємства	15
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ ГОТЕЛЮ "ФРЕДЕРІК КОКЛЕН"	22
2.1. Тенденції розвитку сфери гостинності України	22
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності готелю "Фредерік Коклен"	28
2.3. Визначення стратегічної позиції готелю "Фредерік Коклен"	33
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ "ФРЕДЕРІК КОКЛЕН" НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНOSTІ	44
3.1. Оцінювання клієнтоорієнтованості готелю "Фредерік Коклен"	44
3.2. Заходи з формування стратегії розвитку готелю "Фредерік Коклен"	51
3.3. Оцінювання ефективності заходів формування стратегії розвитку готелю "Фредерік Коклен"	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Значущість готельного бізнесу у розвитку економіки країни зумовлюється тим, що він є важливою складовою туристичної індустрії, сприяючи залученню інвестицій, створенню робочих місць та розвитку інфраструктури. На сьогодні проблеми в готельній галузі пов'язані зі складною економічною ситуацією, нестабільністю, що обумовлена соціально-політичними та військовими факторами. Це негативно впливає на діяльність підприємств, знижує їхню конкурентоспроможність і стійкість. У таких умовах особливої актуальності набувають дослідження щодо формування стратегії розвитку готельних підприємств на засадах клієнтоорієнтованого підходу, що дозволяє за рахунок покращення обслуговування та задоволеності персоналу, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження основ формування стратегії розвитку підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у процесі формування стратегії розвитку готелю "Фредерік Коклен".

Завдання дослідження:

- дослідити сутність клієнтоорієнтованого управління;
- дослідити тенденції розвитку сфери гостинності України;
- визначити стратегічну позицію готелю " Фредерік Коклен ";
- розробити рекомендації щодо формування стратегії розвитку готелю " Фредерік Коклен ";
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є готель " Фредерік Коклен ".

Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці методичного підходу формування стратегії розвитку готельного підприємства, що на відміну від існуючих дозволяє врахувати рівень клієнтського досвіду і

клієнтоорієнтованості персоналу підприємства, та врахувати специфіку діяльності підприємств сфери гостинності.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи є роботи українських та зарубіжних науковців, навчальні підручники, монографії, матеріали нормативних документів, наукові статті. Аналітичний розділ роботи побудований на основі внутрішньої документації підприємства, а саме: Статуту підприємства, форми фінансової і статистичної звітності, внутрішніх положень підприємства. У роботі використані офіційна інформація Держкомстату України та дані статистичної та фінансової звітності підприємств роздрібної торгівлі, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для формування стратегії розвитку готельних підприємств.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод абстрагування - для уточнення сутності поняття «клієнтоорієнтованість»; SWOT-аналізу - для визначення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства, Графік Ганта – дослідження процесу запровадження чат-боту.

Основні результати роботи опубліковані:

Комарцов О. Д., Балабаш О. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: підходи до визначення // О. Комарцов, О. Балабаш – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали VIII студентської конференції, листопад 2024 р. – Одеса, ОНЕУ, 2023. – С. 48-51.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади клієнтоорієнтованого управління

Клієнтоорієнтоване управління базується на ряді теоретичних засад, які підкреслюють важливість орієнтації на потреби та вподобання клієнтів в усіх аспектах бізнесу.

Дослідимо теоретичні засади клієнтоорієнтованого управління.

На думку Гури В. Л. метою клієнтоорієнтованості є управління взаємовідносинами з клієнтами та задоволення їх потреб, а також успішний розвиток компанії та отримання постійного прибутку у процесі тривалого часу [8, с.45].

Зайцева О. І. визначає як основну перевагу клієнтоорієнтованого підходу - це здатність швидко адаптуватися до змін на ринку, ефективно управляти взаємодією з клієнтами, здійснювати їх моніторинг, підтримувати та розвивати найцінніших і важливих клієнтів, а також виводити тих, хто не приносить користі компанії, замінюючи їх новими, більш продуктивними [10, с. 225].

У рамках клієнтоорієнтованого підходу науковці розглядають клієнтів основним ресурсом організації, що забезпечує її прибутковість, ефективність і конкурентоспроможність, безпосередньо впливаючи на розвиток виробничого потенціалу.

На думку Ковалевського В. О. ключовим фактором реалізації клієнтоорієнтованості в організації є її персонал. Клієнтоорієнтованість співробітників — це комплекс знань, навичок і умінь, що через належну мотивацію, цінності, установки та особисті якості працівників сприяють формуванню відповідної поведінки і встановленню довгострокових відносин з клієнтами для досягнення бажаного результату [22, с. 250].

У рамках даного дослідження важливим вважаємо

У роботах Нарвер Дж. К. та Слейтер С. Ф. клієнтоорієнтованість розглядається як одна зі складових частин ринкової орієнтації. Окрім клієнтоорієнтованості, також враховуються орієнтація на конкурентів і внутрішня інтеграція компанії, що забезпечується особливою корпоративною культурою. Ця культура дозволяє співробітникам розуміти оточення компанії з позицій клієнтів та її конкурентів. Поєднання цих трьох елементів забезпечує тривале та стабільне функціонування компанії шляхом створення більшої цінності для споживачів [63].

Поряд з цим, Воржакова Ю.П. клієнтоорієнтованість розглядає у контексті інновації та розвитку. Автор у власних дослідженнях підкреслює важливість інновацій і здатності компанії передбачати майбутні потреби клієнтів. Воржакова Ю. П. визначає клієнтоорієнтованість – як перехід від конкурентної боротьби до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, часто через нетрадиційні підходи [5].

Юрчак А. [53] у клієнтоорієнтованості найважливішим вважає культуру та цінності компанії. Клієнтоорієнтованість, науковець розглядає як базовий набір характеристик, які формують корпоративну культуру організації, що створює стійкі цінності, які важко змінити за короткий час, але які неможливо зруйнувати.

Систематизуємо наукову літературу з даної тематики та виділимо підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість». Результати систематизації представимо у наступній таблиці 1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість»

Автор	Визначення
<i>як спосіб ведення бізнесу</i>	
Тишина Н. [49]	спосіб ведення бізнесу, при якому споживач - це жива людина зі своїми бажаннями і потребами, які можуть і повинні бути почуті та задоволені.
Воржакова Ю.П. [5]	перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.
<i>як стратегія бізнесу</i>	

Автор	Визначення
Мухортова О. [32]	Клієнтоорієнтованість – це стратегія бізнесу, що спрямована на задоволення потреб клієнта. Її результатами є лояльність клієнтів, прибуток, стабільний грошовий потік та передбачуваність поведінки клієнтів.
Манн І. [30]	Клієнтоорієнтованість – це стратегія ведення бізнесу, де компанія вживає дій для задоволення потреб клієнта, щоб перетворити його в лояльного клієнта. Це часто вимагає витратних ресурсів, але має довгострокову вигоду
як система взаємовідносин	
Захаренко Д. С. [11]	Клієнтоорієнтованість – це цілеспрямовані та системні дії компанії, метою яких є перевершення очікувань клієнтів і зробити їх щасливими.
Патлах І.М. [37]	Клієнтоорієнтованість як інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямований на досягнення стійкого прибутку в довгостроковій перспективі, з урахуванням ключових компетенцій і рівності позицій.
як інструмент для досягнення конкурентної переваги	
Лучков В. [27]	Клієнтоорієнтованість як здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів і прибутку завдяки глибокому розумінню та задоволенню потреб клієнтів.
Новіков А. [33]	Клієнтоорієнтованість як характеристика бізнесу, що відображає пріоритетність інтересів клієнтів в системі цінностей керівництва та власників компанії. Це також інструмент для отримання лояльних клієнтів, хоча він вимагає інвестицій.

Джерело: систематизовано автором за [5,11,27,30,32,33,37,49]

Систематизувавши різні визначення клієнтоорієнтованості, можна розподілити їх на кілька підходів за різними критеріями.

До першого підходу пропонуємо віднести визначення науковців Тишиної Н., Воржакова Ю.П., що розглядають клієнтоорієнтованість як спосіб ведення бізнесу.

У рамках другого підходу вважаємо доцільним розглядати клієнтоорієнтованість як стратегію бізнесу. Цей підхід підкреслює стратегічну роль клієнтоорієнтованості для компанії, що орієнтується на задоволення потреб клієнтів. У рамках даного підходу виділимо визначення науковців: Мухортова О., Манн І.

У рамках третього підходу клієнтоорієнтованість пропонуємо розглядати як «систему взаємовідносин» (Зінкевич А., Патлах І.М.). Цей підхід підкреслює важливість взаємодії з клієнтами і здатність компанії формувати стійкі та позитивні відносини з ними.

До наступного підходу віднесемо визначення Лучкова В. та Новікова А., що клієнтоорієнтованість у власних дослідженнях розглядають як інструмент для досягнення конкурентної переваги. Цей підхід підкреслює важливість задоволення потреб клієнтів для досягнення конкурентних переваг та прибутковості.

У свою чергу, Колі А. К., Яворські Б. Дж. і Кумар А. при дослідженні управління клієнтоорієнтованістю, акцентують увагу на процесному аспекті орієнтації на ринок і клієнта, виділяючи такі ключові процеси:

1. Збір даних. Цей етап передбачає збір та обробку інформації як про потреби та вподобання клієнтів, так і про зовнішні фактори, які можуть впливати на їх розвиток і зміну. Важливо, щоб збір даних проводився в різних підрозділах компанії. Після цього потрібно здійснити комплексний аналіз для створення єдиного розуміння клієнта на всіх рівнях організації.

2. Поширення даних. Важливим є процес і рівень розповсюдження інформації про ринок в межах компанії. Інформація має передаватися як вертикально, так і горизонтально через формальні та неформальні канали комунікації в організаційній структурі.

3. Зворотний зв'язок. Це дії, що виконуються в відповідь на результати аналізу зібраних даних. Тут розглядаються як рівень планування, так і конкретні заходи, швидкість і координація яких покращуються завдяки реалізації цього підходу [59].

Персонал у клієнтоорієнтованій компанії - це співробітники, які мають як професійні компетенції, так і особистісні якості, які в сукупності підтримують довгострокові відносини з клієнтами і сприяють успішному економічному розвитку компанії, де вони працюють.

Клієнтоорієнтованому персоналу недостатньо володіти лише професійними знаннями про продукт або послугу, що надаються, співробітники також повинні вміти представляти потрібну інформацію клієнту про даний продукт / послугу, враховуючи індивідуальність клієнта і розпізнаючи їх емоційний стан і потреби в момент отримання продукту /

послуги. Іншими словами, клієнтоорієнтований персонал повинен мати клієнтоорієнтовану поведінку, метою якої є задовольнити інтереси клієнта та економічні цілі компанії, а також емпатійною поведінкою, що сприяє формуванню довгострокових міжособистісних відносин з клієнтами та успішному розвитку організації [43, с.114]. Клієнтоорієнтована та емпатійна поведінка вимагають від співробітника прояву особистісних якостей, які поряд з професійними компетенціями ведуть до успішного розвитку компанії та отримання прибутку.

Для ефективної взаємодії необхідно, щоб і покупець, і продавець були орієнтовані на один часовий проміжок, інакше задоволення потреб клієнтів неможливе. Задоволення поточних потреб клієнтів на існуючих ринках забезпечує значний приплив коштів, проте менш перспективне з погляду стратегії. Інвестиції та просування ринку нових товарів, орієнтованих майбутні потреби клієнтів, пов'язані з підвищеними ризиками.

Орієнтація на клієнта також тісно пов'язана і з проблематикою інновацій та розробки нової продукції. Так, більшість компаній не може повторити успіх, якого було досягнуто при виході на ринок. Коли в галузі відбувається «технологічний стрибок», більшість колишніх лідерів виявляються «не при ділі».

Науковці відзначають, що компанія може втратити лідируючу позицію в галузі, приділяючи зайву увагу споживачам і постійно прислухаючись до їхніх потреб [36, с.69]. У логіці ресурсного підходу однією з основних причин буде надмірна увага до потреб клієнтів. Дійсно, у кожній організації буквально щодня виникають ідеї щодо нових товарів, їх застосування, нових технологій та клієнтів. Більшість пропозицій щодо інновацій потребує суттєвих ресурсів – як фінансових, так і людських. Пріоритети при відборі пропозицій для реалізації багато в чому повторюватимуть існуючу в компанії структуру діяльності. Оскільки інноваційна активність спрямовано підтримку та зміцнення конкурентних позицій, розподіл ресурсів відбуватиметься на основі ринкових стимулів. Провідні компанії мають високу здатність

розвивати та впроваджувати інновації на своїх ринках, однак можуть зазнати невдачі, коли інновація не пов'язана безпосередньо з потребою поточних клієнтів. З іншого боку, будь-яка інноваційна діяльність потребує значних інвестицій, а обслуговування поточних потреб клієнтів якраз надає такі можливості.

Клієнтоорієнтованість - це концепція, яка пов'язана з фокусом організації на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Вона охоплює розуміння та врахування потреб клієнта, а також вжиття заходів, спрямованих на надання товарів або послуг, які відповідають цим потребам [26, с. 28].

Суть клієнтоорієнтованості полягає в тому, що організації мають прагнути зрозуміти, що саме хочуть та очікують їхні клієнти, та пропонувати такі товари чи послуги, які якнайкраще задовольняють ці потреби. Компанія має активно комунікувати з клієнтами, досліджувати їхні потреби та вподобання, а також адаптувати свої продукти або послуги, щоб відповідати цим потребам. [26]

Клієнтоорієнтована організація прагне встановити довгострокові відносини з клієнтом, що сприяє підвищенню рівня довіри та лояльності. Вона не лише пропонує якісні товари чи послуги, а й надає високий рівень обслуговування, розв'язує проблеми клієнтів і пропонує індивідуальні рішення.

Ключовий аспект клієнтоорієнтованості полягає в тому, щоб розглядати клієнтів як найважливішу ланку в процесі виробництва та надання продукції або послуги. Організація має бути готовою прислухатися до зворотного зв'язку клієнтів, прагнути покращувати свої продукти або послуги та постійно вдосконалювати свої процеси, щоб задовольнити потреби клієнтів. Зрештою, клієнтоорієнтованість дає змогу організації досягти конкурентних переваг і підвищити свою прибутковість.

Принципи управління клієнтоорієнтованістю.

1. Орієнтація на споживача – це основоположний принцип TQM, який полягає в тому, що споживач оцінює якість сервісу через призму власних вражень та сприйняття рівня якості продукту.

2. Залучення персоналу – забезпечує постійну взаємодію всіх працівників готелю в процесі створення цінності сервісного продукту та його безперервного вдосконалення.

3. Процесний підхід трактує діяльність організації як сукупність операцій, які перетворюють ресурси в сервісний продукт — послугу, що надається споживачам.

4. Холістичність системи полягає в інтеграції процесів усіх підрозділів, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації.

5. Безперервне покращення якості та процесів допомагає організації залишатися динамічною та гнучкою, постійно застосовувати нові методи для підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

6. Прийняття управлінських рішень на основі фактів, що підтверджуються даними про діяльність організації, які регулярно збираються та аналізуються для покращення результатів роботи.

7. Комунікації та взаємовідносини з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами включають управління та підтримку зворотного зв'язку з клієнтами та постачальниками, а також мотивацію співробітників усіх рівнів управління [51, с. 77].

Формування клієнтоорієнтованої системи управління є надзвичайно актуальним і необхідним кроком у напрямку досягнення та збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху.

1.2. Складові клієнтоорієнтованості підприємства

Враховуючи двоїстість розуміння клієнта, виділяють внутрішню та зовнішню клієнтоорієнтованість.



Рис. 1.1. Складові клієнтоорієнтованості готелю

Джерело: [51]

Внутрішня клієнтоорієнтованість полягає в орієнтації підприємства на задоволення потреб своїх співробітників, які виступають внутрішніми клієнтами. Вони споживають корпоративні цінності та дух бренду готелю. Теоретично внутрішня клієнтоорієнтованість охоплює сукупність компетенцій організації, що завдяки належній мотивації, цінностям, установкам і особистим якостям працівників сприяють досягненню бізнес-цілей готелю. З практичної точки зору, вона відображає якість корпоративних комунікацій між співробітниками при вирішенні професійних завдань і рівень взаємодії між організацією та її працівниками. Створення клієнт-орієнтованої культури та середовища відбувається через навчання співробітників необхідним компетенціям, підготовку персоналу та управління процесами, пов'язаними з клієнт-орієнтованістю.

Зовнішня клієнтоорієнтованість спрямована на забезпечення високої задоволеності гостей якістю послуг, що надаються готелем, що, в свою чергу, створює позитивне враження та формує лояльність до бренду. Організація може вважатися клієнт-орієнтованою лише тоді, коли поєднуються як високий рівень внутрішньої, так і зовнішньої орієнтації на клієнта. Задоволений внутрішній клієнт (співробітник) має можливість створити задоволеного зовнішнього клієнта. Це означає, що кожен працівник відчуває

свою відповідальність за бренд і репутацію компанії, надаючи послуги, що відповідають корпоративним стандартам. Високий рівень обслуговування зовнішніх клієнтів можливий лише тоді, коли аналогічні стандарти дотримуються і всередині компанії.

Ми поділяємо точку зору, що клієнтоорієнтованість готелю є важливим інструментом управління взаємовідносинами з клієнтами та споживачами готельних послуг, спрямованим на забезпечення стабільного конкурентного становища на довгострокову перспективу. Тому основними завданнями є формування лояльності клієнтів (адже задоволений клієнт збільшує частоту та обсяг повторних замовлень); зменшення витрат на залучення нових клієнтів завдяки ефекту рекомендацій; створення унікального сервісного продукту з доданою споживчою цінністю; а також отримання зворотного зв'язку для покращення якості послуг готелю.

Головним завданням управління клієнтським досвідом є створення незабутніх вражень, позитивного досвіду на всьому шляху взаємодії із клієнтом.

Очікування від сервісу, формують очікувану цінність від споживання сервісного продукту готелю і становлять критеріальну основу бажаного клієнтського досвіду.

У дослідженні [53] авторами обґрунтовано, що складовими клієнтського досвіду є очікувана цінність та сприймана цінність (рис. 1.2.).

Лояльність – це позитивне ставлення клієнтів до фірми та всього, що з нею пов'язано: товарів, послуг, рівня сервісу, співробітників, іміджу, фірмовому стилю тощо, що виявляється у довгостроковій взаємодії з нею та високому рівні задоволеності. Менеджерам відомо, що витрати на залучення нового клієнта набагато вище, ніж утримання старого. Виходячи з цього, для бізнесу вкрай важливо підтримувати лояльних клієнтів та вибудовувати з ними довгострокові відносини. Лояльний клієнт цінний тим, що він забезпечує стабільний прибуток, здійснюючи повторні покупки, рекомендуючи фірму колегам, знайомим, та піднімаючи її ділову репутацію.

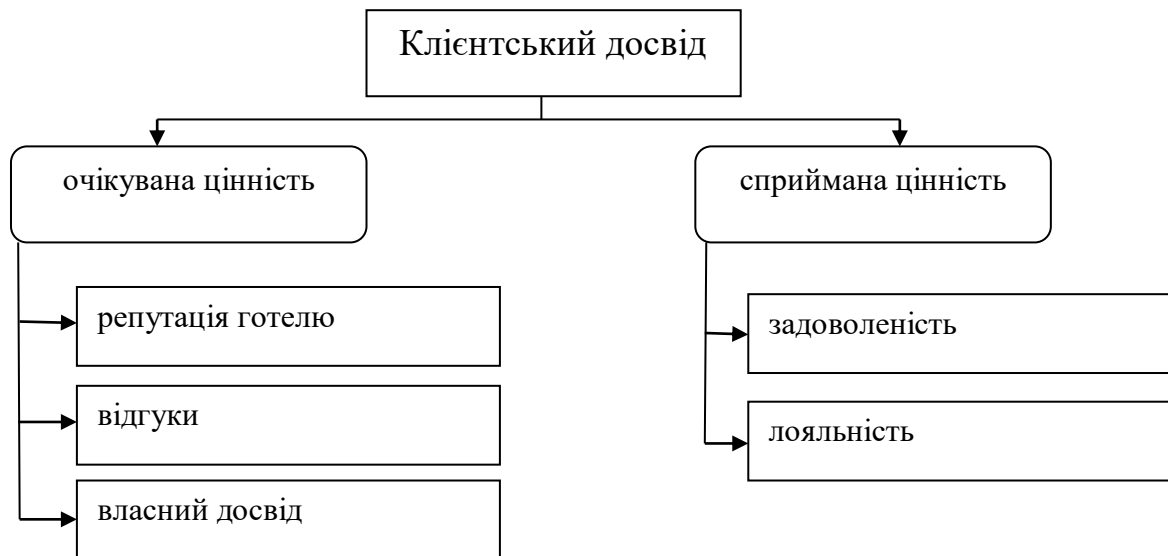


Рис. 1.2. Складові клієнтського досвіду

Джерело: [53]

Слід зазначити, що постійний клієнт ще не належить до лояльного клієнта, тому що регулярно скоєні покупки товарів і послуг ще не свідчать про його відданість та прихильність компанії. Якщо з часом деякі умови зміняться і перестануть його влаштовувати, він охоче переходить до конкурентів. Але лояльний клієнт у будь-якій ситуації буде розділяти цінності компанії та залишиться їй вірною навіть у непрості часи.

Відповідно, поняття «лояльність» включає не тільки раціональну складову (оцінка рівня задоволеності), а й емоційний аспект.

Задоволеність споживачів є причиною формування лояльності клієнтів.

Науковці виділяють чотири рівня клієнтського досвіду:

- Очікуваний (бажаний – формується через маркетингові фактори, такі як репутація, реклама, відгуки клієнтів, або ж через попередній досвід відвідування готелю.

- Статичний – відображає поточний стан на певний момент часу і може стосуватися окремих етапів взаємодії з клієнтом (наприклад, етапи з графіка гостинності, такі як пошук готелю, проживання, харчування тощо).

- Динамічний – загальне враження, яке формується під час перебування в готелі, на основі споживання сервісного продукту.

- Сприйманий – загальне враження від взаємодії з сервісним продуктом готелю після виселення, що базується на оцінці всього досвіду.

1.3. Формування клієнтоорієнтованої системи управління готельним підприємством

Формування клієнтоорієнтованої системи управління готельним підприємством є надзвичайно важливим для забезпечення стабільного розвитку і конкурентоспроможності в умовах постійних змін на ринку. В умовах зростаючої конкуренції в готельній індустрії клієнти мають можливість вибору серед численних пропозицій. Тому однією з головних умов для досягнення успіху є здатність готельних підприємств не тільки задовольняти базові потреби своїх гостей, але й передбачати їхні вимоги, пропонуючи індивідуалізовані послуги. Клієнтоорієнтована система управління дозволяє готелям гнучко реагувати на зміни потреб споживачів, адаптувати стратегії обслуговування та постійно підтримувати високий рівень задоволення клієнтів.

Орієнтація діяльності на клієнтів простежується від мети бізнесу до оцінювання його результатів. Клієнт-орієнтоване управління перетворюється на ключову задачу формування конкурентоспроможності підприємств.

Клієнтоорієнтований підхід заснований на розумінні двох основних аспектах: клієнтоорієнтованість організації та клієнтоорієнтованість персоналу. Ці два поняття вчені поділяють і немає єдиного визначення даним термінам. Але, незважаючи на це, дослідники сходяться в одному: маючи різні характеристики, клієнтоорієнтованість організації та персоналу - взаємопов'язані поняття, що перетинаються, при цьому клієнтоорієнтованість персоналу слід вважати складовою клієнтоорієнтованості організації [53]. Більше того, клієнтоорієнтованість персоналу відображає певний набір особистісних та професійних якостей співробітника, які необхідно розвивати

та оцінювати з метою підвищення продуктивності праці та прибутковості роботи, що, у свою чергу, є показником клієнтоорієнтованості організації.

При розгляді проблеми управління розвитком персоналу Ковалевський В. О. вважає, що необхідно проаналізувати компетентнісний підхід, оскільки завдяки застосуванню даного підходу відбувається саме професійний розвиток співробітника, що є цілеспрямованим процесом удосконалення професійних компетенцій працівника [22, с. 248].

Застосування компетентнісного підходу допомагає визначити рівень професійного розвитку працівників організації у вигляді виміру їх професійних компетенцій [26].

Саме компетентнісний підхід розвиває інтегративну та гнучку здатність персоналу за допомогою застосування удосконалених методів, прийомів та технологій, і, як результат, такий розвиток впливає на ефективність діяльності компанії.

Як було зазначено вище, співробітники клієнтоорієнтованої компанії мають розвивати не лише професійні якості, а й особистісні. З цього погляду слід розглянути психологічний підхід. Представники цього підходу докладно вивчають стадії розвитку особистості, кризи професійного становлення, процеси зміни психіки людини протягом виконання професійних обов'язків [26].

Відповідно до психологічного підходу, розвиток співробітника відбувається у три стадії:

- Адаптація (первинна, вторинна);
- Професіоналізація;
- Майстерність.

На кожній стадії працівник виявляє професійні якості, що базуються на особистісних.

Крім того, вчені акцентують свою увагу, що з позиції цього підходу розвиток персоналу є керованим і цілеспрямованим. Метою даного підходу є

спрямувати яскраво виражені особисті якості через розкриття внутрішнього потенціалу співробітника рішення конкретних завдань організації.

У процесі застосування психологічного підходу при управлінні розвитком персоналу враховують внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на цей процес. До внутрішніх факторів відносяться особистісні характеристики співробітника, його інтереси, схильності, ставлення до професії та праці, самореалізація та ін.

З цієї позиції дослідники завжди вивчають проблему управління розвитком персоналу з точки зору двох підходів: психологічного (описаного вище) та соціально-управлінського, через характеристику якого розкриваються такі поняття, як «мотивація персоналу», «професійна адаптація», «кар'єра» та ін. [18].

Професійний розвиток персоналу в клієнтоорієнтованій організації, як і в будь-якій іншій, є цілеспрямованим і керованим процесом. А управління розвитком співробітників – це система. На думку науковців, дана «система включає організаційні, економічні та соціальні заходи на формування якісних та кількісних характеристик трудових ресурсів організації для підвищення економічної та соціальної ефективності її діяльності» [22].

Таким чином, багатьма дослідниками проблема управління розвитком персоналу розглядається з позиції системного та процесного підходів.

Системний підхід є найпоширенішим щодо питання управління персоналом, оскільки з погляду цього підходу, систему управління персоналом можна вивчити комплексно, розглядаючи управління персоналом як самостійну структуру, і як підсистему у спільному управлінні організацією.

Тоді як представники процесного підходу управління розглядають як процес, інтегративну серію взаємопов'язаних управлінських функцій. З позиції цього підходу, управління розвитком персоналу спрямоване формування мотиваційних установок співробітника відповідно до цілями компанії.

Стосовно нашого дослідження, де ми розглядаємо не просто управління розвитком персоналу, а емпатійну культуру співробітника в клієнтоорієнтованій організації, вважаємо за необхідне виділити такі підходи як: діяльнісний, комунікаційний та ситуаційний.

Інші вчені, застосовуючи даний підхід, розглядають управління розвитком персоналу як організаційну діяльність, ефективність функціонування якої визначається ступенем та термінами виконання завдань [19].

Процес управління розвитком персоналу в рамках діяльнісного підходу не є, на наш погляд, доцільним, оскільки у клієнтоорієнтованій організації, з погляду цього підходу, співробітник нічого очікувати активним суб'єктом своєї діяльності через вплив поведінки керівника.

Комунікаційний підхід реалізується як процес взаємодії співробітників з навколишніми людьми, як усередині компанії, так і за її межами. У рамках цього підходу, персонал виявляє себе як висококваліфіковані фахівці, ініціативні особистості, здатні адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Прибічники ситуаційного підходу критикують теорію систем, оскільки вважають, що організація може функціонувати результативно без урахування особливостей конкретної ситуації. Вважається, що будь-яка компанія є складною динамічною освітою, і до неї неможливо застосувати універсальні підходи. Представники ситуаційного підходу приходять до висновку, що кожному типу управлінських ситуацій, розв'язуваних завдань, довкілля, існують певні оптимальні вимоги до діяльності організації, свої кошти, своя стратегія та структура [25].

Таким чином, застосування ситуаційного підходу має ґрунтуватися з урахуванням факторів, що впливають на компанію у конкретний період часу та умов, що існують на даному етапі розвитку об'єкта.

Проведений аналіз підходів до досліджуваної проблеми показав, що у сучасному менеджменті немає універсальних підходів до вивчення

управління клієнтоорієнтованістю. Кожен учений застосовує ті чи інші підходи, залежно від предмета дослідження.

Клієнтоорієнтований підхід. Застосування цього підходу співвідноситься з цілями клієнтоорієнтованої організації. Розвиток клієнтоорієнтованості співробітника з погляду представленого підходу дозволяє цілеспрямовано сформувати клієнтоорієнтовану та емпатійну поведінку, спрямовану на підтримку довгострокових відносин з клієнтами за рахунок розуміння та ефективного задоволення їх потреб.

Психолого-управлінський підхід. У цьому дослідженні було прийнято рішення об'єднати два підходи, оскільки розвиток професійно-особистісних якостей співробітника з урахуванням психологічних особливостей має здійснюватися під постійним контролем та управлінням для досягнення найбільш ефективного результату на благо компанії.

Системно-процесний підхід також включає два, на наш погляд, важливі підходи. Ми поділяємо позиції вчених, що управління є системою, а розвиток – процесом. З позиції системного підходу ми розглядаємо управління персоналом як організовану підсистему, яка самостійно функціонує та реалізує конкретні завдання, механізми та процеси, у нашому випадку це професійно-особистісний розвиток персоналу [28]. У рамках процесного підходу організаційна система управління персоналом реалізує таку функцію, як цілеспрямований розвиток професійно-особистісних якостей співробітників для досягнення поставлених у компанії цілей.

Ситуаційно-компетентнісний підхід. Об'єднання у нашому дослідженні двох підходів (ситуаційний та компетентнісний) в один обумовлено особливостями застосування цих підходів. У рамках компетентнісного підходу розвиток персоналу відбувається комплексно: взаємодіють знання та навички особистості, застосування на практиці яких веде до вдосконалення професійних компетенцій. У рамках ситуаційного підходу розвиток цих аспектів особистості реалізується практично залежно від ситуаційно-обумовлених трудових відносин та умов.

Клієнтоорієнтованість відіграє ключову роль в управлінні лояльністю споживачів. У рамках програми лояльності компанія має орієнтуватися на потреби, уподобання та очікування своїх клієнтів.

Напрями впливу клієнтоорієнтованості на лояльність:

1. Розуміння клієнтів. Компанія має активно досліджувати й аналізувати своїх клієнтів, щоб краще розуміти їхні потреби та вподобання. Це допоможе адаптувати програму лояльності таким чином, щоб вона найефективніше відповідала на бажання клієнтів.

2. Компанія може використовувати інформацію про своїх клієнтів, щоб створити персоналізовані пропозиції та винагороди в рамках програми лояльності. Клієнти цінують індивідуальний підхід і відчуття, що компанія дійсно піклується про них.

3. Клієнтоорієнтована компанія забезпечує відкриту та ефективну комунікацію з клієнтами. Це дає змогу клієнтам почуватися цінними і брати участь у розвитку програми лояльності. Компанія повинна також активно слухати зворотний зв'язок клієнтів і використовувати його для поліпшення програми.

4. Поліпшення якості продуктів і послуг. Компанія, орієнтована на клієнтів, прагне до постійного поліпшення якості своїх продуктів і послуг.

Хороша якість продуктів і послуг є одним із факторів, що впливають на лояльність клієнтів.

5. Компанія, орієнтована на клієнтів, активно прагне до утримання своїх клієнтів. Це може бути досягнуто через сприятливі умови програми лояльності, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів та індивідуальне обслуговування [30].

Дослідження показало, що в сучасній індустрії гостинності велика увага приділяється формуванню клієнтоорієнтованості серед працівників. У більшості досліджених установ створено сприятливі умови праці та впроваджено власну корпоративну культуру, в якій основними є принципи гостинності, що в сукупності сприяє наданню високоякісного сервісу. Згідно

з отриманими результатами та розробленою шкалою оцінки рівня клієнт-орієнтованості персоналу, а також визначеними управлінськими рішеннями, готельним закладам рекомендовано зберігати досягнутий рівень та шукати інноваційні підходи для подальшого посилення клієнт-орієнтованості своїх працівників.

Однак зміни в умовах функціонування готельної галузі в Україні вимагають нових підходів до управління клієнтоорієнтованістю сервісу готелів. У цьому контексті актуальним є пошук сучасних механізмів встановлення та підтримки ефективних взаємин із працівниками готельних закладів, з урахуванням глибшого розуміння їх потреб і орієнтацією зусиль на створення умов для їх максимального задоволення.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ ГОТЕЛЮ "ФРЕДЕРІК КОКЛЕН"

2.1. Тенденції розвитку сфери гостинності України

Динаміка кількості засобів розміщення в Україні за період 2019–2023 років була значною мірою впливала економічними та політичними змінами, а також пандемією COVID-19 та війною в Україні. У 2019 році ринок готельного бізнесу демонстрував позитивні результати завдяки зростанню кількості міжнародних туристів, зокрема в Києві, Львові та інших великих містах. За даними статистики, в Україні було близько 3200 готелів, включаючи різні категорії — від економ-класу до люкс.

У 2020 році пандемія COVID-19 суттєво змінила динаміку готельного бізнесу. Багато засобів розміщення були змушені тимчасово закритися через обмеження на поїздки і скорочення туристичних потоків. Тому, кількість функціонуючих готелів зменшилась, а багато підприємств зменшили масштаби своєї діяльності або перейшли на короткострокову оренду. Загалом, кількість засобів розміщення зменшилась на 15-20%, особливо в туристичних регіонах, таких як Карпати, Одеса. У 2020 році також спостерігалось зниження кількості інвестицій у будівництво нових об'єктів.

У 2021 році деякі регіони почали відновлюватися після пандемії, зокрема завдяки внутрішньому туризму. Кількість засобів розміщення почала відновлюватися, але в цілому індустрія готельного бізнесу все ще залишалася під тиском через обмеження на міжнародні поїздки. Відновлення темпів будівництва готелів було повільним. Багато нових проектів у готельному секторі затрималися або були скасовані через нестабільну економічну ситуацію.

Початок війни в Україні у 2022 році, став найсуттєвішим фактором, який вплинув на готельний ринок. Багато готелів були тимчасово закриті, а інші використовувались для розміщення біженців або військових. Засоби розміщення в Україні в 2022 році зазнали значних втрат.

Кількість відкритих готелів в Україні значно зменшилася, а об'єкти, що залишались відкритими, часто працювали за іншими умовами (наприклад, надавали тимчасове житло, їжу та допомогу для внутрішньо переміщених осіб). Багато готелів були перепрофільовані або заблоковані в районах, де велися активні бойові дії.

У 2023 році ситуація залишалася складною, але ринок почав поступово відновлюватися, зокрема в тих регіонах, де бойові дії були менш інтенсивними або були завершені. Внутрішній туризм також почав показувати ознаки відновлення. Багато готелів, особливо в західних регіонах України (таких як Львів, Івано-Франківськ, Ужгород), знову почали функціонувати, залучаючи як внутрішніх туристів, так і міжнародних гостей, зокрема з Європи. Проте, загальна кількість засобів розміщення була значно меншою порівняно з довоєнними роками.

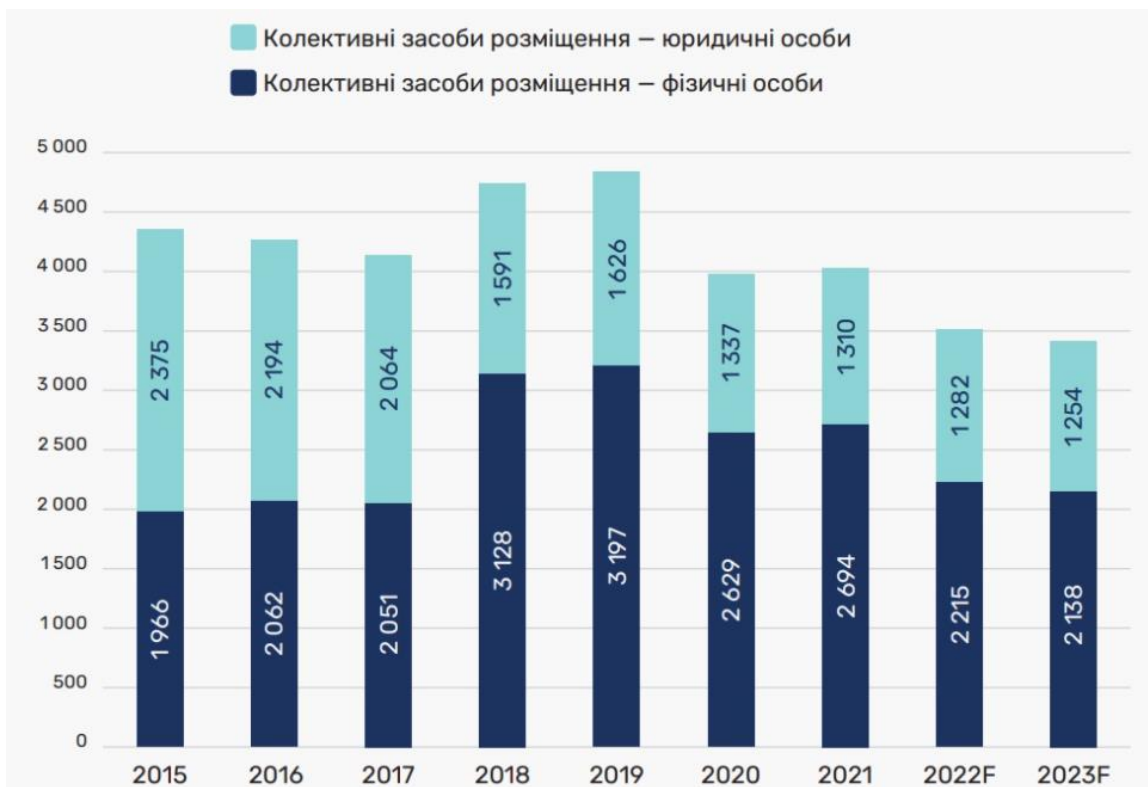


Рис. 2.1. Динаміка кількості засобів розміщення в Україні за 2015-2023 рр.

Кількість колективних засобів розміщення скорочується приблизно на 175 об'єктів на рік. Найбільшого впливу зазнали оздоровчі заклади, санаторії, пансіонати з лікуванням та туристичні бази. Це свідчить про структурні зміни в індустрії, які впливають на доступні варіанти відпочинку в Україні.

Структура засобів розміщення в Україні наведена на рис.

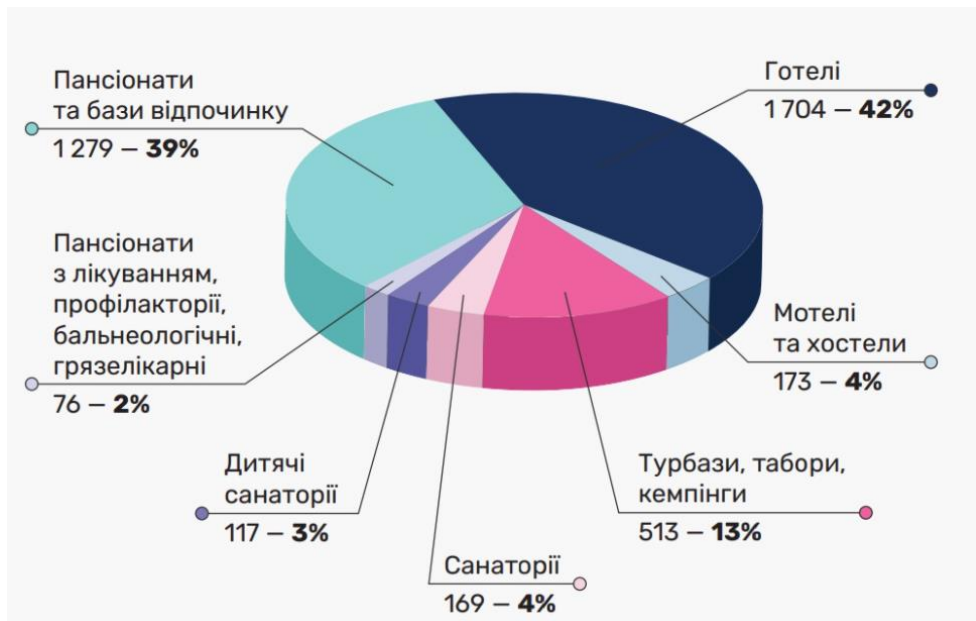


Рис. 2.2. Структура засобів розміщення в Україні

Характеризуючи структуру засобів розміщення в Україні, можна зазначити, що традиційні готелі займають основну частку ринку (42 %), проте є значна конкуренція з боку пансіонатів та баз відпочинку (39%).

Санаторії та курортні комплекси залишаються важливою частиною туристичної інфраструктури.

Інноваційні форми розміщення, такі як екологічні готелі, бютік-готелі та туристичні бази стають популярнішими серед туристів, що шукають більш персоналізовані послуги.

Як зазначалося вище, український ринок гостинності проявляє стійкість навіть у найскладніші часи. Галузь туризму відновлюється завдяки внутрішньому туризму, тимчасово переміщеним особам та релокантам.

Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), за підсумками 2023 року 13 регіонів України (Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька області) перевищили рівень податкових надходжень від туризму порівняно з довоєнним 2021 роком. На середину 2024 року в Україні функціонують 2017 готелів, серед яких: міжнародні — 1,1%, національні мережеві — 5,1%, різноманітні готелі — 80,3%, мотелі — 9,6%, хостели — 3,9%.

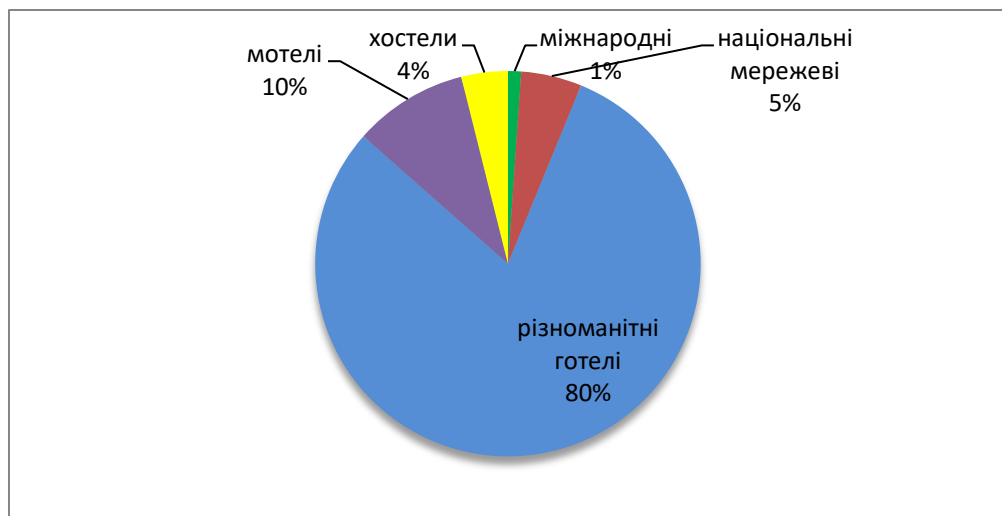


Рис. 2.3. Структура діючих готелів у 2024 р.

Також спостерігається поступове зростання кількості міжнародних готелів. Так, у травні 2017 року відкрився «Park Inn by Radisson Troitska», у листопаді того ж року — «Mercure Kyiv Congress», у березні 2018 — «Aloft»/«SkyLoft», а у серпні 2022 — «Best Western Plus Market Square Lviv». Збільшення кількості міжнародних готелів особливо відзначається під час економічного зростання, великих спортивних подій та завдяки державній підтримці туризму (наприклад, європейський курс України в 2004-2007 роках, футбольний турнір «Євро-2012»). Очікується, що нові міжнародні об'єкти з'являться після завершення війни, приблизно у 2026 році.

Зростає також кількість мережевих готелів під управлінням національних операторів (передусім в мережах «Ribas Hotels» та «Optima

Hotels») у таких містах, як Буковель, Східниця, Яремче, Вінниця, Луцьк, Хмельницький, Чернівці. Після початку війни серед переселенців та релокантів особливою популярністю користувалися приватні готелі (не мережеві) на 10-40 номерів, розташовані в Західній Україні, що пропонували доступні умови для середньо- та довгострокового проживання.

Колективні засоби розміщення по території України розподілені не рівномірно та мають виражену концентрацію в:

- Регіонах морського дозвілля та літнього відпочинку на Чорному та Азовському морях: Одеська, Запорізька, Миколаївська, Херсонська області сукупно 1 399 об'єктів або 34,0%.
- Регіонах ділової, освітньої та виробничої активності: Київ, Дніпро, Харків сукупно 585 об'єктів або 14,2%.
- Рекреаційних регіонах гірського туризму та відпочинку, спортивних лиж, реабілітаційно-лікувальних баз: Львівська, Івано-Франківська область сукупно 611 об'єктів або 14,8%.

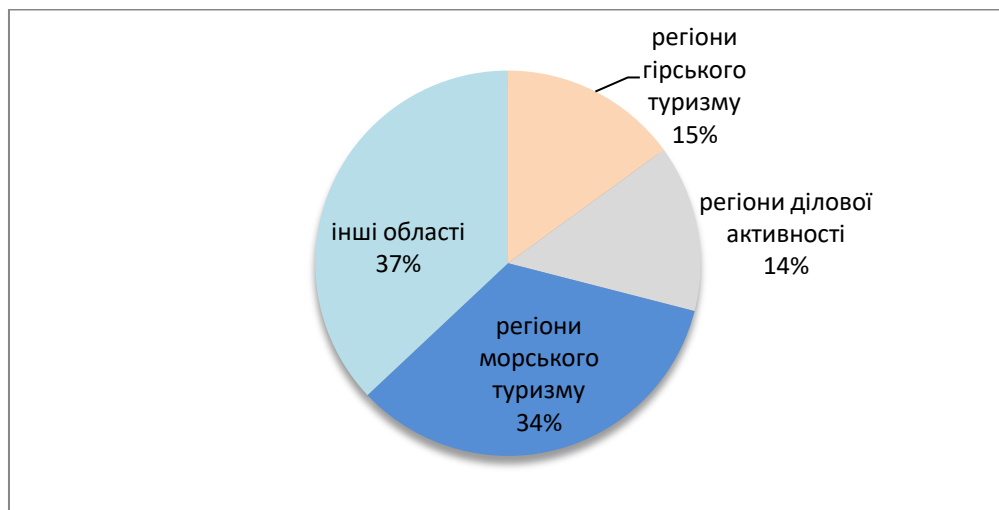
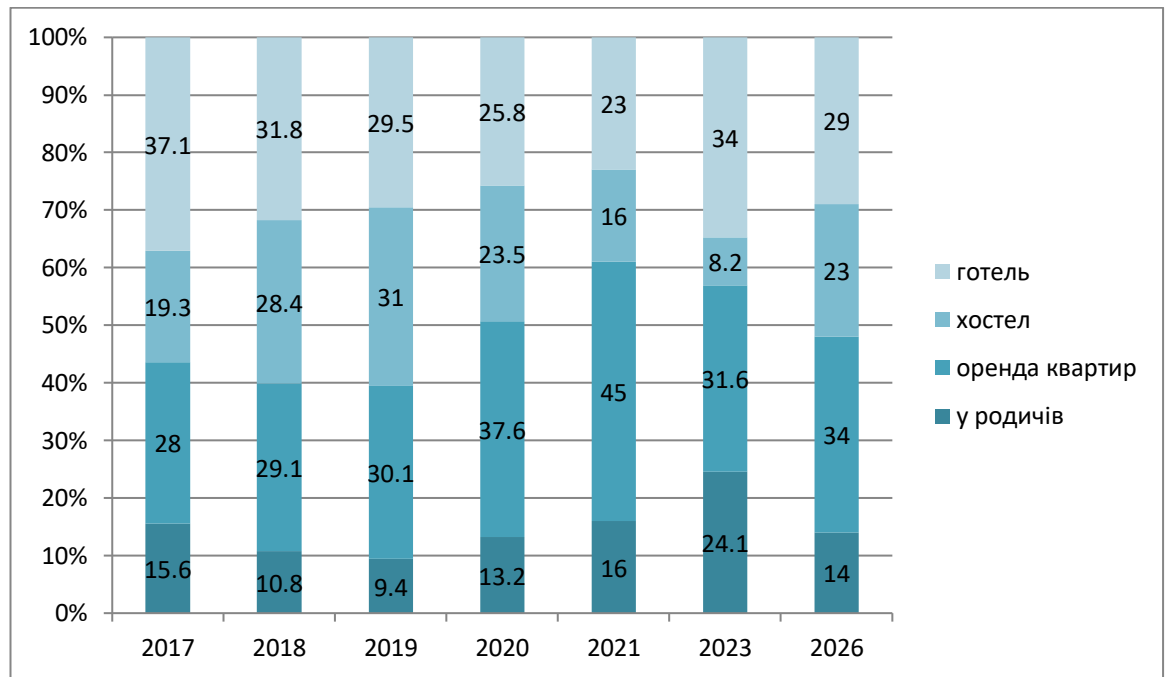


Рис. 2.4. Розподіл колективних засобів розміщення за регіонами України у 2024 р.

Динаміка заповнення готелів та альтернативних засобів розміщення в Україні за останні 5 років була сильно залежною від зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема від безпекової ситуації, що визначало місцеві тенденції на ринку гостинності. Можемо виділити наступні тенденції у заповнюваності засобів розміщення.

-Зростання альтернативних засобів розміщення. Зміна попиту на приватне житло через платформи оренди квартир, дачі та приватні будинки через пандемію та війну.

-Зниження заповнюваності великих готелів під час кризових періодів та збільшення заповнюваності малих готелів і місць проживання для переселенців.



*2026 р.- прогноз

Рис. 2.5. Динаміка заповнення готелів та альтернативних засобів розміщення

Заповнюваність номерів у готелях України є динамічним показником, що залежить від поєднання сезонних коливань, економічних умов, політичної ситуації, розвитку інфраструктури та змін у туристичних вподобаннях. Ситуація змінюється залежно від багатьох факторів, і, навіть в умовах кризи чи війни, український ринок готельних послуг демонструє адаптивність завдяки розвитку внутрішнього туризму та інвестиціям у модернізацію туристичної інфраструктури.

Динаміка заповнення готелів та альтернативних засобів розміщення наведена на рис.. Можна зазначити, що протягом минулих п'яти років заповнюваність готелів мала найнижчі значення у 2020-2021 р., а саме 25,8-

23 %. це стало результатом обмежень викликаних пандемією. У 2023 р. заповнюваність готелів становила 34%, що є позитивним трендом відновлення галузі.

На сьогодні, прогнозується зростання попиту на готелі та туристичні послуги після закінчення війни, особливо у популярних туристичних напрямках.

Таким чином, можна зробити висновки, що готельний бізнес в Україні виявився стійким до зовнішніх і внутрішніх викликів, і навіть в умовах війни, демонструє поступове відновлення завдяки внутрішньому туризму та адаптації індустрії до нових викликів.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності готелю "Фредерік Коклен"

Готель «Фредерік Коклен» — це елегантний бутік-готель, побудований на 19-й вулиці в самому центрі Одеси. Готель розташований у старовинному будинку з автентичною архітектурою, що надає закладу історичний шарм і неповторну атмосферу. Усі деталі інтер'єру, виключно з меблями та декором, детально підібрані, щоб відтворити дух епохи, в якій було побудовано будівлю.

Бутік-готель "Фредерік Коклен" в Одесі пропонує 17 затишних і комфортних номерів, з яких 7 належать до категорій «Люкс» та «Напівлюкс». Номери виконані в трьох різних стилях: витонченому французькому (на другому поверсі), стриманому англійському (на третьому поверсі) та традиційному іспанському (на четвертому поверсі). Кожен номер має унікальний і неповторний дизайн, що додає особливого шарму.

Для гостей готелю на території працює лаундж-бар, кафе, бар-ресторан з відкритою терасою, звідки відкривається гарний краєвид та місто.

Обладнано зал для проведення урочистостей, заходів та конференцій.

Поруч розташовані продуктові магазини, салони краси, аптеки, фітнес клуби та зупинка громадського транспорту. Зручна транспортна розв'язка дозволить безперешкодно дістатись потрібного місця призначення.

Місія готелю: бути лідером у сфері готельних послуг та найкращим вибором для гостей.

Готельні номери є основним елементом послуги розміщення. Це багатофункціональні приміщення, призначені для відпочинку, сну, роботи гостей. Найважливішою функцією є забезпечення можливості сну.

Основні послуги – це проживання та харчування в готелі. Приїзд до готелю і вибуття з нього оформляються в цілодобовому режимі. Організації громадського харчування, зв'язку та побутового обслуговування для розміщених у готелі осіб, які проживають у ньому, обслуговують позачергово.

До основних послуг, які не оплачуються додатково, належать такі види послуг як: надання виклику швидкої допомоги; можливість користуватись медичною аптечкою; забезпечення доставки до номеру кореспонденції при її отриманні; підйом у певний час; надання послуг у наданні кип'яченої води, голок з нитками, один комплект посуду та столових приладів.

Крім постійних та неоплачуваних послуг, готелем надається цілий комплекс різноманітних додаткових послуг, що оплачуються додатково.

1. Сніданки, приготовані з використанням місцевих продуктів, що дозволяють гостям насолодитися смаками регіону.
2. Послуги трансферу з/до залізничного вокзалу.
3. Організація турів та екскурсій по Одесі, включаючи огляд історичних пам'яток і культурних об'єктів.
4. Консьєрж-сервіс: допомога в організації додаткових послуг, таких як бронювання столиків у ресторанах, квитків на заходи чи транспорт.
5. Послуги пральні та прасування для зручності гостей.
6. Доступ до безкоштовного інтернету у всіх номерах і зонах загального користування.

7. Послуги релаксації, такі як масажі або процедури для догляду за тілом (якщо є відповідні умови).

8. Дитячі ліжечка, іграшки або організація розваг для маленьких гостей.

9. Послуги паркування для автомобілів гостей.

Ці додаткові послуги можуть значно підвищити привабливість готелю і покращити досвід проживання для його гостей.

У сервіс готелю входить також система заходів, яка забезпечує максимальний рівень комфорту, задовольняє різні побутові та господарські вимоги клієнтів. У принцип сервісу закладено як принцип попиту (що хоче гість), а й принцип пропозиції (готелем пропонуються нові послуги, а гість вправі вибирати, якими послугами користуватися). Існує принцип не нав'язування послуг. Клієнт має право відмовитись від оплати послуги, якщо вона не передбачена у договорі.

Персонал готелю «Фредерік Коклен» можна охарактеризувати як висококваліфікований та орієнтований на індивідуальні потреби гостей. Оскільки готель позиціонується як елегантний бутік-готель, персонал повинен відповідати високим стандартам обслуговування, створюючи атмосферу розкоші, комфорту та вишуканості.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства, для цього розрахуємо показники ліквідності за аналізований 2021-2023 рр. Ліквідність підприємства характеризує наявність грошових коштів для термінового виконання фінансових зобов'язань підприємства.

Показники короткострокової ліквідності:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт термінової ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності для ТОВ «ФРЕДЕРІК» за 2021 р.

$$K_{пл2021} = 48\,965 / 28\,410 = 1,72$$

Коефіцієнт термінової ліквідності для ТОВ «ФРЕДЕРІК» за 2022 р. дорівнює:

$$K_{тл2021} = (48\,965 - 14\,493) / 28\,410 = 1,21$$

Визначимо коефіцієнт абсолютної ліквідності для ТОВ «ФРЕДЕРІК» за 2021 р.:

$$K_{ал2021} = 10\,174 / 28\,410 = 0,38$$

Розраховані дані наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники короткострокової ліквідності ТОВ «ФРЕДЕРІК»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,72	1,71	1,80	-0,01	0,09
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	1,21	1,18	1,22	-0,03	0,04
коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,25	0,36	0,35	0,38	-0,01	0,03

За результатами аналізу можемо стверджувати, що показники ліквідності ТОВ «ФРЕДЕРІК» мають значення більше нормативних, що свідчить про здатність підприємства покрити свої витрати вчасно. При цьому варто відмітити позитивну тенденцію у зміні показників ліквідності протягом аналізованого періоду.

Далі розрахуємо показники фінансової стійкості. Розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості для ТОВ «ФРЕДЕРІК» за 2021 р.

$$K_{фс2021} = (0 + 28\,410) / 53\,284 = 0,53$$

Розрахуємо коефіцієнт власного капіталу для ТОВ «ФРЕДЕРІК» за 2021 р.

$$K_{вк2022} = 53\,284 / 70\,294 = 0,76$$

Результати розрахунку за 2021-2023 рр. представлені у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «ФРЕДЕРІК»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,5$	0,53	0,51	0,56	-0,02	0,05
Коефіцієнт власного капіталу	$\leq 1,0$	0,76	0,71	0,60	-0,05	-0,11
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0,11	0,03	0,14	-0,08	0,11

За результатами аналізу показників фінансової стійкості ТОВ «ФРЕДЕРІК» можемо зробити висновок, що показники фінансової стійкості та коефіцієнт власного капіталу мають значення у межах нормативу, при цьому прослідковується позитивна тенденція до їх зміни. Коефіцієнт покриття фінансових витрат протягом 2021-2023 рр. мав значення менше нормативного, таким чином можна зробити висновок, що ТОВ «ФРЕДЕРІК» має проблеми із фінансуванням поточних витрат.

Далі проаналізуємо рентабельність діяльності ТОВ «ФРЕДЕРІК».

Розрахуємо рентабельність сукупного капіталу для ТОВ «ФРЕДЕРІК» за 2021 р., результати представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ФРЕДЕРІК» за 2021-2023

роки, %

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
		2021	2022	2023		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	10,30	5,75	7,20	-4,55	1,45
Рентабельність власного капіталу	>0	19,04	7,44	8,41	-11,6	0,97

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/2021	Відхилення 2022/2022
Рентабельність реалізації	>0	22,17	20,33	22,10	-1,84	1,77

$$РСК2021 = 5\,488 / 53\,284 * 100 = 5,75\%.$$

Розрахуємо рентабельність власного капіталу ТОВ «ФРЕДЕРІК» за 2021 р.

$$РВК\ 2021 = (13\,384 / 70\,294) * 100 = 19,04\%$$

Аналіз даних табл. 2.3. дає змогу стверджувати, що за аналізований період рентабель сукупного капіталу зросла на 1,45 %. Рентабельність власного капіталу зросла у 2023 р. на 1 %, рентабельність реалізації - на 2 %, що свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства.

2.3. Визначення стратегічної позиції готелю «Фредерік Коклен»

З метою визначення стратегічної позиції butik-готелю «Фредерік Коклен» скористуємося модифікованою методикою SWOT-аналізу, з подальшою побудовою вектору стратегічного розвитку підприємства.

Розвиток ринку готельних послуг в Україні відкриває ряд можливостей для підприємств. Серед можливостей butik-готелю «Фредерік Коклен» важливо відмітити наступні: «*відновлення туристичного потоку*». Одеса та область мають великий потенціал для залучення туристів завдяки своїй багатій культурній спадщині, природним ресурсам та історичним пам'яткам. Розвиток інфраструктури і популяризація туристичних маршрутів сприяють відновленню туристичних потоків. Обмеження з виїзду за кордон (у тому числі з метою відпочинку) в умовах воєнного стану збільшують інтерес до внутрішнього туризму. Це створює можливості для готелів, які адаптують свої пропозиції для гостей з інших міст України.

«*Впровадження нових технологій*». Актуалізація технологічних рішень, таких як автоматизація процесів, онлайн-бронювання, мобільні

додатки та безконтактні сервіси, можуть значно поліпшити обслуговування та залучати нових клієнтів у заклади.

Одеса, як портове місто з розвинутою інфраструктурою, є зручним місцем для проведення міжнародних подій, конференцій і виставок. Її географічне положення сприяє залученню учасників з різних регіонів. Поряд з цим, місто славиться своєю багатою історією і культурною спадщиною, що приваблює організаторів подій. Одеса має багато історичних пам'яток і цікавих локацій для проведення заходів. З огляду на це, ***проведення бізнес-заходів та конференцій, культурних та гастрономічних подій*** створює можливості для готелів з конференц-залами та спеціалізованими послугами.

Співпраця з ресторанами, турагентствами та культурними установами може збільшити цінність пропозицій готелів і поліпшити досвід гостей. Тому, ***«партнерство з місцевими бізнесами»*** як можливості розвитку готельних закладів сприятимуть покращенню їх конкурентоспроможності та сприятимуть подальшому розвитку.

Діяльність готелів в Україні супроводжується рядом загроз зовнішнього середовища. Дослідимо їх більш детально.

По-перше, це ***«зниження попиту через погіршення бізнес-активності в країні»***. Ця загроза пов'язана з можливим зменшення кількості клієнтів, які звертаються до готелів, внаслідок економічних факторів, що негативно впливають на бізнес-середовище в Україні. Погіршення економічних умов, таких як інфляція, зростання безробіття, призводить до зменшення витрат бізнесу на поїздки та участь у заходах. Компанії скорочують свої бюджети на подорожі та організацію заходів, що безпосередньо впливає на заповненість готелів.

«Економічна нестабільність» призводить до значного зменшення доходів готелів і ускладнює їхнє фінансове становище, що робить цю загрозу важливою для врахування при формуванні стратегії розвитку.

Наступною загрозою є ***«зниження платоспроможності споживачів»***. В умовах фінансових труднощів люди переорієнтовуються,

обираючи основні потреби замість розваг, таких як подорожі чи проживання в готелях. Також, зниження платоспроможності призводить до того, що споживачі обирають дешевші варіанти, такі як хостели, щоб зекономити кошти.

Для Одеси та південного регіону актуальною залишається загроза **«розширення військового конфлікту»**. Ескалація конфлікту може призвести до відмови туристів від відвідування регіону через страх за свою безпеку. Це безпосередньо зменшить кількість гостей у готелях. Поряд з цим, готелі можуть бути змушені вкладати кошти в посилення заходів безпеки, що збільшує їхні операційні витрати.

Згрупуємо фактори зовнішнього середовища у наступній таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Фактори зовнішнього середовища готелю «Фредерік Коклен»

№ з/п	Фактори зовнішнього середовища	
	Можливості	Загрози
1	проведення бізнес-заходів, конференцій, культурних та гастрономічних подій в Одесі	зниження платоспроможності населення
2	впровадження нових технологій (автоматизація процесів, мобільні додатки, безконтактні сервіси та ін.);	зниження попиту через погіршення бізнес-активності в країні
3	відновлення туристичного потоку	економічна нестабільність
4	партнерство з місцевими бізнесами	розширення військового конфлікту

Далі важливо здійснити аналіз факторів внутрішнього середовища даного підприємства. Для цього визначимо сильні та слабкі сторони підприємства та проведемо їх оцінювання.

Характеризуючи внутрішнє середовище закладу, важливо зазначити таку сильну сторону, як **«зручне розташування»**. Готель знаходиться в центрі Одеси, що дозволяє гостям легко дістатися до основних туристичних атракцій, ресторанів та культурних закладів.

Сильною стороною закладу є **«стан номерного фонду»**. Готель «Фредерік Коклен» має 17 номерів, кожен з яких оформлений в унікальному стилі, що підкреслює елегантність і шарм закладу. Усі деталі інтер'єру

номерів, включаючи меблі та декор, ретельно підібрані, що забезпечує не тільки естетичне задоволення, а й комфорт для гостей. Номери розроблені з акцентом на зручність, що дозволяє гостям відчувати себе як вдома. Це важливо для створення позитивного враження від перебування. Також, не зважаючи на історичний характер будівлі, номери обладнані сучасними зручностями (Wi-Fi, кондиціонери, телевізори), що відповідає потребам гостей.

Як наступну сильну сторону закладу варто виділити **«додаткові послуги»**. Готель «Фредерік Коклен» надає ряд додаткових послуг, які підвищують комфорт і задоволення від перебування гостей. Це такі послуги як: сніданки, **послуги трансферу** з/до залізничного вокзалу, організація турів та екскурсій по Одесі, консьєрж-сервіс, послуги пральні та прасування, послуги релаксації, такі як масажі або процедури для догляду, послуги паркування для автомобілів гостей. Надання додаткових послуг підвищує комфорт гостей і задоволення від перебування у закладі.

«Рівень компетентності персоналу» є однією з ключових сильних сторін готелю «Фредерік Коклен». Це реалізується за рахунок того, що персонал готелю проходить відповідну підготовку. Це включає знання стандартів гостинності, етикету та специфіки роботи в бутік-готелі. Завдяки невеликій кількості номерів, персонал може забезпечити більш персоналізоване обслуговування. Гості відчують, що їхні потреби і побажання враховуються, що покращує загальне враження від перебування.

Таким чином, високий рівень компетентності персоналу готелю «Фредерік Коклен» забезпечує високоякісне обслуговування, що є важливим фактором у задоволенні потреб і очікувань гостей.

З обмеженою кількістю номерів, а відповідно і гостей пов'язана сильна сторона **«гнучкість в обслуговуванні»**. Готель може адаптувати свої послуги до індивідуальних потреб клієнтів, що важливо для гостей з особливими запитами. Це підвищує загальну конкурентоспроможність готелю та стимулює повторні візити.

Аналізуючи внутрішнє середовище готелю, можна виділити наступні слабкі сторони:

«Обмежена кількість номерів». Маючи лише 17 номерів, готель може швидко заповнюватися, особливо під час туристичного сезону або великих заходів, що може ускладнити бронювання для нових гостей.

Відсутність спортивної інфраструктури. Для активних мандрівників або тих, хто звик до щоденних тренувань, відсутність фітнес-центру або басейну може бути незручністю.

Застаріла інфраструктура в історичній будівлі. Хоча старовинний стиль додає привабливості, забезпечення комунікацій та інфраструктури у старій будівлі є важчими в обслуговуванні або потребують частішого ремонту.

Вартість проживання. Як елегантний butik-готель, «Фредерік Коклен» має вищі ціни порівняно з іншими варіантами розміщення в Одесі, що робить його менш доступним для деяких категорій гостей.

Поряд з цим, готель «Фредерік Коклен» має **«обмежене впровадження сучасних технологій»**, що знижує ефективність обслуговування та зручність для гостей. Відсутність автоматизованих систем бронювання, електронних ключів, мобільних додатків для управління послугами створює незручності для сучасних гостей, які очікують швидкості та зручності. Це негативно впливає на загальне враження гостей.

Згрупуємо фактори внутрішнього середовища у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Фактори внутрішнього середовища готелю «Фредерік Коклен»

№ з/п	Фактори внутрішнього середовища	
	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	зручність розташування	застаріла інфраструктура, що потребує ремонту
2	стан номерного фонду	обмежена кількість номерів
3	наявність додаткових послуг	обмежене використання технологічних новацій
4	гнучкість в обслуговуванні	висока вартість послуг
5	рівень компетентності персоналу	відсутність спортивної інфраструктури та інфраструктури для сімейного відпочинку

Матриця SWOT-аналізу готелю «Фредерік Коклен» наведено у додатку

Б.

Далі проведемо оцінювання факторів зовнішнього середовища. Для цього оцінимо важливість кожного фактору та вірогідність їх настання.

З метою визначення важливості факторів зовнішнього середовища, скористаємося шкалою, де 1 бал - низька; 2 бали - середня, 3 бали – висока.

З метою визначення вірогідності настання фактору скористаємося шкалою: реальна (100%); висока (75%); середня (50%); низька (25%); малоймовірна (10%)). На основі цього можемо оцінити силу впливу виділених факторів за формулою:

Коефіцієнт потенційного впливу = Важливість x Імовірність.

Для здійснення оцінки залучимо групу фахівців, які працюють на підприємстві. Ми проведемо оцінку важливості та ймовірності настання факторів і розрахуємо потенційний вплив цих факторів на діяльність підприємства.

Проведемо оцінювання можливостей зовнішнього середовища для компанії, проаналізувавши потенційний вплив кожного фактора.

Наприклад, фактор можливостей «Відновлення туристичного потоку» має високу важливість – 3 бали та ймовірність настання 55%. Таким чином, потенційний вплив становитиме: $3 * 55 = 165$ балів. Після розрахунку всіх показників встановимо ранги для кожного фактора.

Фактор «Відновлення туристичного потоку» має найбільший потенційний вплив (165 балів) та отримає 1-й ранг, оскільки має більшу кількість балів, ніж інші фактори. Наступним за значущістю є фактор «Впровадження нових технологій (автоматизація процесів, мобільні додатки, безконтактні сервіси тощо)» з впливом 160 балів, що відповідає 2-му рангу.

Фактор «Проведення бізнес-заходів, конференцій, культурних та гастрономічних подій в Одесі» отримав 3-й ранг, оскільки має потенційний вплив 150 балів.

Найменший вплив має фактор «Партнерство з місцевими бізнесами», який отримав 50 балів та займає 4-й ранг.

Таким чином, найважливішими можливостями для підприємства є відновлення туристичного потоку та проведення бізнес-заходів, тоді як партнерство з місцевими бізнесами є менш впливовим і має низький пріоритет.

Результати оцінювання представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінювання можливостей зовнішнього середовища

№	Фактори можливостей	Важливість	Ймовірність настання	Потенційний вплив	Ранг
1	впровадження нових технологій (автоматизація процесів, мобільні додатки, безконтактні сервіси та ін.);	2	80	160	2
2	проведення бізнес-заходів, конференцій, культурних та гастрономічних подій в Одесі	2	75	150	3
3	відновлення туристичного потоку	3	55	165	1
4	партнерство з місцевими бізнесами	1	50	50	4

Проведемо оцінювання загроз зовнішнього середовища на основі розрахунків, представлених у таблиці 2.7.

Фактор загрози «Зниження попиту через погіршення бізнес-активності в країні» має найбільший потенційний вплив — 240 балів (важливість 3 бали, ймовірність настання 80%). Відповідно, цей фактор отримує 1-й ранг і є найсерйознішою загрозою для компанії.

Наступним за значущістю є фактор «Економічна нестабільність» з потенційним впливом 150 балів (важливість 2 бали, ймовірність 75%), що отримує 2-й ранг.

Фактор «Зниження платоспроможності населення» має 120 балів (важливість 2 бали, ймовірність 60%) і займає 3-й ранг.

Найменший вплив має загроза «Розширення військового конфлікту» з показником 25 балів (важливість 1 бал, ймовірність 25%). Цей фактор отримує 4-й ранг і є найменш впливовою загрозою для бізнесу.

Таким чином, найбільший ризик для підприємства пов'язаний із зниженням попиту через погіршення бізнес-активності та економічною нестабільністю, тоді як розширення військового конфлікту наразі не становить значної загрози.

Результати оцінювання представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінювання загрози зовнішнього середовища

№	Фактори загроз	Важливість	Ймовірність настання	Потенційний вплив	Ранг
1	зниження платоспроможності населення	2	60	120	3
2	зниження попиту через погіршення бізнес-активності в країні	3	80	240	1
3	економічна нестабільність	2	75	150	2
4	розширення військового конфлікту	1	25	25	4

Проведемо оцінювання факторів внутрішнього середовища, зокрема «сильних сторін» підприємства. Фактор «Стан номерного фонду» має високу важливість — 3 бали та високу ймовірність настання (75%), тому його потенційний вплив буде дорівнювати $3 * 75 = 225$. Після розрахунку потенційних впливів призначимо ранги для кожного фактора; так, описаний вище фактор отримає 1-й ранг, оскільки має найвищу кількість балів.

Наступним є фактор «Рівень компетентності персоналу», який має важливість 3 бали та ймовірність настання 70%, що дає потенційний вплив $3 * 70 = 210$ балів. Цей фактор займає 2-й ранг.

Фактор «Зручність розташування» з важливістю 3 бали та ймовірністю 65% має потенційний вплив $3 * 65 = 195$ балів, і отримує 3-й ранг.

«Наявність додаткових послуг» має важливість 2 бали і ймовірність настання 75%, що дає $2 * 75 = 150$ балів, і займає 4-й ранг.

Нарешті, «Гнучкість в обслуговуванні» з важливістю 2 бали і ймовірністю 65% має потенційний вплив $2 * 65 = 130$ балів і отримує 5-й ранг.

Результати оцінювання представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінювання факторів внутрішнього середовища «Сильних сторін»
готелю «Фредерік Коклен»

№	Сильні сторони	Важливість	Вірогідність настання	Потенційний вплив	Ранг
1	Зручність розташування	3	65	195	3
2	Стан номерного фонду	3	75	225	1
3	Наявність додаткових послуг	2	75	150	4
4	Гнучкість в обслуговуванні	2	65	130	5
5	Рівень компетентності персоналу	3	70	210	2

Проведемо оцінювання факторів внутрішнього середовища, а саме «слабких сторін» підприємства.

Фактор «Обмежене використання технологічних новацій» має високу важливість — 3 бали та високу ймовірність настання (80%), що дає потенційний вплив $3 * 80 = 240$ балів. Цей фактор отримує 1-й ранг, оскільки має найбільший потенційний вплив.

Наступним є фактор «Висока вартість послуг», який має важливість 3 бали та ймовірність настання 75%, що дає потенційний вплив $3 * 75 = 225$ балів. Цей фактор займає 2-й ранг.

Фактор «Обмежена кількість номерів» з важливістю 2 бали та ймовірністю 80% має потенційний вплив $2 * 80 = 160$ балів, і отримує 3-й ранг.

«Застаріла інфраструктура, що потребує ремонту» має важливість 2 бали і ймовірність настання 75%, що дає $2 * 75 = 150$ балів, і отримує 4-й ранг.

Нарешті, фактор «Відсутність спортивної інфраструктури та інфраструктури для сімейного відпочинку» з важливістю 1 бал та ймовірністю 75% має потенційний вплив $1 * 75 = 75$ балів і займає 5-й ранг.

Таким чином, найбільший вплив на діяльність підприємства матимуть такі слабкі сторони, як обмежене використання технологічних новацій та висока вартість послуг. Результати оцінювання представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінювання факторів внутрішнього середовища «Слабких сторін»
готелю «Фредерік Коклен»

№	Слабкі сторони	Важливість	Вірогідність настання	Потенційний вплив	Ранг
1	Застаріла інфраструктура, що потребує ремонту	2	75	150	4
2	Обмежена кількість номерів	2	80	160	3
3	Обмежене використання технологічних новацій	3	80	240	1
4	Висока вартість послуг	3	75	225	2
5	Відсутність спортивної інфраструктури та інфраструктури для сімейного відпочинку	1	75	75	5

З метою вибору стратегії побудуємо вектор спрямованості для ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА».

Обчислення вектора спрямованості виконується наступним чином: координата X вектора представляє собою суму середнього оцінювання можливостей та середнього оцінювання загроз. Оцінка загроз використовується з оберненим знаком. Координата Y вектора спрямованості - це сума середнього балу сильних сторін і слабких.

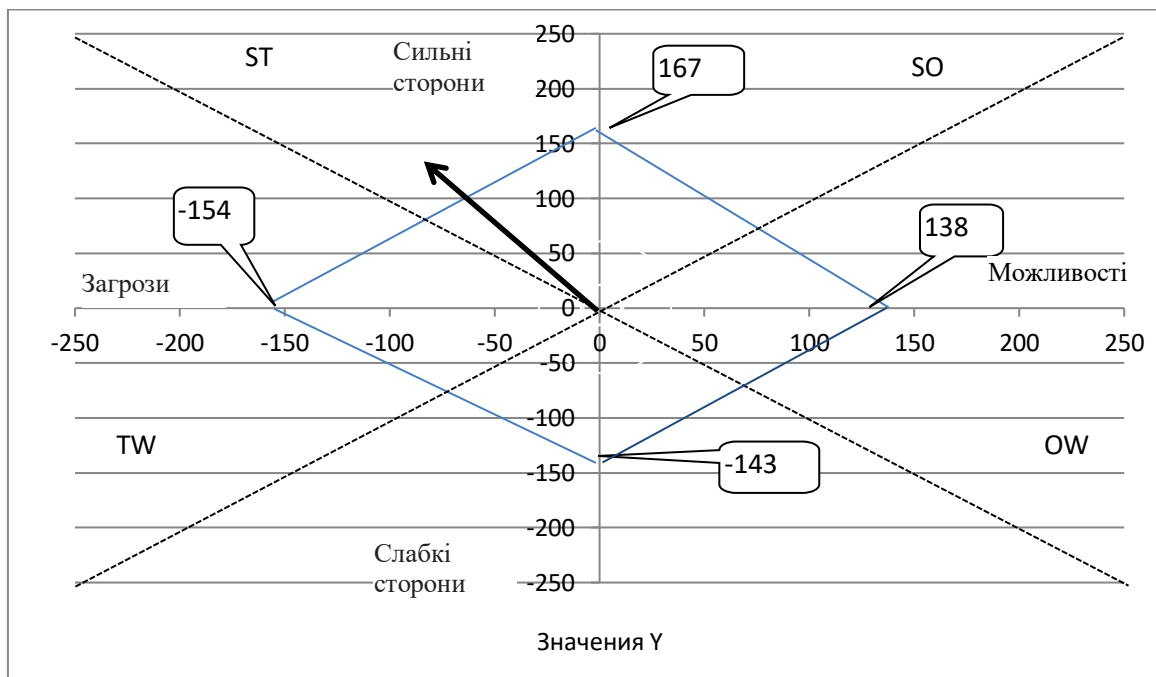
Таблиця 2.10

Дані для побудови вектору спрямованості готелю «Фредерік Коклен»

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище	
Можливості	131	Сильні сторони	182

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище	
Загрози	134	Слабкі сторони	170
(X)	-3	(Y)	12
Вектор спрямованості (-3;12)			

На основі проведених розрахунків та встановлених координат побудуємо вектор спрямованості рис. 2.9.



Strengths (Сили), Weaknesses (Слабкості), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози)

Рис. 2.6. Побудова вектору розвитку готелю «Фредерік Коклен»

Вектор спрямованості перебуває в секторі ST (загрози/сильні сторони). Це говорить про те, що готель «Фредерік Коклен» володіє базисом сильних сторін, які переважають слабкі сторони. При цьому у зовнішньому середовищі вплив загроз є переважаючим порівняно з можливостями розвитку. Заходи мають бути направлені на подолання загроз зовнішнього середовища за рахунок реалізації внутрішнього потенціалу розвитку.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ "ФРЕДЕРІК КОКЛЕН" НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНOSTІ

3.1. Оцінювання клієнт-орієнтованості готелю «Фредерік Коклен»

Як було обґрунтовано у теоретичному розділі роботи, клієнтоорієнтованість поділяється на внутрішню (персоналу) та зовнішню (гостя). Таким чином оцінювання клієнтоорієнтованості готелю Фредерік Коклен будемо проводити виходячи з даного твердження. За основу приймемо методику, обґрунтовану у [45], де авторами обґрунтовано часткові показники внутрішньої клієнтоорієнтованості та зовнішньої, так званого, клієнтського досвіду.

Відповідно до методики, розвинутої у [45], важливою є система діагностики, яка включає постійний моніторинг за поведінковими показниками, що характеризують клієнтський досвід та клієнтоорієнтованість персоналу.

Обґрунтована послідовність дій дозволяє розрахувати узагальнюючий показник клієнтоорієнтованості сервісу готелю (КО):

$$KO = f(K1; K2) \quad (3.1)$$

Логічна схема оцінювання складових клієнтоорієнтованості наведена на рис. 3.1.

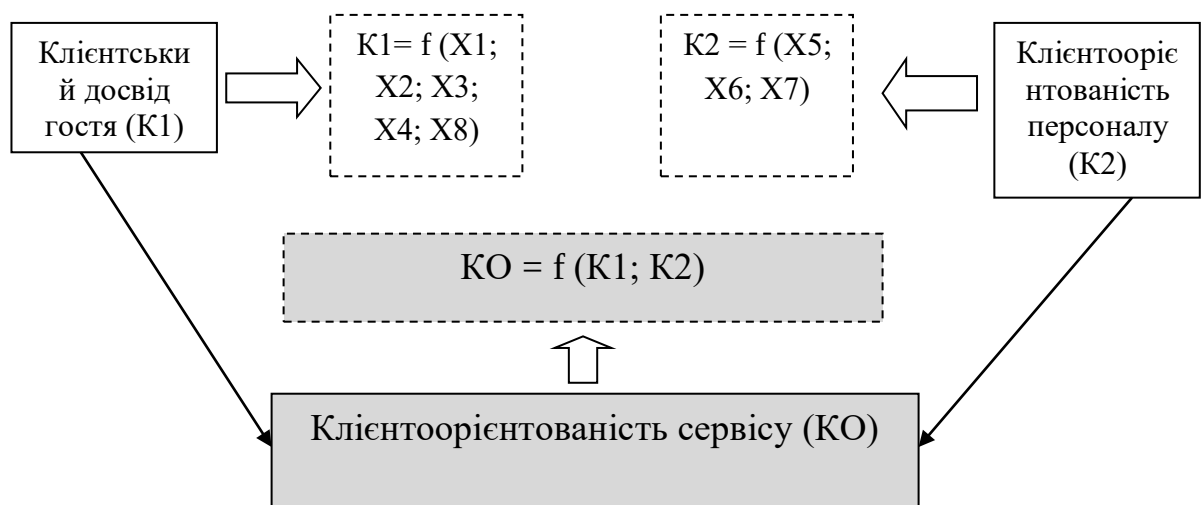


Рис. 3.1. Логічна схема оцінювання складових клієнтоорієнтованості
Розрахунок узагальнюючого показника клієнтоорієнтованості

передбачає оцінювання клієнтського досвіду за наступними показниками: рівень комфорту, задоволеність процесами обслуговування, якість кухні, взаємовідносини з персоналом, емпатія, легкість шляху клієнта. А також оцінювання клієнтоорієнтованості за наступними показниками: внутрішня клієнтоорієнтованість, задоволеність персоналу, залученість персоналу (табл. 3.1).

Часткові показники, що відносяться до групових показників наведено у додатку А.

Таблиця 3.1

Оцінювання клієнтоорієнтованості за складовими

Складові оцінювання	Групові показники за складовими клієнтоорієнтованості.
Клієнтський досвід гостя $K1 = f(X1; X2; X3; X4; X8)$	X1 Рівень комфорту
	X2 Задоволеність процесами обслуговування
	X3 Якість кухні
	X4 Взаємовідносини з персоналом, емпатія
	X8 Легкість шляху клієнта
Клієнтоорієнтованість персоналу $K2 = f(X5; X6; X7)$	X5 Внутрішня клієнтоорієнтованість
	X6 Задоволеність персоналу
	X7 Залученість персоналу
Клієнтоорієнтованість сервісу готелю (КО)	$КО = f(K1; K2)$

Джерело: [7]

Оцінювання проведемо за шкалою (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Шкала оцінювання часткових показників

Кількісна бальна оцінка	Якісна оцінка
1	Найгірше
2	Погано
3	Незадовільно
4	Добре
5	Найліпше

Методом середньої арифметичної зваженої розрахуємо оцінки K -го індикатору за формулою:

$\bar{b}_k = \frac{\sum_{k=1}^K b_k^M}{K}$, де b – балом від 1 до 5; n – число респондентів, що оцінили індикатор конкретним балом; M – загальна чисельність респондентів, що брала участь в опитуванні.

Часткові показники за кожним груповим показником розрахуємо наступним чином:

$$I_{X_M} = \frac{\bar{b}_k}{5}, \text{ де}$$

I_{X_M} – частковий показник m -го фактору X_M ;

Інтегральна оцінка клієнтського досвіду гостя визначається за формулою:

$$K1 = \sqrt[5]{I_{X1} * I_{X2} * I_{X3} * I_{X4} * I_{X8}}$$

Інтегральна оцінка клієнтоорієнтованості персоналу (K2) розраховується наступним чином:

$$K2 = \sqrt[3]{I_{X5} * I_{X6} * I_{X7}}$$

Після цього, наступним етапом є побудова карти клієнт-орієнтованості, де по горизонталі відмічено значення інтегрального показника клієнтоорієнтованості персоналу (K2), а по вертикалі інтегральний показник клієнтського досвіду (K1). Таким чином, важливе визначення позиції підприємства на карті клієнт-орієнтованості.

Карта клієнт-орієнтованості містить 17 клітин, у кожній з них визначено стратегії розвитку клієнтоорієнтованості підприємства (рис.2.16).

Відповідно до визначеної позиції наступним етапом формування висновків з розвитку клієнтоорієнтованості.

Так, представимо розрахунок за X1 «Комфортність умов».

$$\bar{b}_k = (4,2+4,4+4,4+4,0)/5=4,25$$

Також, розрахуємо середні оцінки за наступними показниками:

$$\bar{b}_k(X2)=3,50$$

$$\bar{b}_k(X3)=4,50$$

$$\bar{b}_k(X4)=4,00$$

$$\bar{b}_k(X8)=2,30.$$

Оцінки за частковими показниками (складова клієнтський досвід) наведено у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Аналітичні дані для розрахунку інтегральних показників (складова клієнтський досвід)

Групові показники	Часткові показники	Оцінка	Середня оцінка	Нормована середня
X1 Комфортність умов	привабливість інтер'єру приміщень	4,0	4,20	0,84
	комфортабельність та рівень оснащеності	4,0		
	розвиненість інфраструктури	3,0		
	рівнем благоустрою території закладу	5,0		
	зручністю місця розташування	5,0		
X2 Якість процесів обслуговування	<i>швидкість та оперативність обслуговування</i>	3,0	3,50	0,70
	<i>система бронювання та резервування</i>	2,0		
	<i>швидкість видачі страв</i>	2,0		
	рівень санітарно-гігієнічної безпеки (чистота)	5,0		
	безпечність та умова збереження власних речей	5,0		
	рівнем конфіденційності інформації та інформаційної безпеки	4,0		
	культурою обслуговування	3,0		
	привабливістю атмосфери	4,0		
X3 Задоволеність кухнею	смак приготовлених страв	5,0	4,50	0,90
	привабливість зовнішнього вигляду страв	5,0		
	привабливість оформлення страв	4,0		
	корисність та безпечність інгредієнтів	4,0		
X4 Взаємовідносини з персоналом та емпатія	охайність та зовнішній вигляд персоналу	5,0	4,00	0,80
	доброзичливість та люб'язність персоналу	4,0		
	комунікабельність персоналу	5,0		
	злагодженість роботи персоналу	4,0		
	рівень розуміння персоналом проблем клієнтів та здатність їх вирішувати	3,0		
	<i>рівень важливості інтересів клієнтів для персоналу</i>	3,0		
X8 Легкість шляху клієнта	зусилля витрачені на пошук закладу та бронювання номеру	3,0	2,30	0,47
	<i>зусилля витрачені під час відвідування</i>	2,0		
	<i>зусилля витрачені на вирішення проблем, якщо могли виникнути під час відвідування</i>	2,0		

На наступному етапі проведемо розрахунок нормованих оцінок:
 $N \bar{b}_k (X1) = 4,20/5 = 0,84$. Нормування проведемо виходячи з максимально можливого балу за шкалою оцінювання табл. 3.3

Інтегральний показник клієнтського досвіду гостя розрахуємо наступним чином:

$$K1 = \sqrt[5]{0,84 * 0,70 * 0,90 * 0,80 * 0,47} = 0,72$$

Таким чином, за результати розрахунків було встановлено, що Інтегральний показник клієнтського досвіду гостя дорівнює 0,72, що відповідає «нейтральному рівню».

За такою ж методикою розрахуємо інтегральний показник клієнтоорієнтованості персоналу (K2) :

$$K2 = \sqrt[3]{I_{X5} * I_{X6} * I_{X7}}$$

Розрахунок середніх оцінок за частковими показниками (складова клієнтоорієнтованість персоналу) наведено у таблиці.

Таблиця 3.4

Аналітичні дані для розрахунку інтегральних показників (складова клієнт орієнтованість персоналу)

Групові показники	Часткові показники	Оцінка	Середня оцінка за груповим показником $\bar{b}_k$	Нормовані значення $N\bar{b}_k$
Х6 Задоволеність персоналу	<i>умовами праці в закладі</i>	3,0	4,25	0,85
	рівень оплати праці	4,0		
	матеріальне заохочення	4,0		
	соціальне і моральне заохочення	5,0		
	<i>соціально-психологічний клімат в</i>	3,0		
	перспективами кар'єрного росту	3,0		
	стиль та методи управління	4,0		
	об'єктивність оцінки керівництвом	5,0		
Х7 Залученість персоналу	ступінь цінності роботи	3,0	3,00	0,60
	<i>готовність виконувати додаткові доручення (завдання)</i>	2,0		

Групові показники	Часткові показники	Оцінка	Середня оцінка за груповим показником $\bar{b}_k$	Нормовані значення $N\bar{b}_k$
	рівень поінформованості про місію та цілі діяльності	4,0		
Х5 Внутрішня клієнт-орієнтованість	можливості навчання та підвищення	5,0	3,75	0,75
	підключення керівництва про персонал	4,0		
	відповідність роботи очікуванням	2,0		
	цінність зусиль працівників	4,0		

Інтегральний показник клієнтського досвіду становитиме:

$$K2 = \sqrt[3]{0,85 * 0,60 * 0,75} = 0,73$$

Таким чином, за результатами розрахунків було встановлено, що інтегральний показник клієнторієнтованості персоналу становить 0,73, що відповідає «нейтральному рівню».

На основі встановлених значень K1 та K2 визначимо позицію підприємства на матриці.

Матриця будується виходячи з того, що по горизонтальній осі відзначається клієнтоорієнтованість персоналу (K2), а по вертикальній осі - показник клієнтського досвіду (K1).

За результатами оцінювання встановлено, що інтегральний показник клієнтського досвіду має значення 0,72 б., що відповідає нейтральному рівню. Найнижчі бали мали групові показники клієнтського досвіду: Х8 Легкість шляху клієнта та Х2 Якість процесів обслуговування. Найнижчі бали отримано за частковими показниками - швидкість та оперативність обслуговування, система бронювання та резервування, зусилля витрачені на пошук закладу та бронювання номеру, зусилля витрачені на вирішення проблем, якщо могли виникнути під час відвідування.

За результатами оцінювання встановлено, що інтегральний показник клієнтоорієнтованості персоналу має значення 0,73 б., що відповідає нейтральному рівню. Найнижчі бали мали групові показники

Показник клієнтського досвіду (K1)		Клієнтоорієнтованість персоналу(K2)			
		невідповідний	нейтральний	позитивний	відмінний
		<0,64	0,64-0,74	0,75-0,84	0,85-1,0
невідповідний	<0,64	Невідповідний сервіс, рекомендуються жорсткий контроль, кардинальні рішення	Суттєве удосконалення клієнтоорієнтованості персоналу	XXXXXX	
нейтральний	0,65-0,74	Рекомендуються кардинальні рішення з удосконалення клієнтоорієнтованості персоналу та функціональної якості	Суттєве удосконалення функціональної якості та клієнтоорієнтованості персоналу	Знайти невідповідності у сприйнятті: ціна/якість	XXXXXX
позитивний	0,75-0,84	XXXXXX	Знайти невідповідність у сприйнятті клієнтського досвіду /нарошення внутрішньої клієнтоорієнтованості	Розвивати досягнутий рівень клієнтського досвіду та клієнтоорієнтованості персоналу	Розвивати досягнутий рівень клієнтського досвіду
відмінний	0,85-1,0	XXXXXX	XXXXXX	Розвивати досягнутий рівень клієнтоорієнтованості персоналу	Ідеальний сервіс потребує підтримки

Рис. 3.3. Карта клієнт-орієнтованості готелю «Фредерік Коклен»

клієнтоорієнтованості персоналу: X7 Залученість персоналу та X5 Внутрішня клієнтоорієнтованість. Найнижчі бали отримано за частковими показниками відповідності роботи очікуванням, готовність виконувати додаткові доручення (завдання).

Координати точки на матриці становлять (0,73;0,72), відповідно позиція на матриці відповідає нейтральному клієнтському досвіду та нейтральному значенню клієнтоорієнтованості персоналу (рис. 3.3).

Стратегія підприємства має бути направлена на суттєве удосконалення функціональної якості та клієнтоорієнтованості персоналу.

3.2. Заходи з формування стратегії розвитку готелю «Фредерік Коклен»

На основі оцінювання проведеного у попередньому параграфі було встановлено, що проблеми у підприємства з швидкістю та оперативністю обслуговування, роботою системи бронювання та резервування, легкістю бронювання номеру, легкістю вирішення проблем, які могли виникнути під час відвідування.

З огляду на це, розглянемо заходи, що дозволять усунути слабкості у діяльності закладу та покращити рівень його клієнтоорієнтованості.

Доцільним заходом є запровадження чат-боту у процесі обслуговування клієнтів.

Чат-бот в готельному бізнесі може стати важливим інструментом для підвищення ефективності обслуговування клієнтів, автоматизації процесів і покращення загального досвіду гостей. Він може використовуватися для: бронювання та прийому замовлень, автоматизації оброблення замовлень, обслуговування під час реєстрації, обслуговування клієнтів під час перебування у готелі, інформаційний супровід та забезпечення зворотнього зв'язку.

Напрями використання чат-боту у процесі надання послуг готельним підприємством наведено на рис. 3.4.

Так, на етапі бронювання чат-бот може автоматизувати процес бронювання номерів. За допомогою чат-боту можна реалізувати всі етапи бронювання — від вибору дати та типу номера до введення платіжних даних. Бот може запропонувати варіанти вільних номерів, обробляти запити на додаткові послуги (наприклад, трансфер, додаткові ліжка, харчування) і

навіть підтверджувати бронювання через інтеграцію з внутрішніми системами готелю.



Рис. 3.4. Напрями використання чат-боту у процесі надання послуг готелю «Фредерік Коклен»

Джерело: систематизовано автором

На етапі обслуговування клієнтів під час перебування у готелі, чат-бот може функціонувати як персональний асистент для гостей, надаючи їм інформацію про послуги готелю, розклад заходів, пропозиції на харчування та інші додаткові послуги (наприклад, спа-процедури чи екскурсії). Можуть

допомогти з проблемами, такими як питання про комфорт номера, поданням додаткових засобів (рушники, засоби для чищення, і т. п.).

Напрями застосування чат-боту у процесі надання послуг готелю згруповано у рис. 3.5.

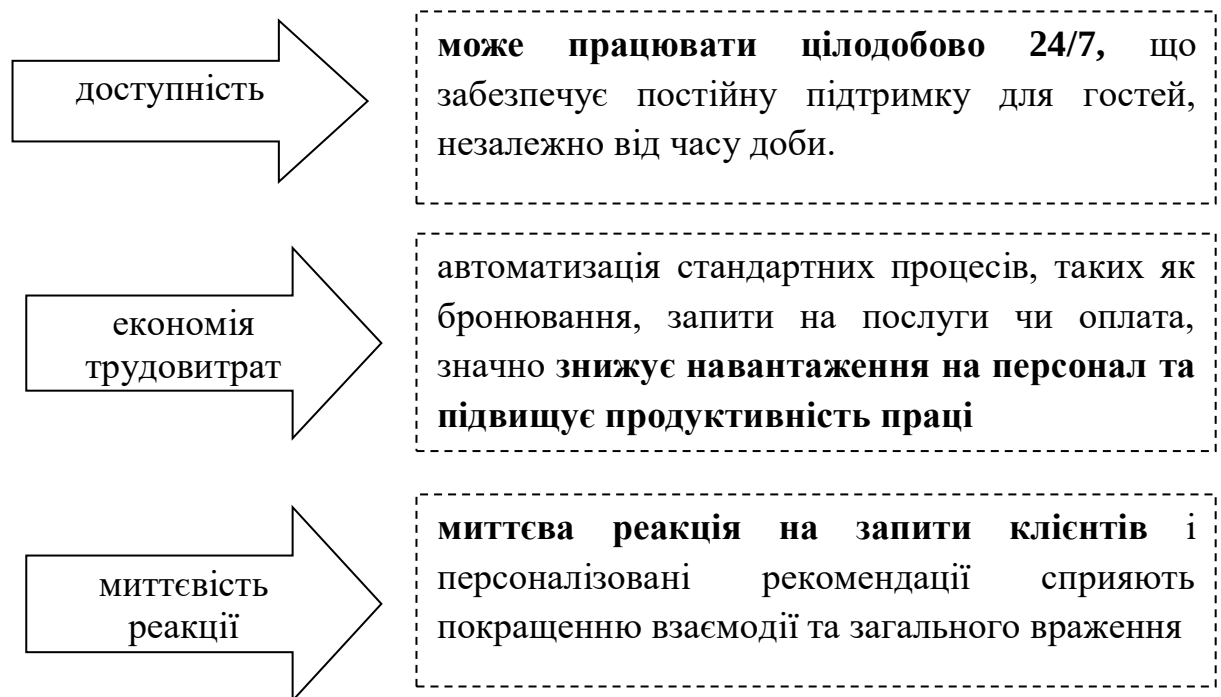


Рис. 3.5. Переваги запровадження чат-боту у процесі надання послуг готелю «Фредерік Коклен»

Поряд з цим, є додаткові переваги застосування чат боту, у разі його інтеграції із системою готелю. До них можна віднести наступні, чат-бот може бути використаний для збору відгуків та оцінок якості обслуговування, що дозволяє швидко реагувати на проблеми або недоліки в обслуговуванні, ще до того, як вони стануть проблемою для репутації готелю. Такі відгуки можуть бути автоматично зібрані після виїзду гостя, що дає можливість оперативно реагувати на ситуації.

Чат-бот можуть бути налаштовані для збору та аналізу інформації про уподобання гостя (наприклад, особливі вимоги щодо харчування, тип номера, вподобання щодо температури чи додаткових послуг), щоб надавати персоналізовані рекомендації та сервіс. Це дозволяє створити більш індивідуалізований і комфортний досвід для кожного гостя.

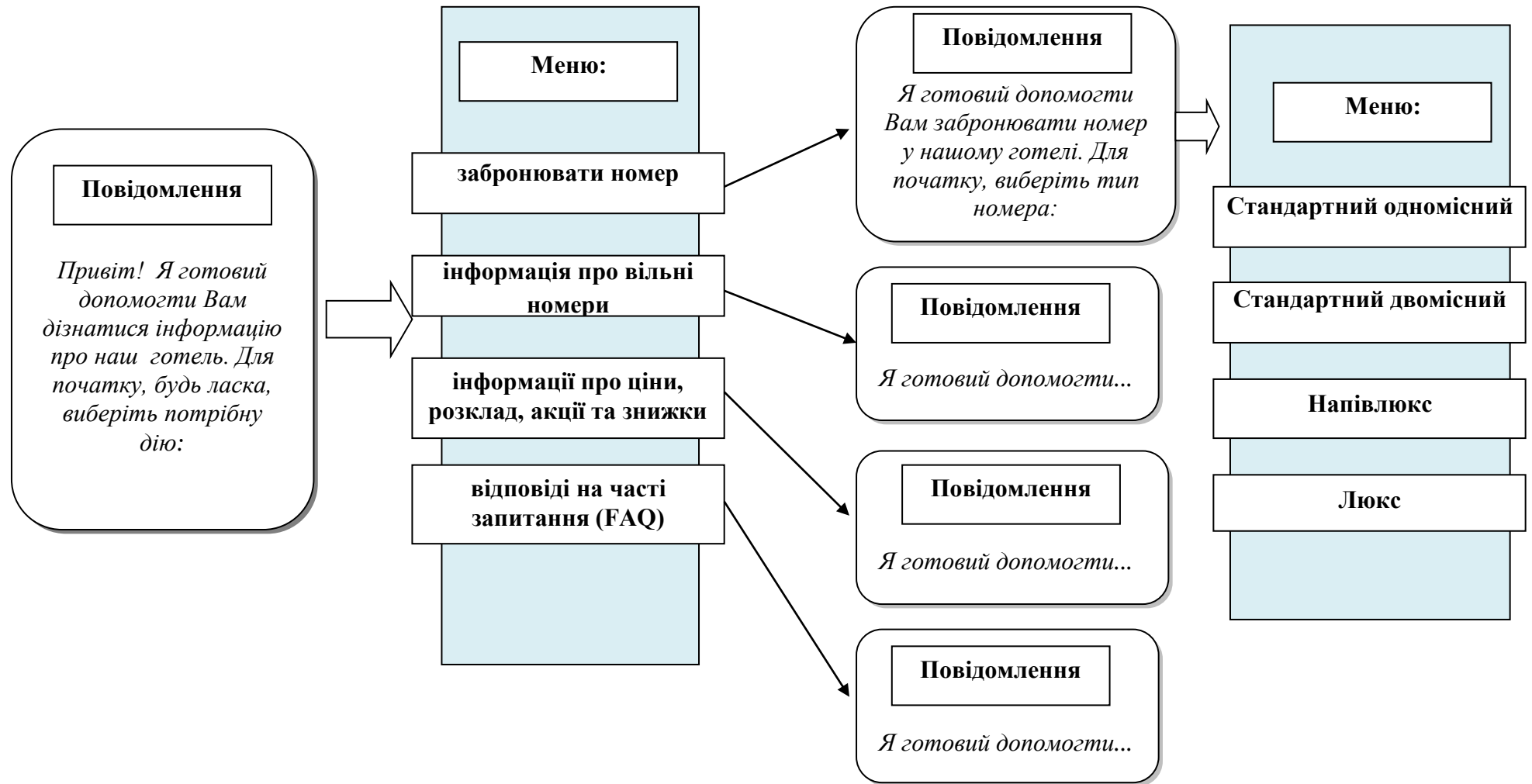


Рис. 3.6. Логічна карта запитів у чат-боті готелю «Фредерік Коклен» (елемент)

Чат-бот може допомагати у поширенні акцій та спеціальних пропозицій серед гостей. Наприклад, гості можуть отримати повідомлення про знижки на певні послуги (наприклад, спа-процедури, ресторани) або про майбутні події в готелі. Крім того, чат-бот може стимулювати гостя до повторного відвідування, надаючи бонуси за повернення.

Далі розглянемо переваги чат-боту для готелю «Фредерік Коклен» (Рис.3.5.). Усе наведене (доступність, економія трудовитрат та миттєвість реакції на запити) робить чат-бот незамінним інструментом для готелів, що прагнуть підвищити ефективність бізнесу та поліпшити клієнтоорієнтованість.

Важливим етапом запровадження чат-боту є розробка сценаріїв взаємодії. Даний етап передбачає опрацювання найпоширеніших питань та запитів (бронювання, час реєстрації/виїзду, замовлення послуг). Налаштування відповідей в залежності від бренду готелю та визначеного стилю спілкування з клієнтом (офіційний чи дружній стиль). Логічна карта запитів у чат-боті готелю «Фредерік Коклен» наведена на рис. 3.6. Вона визначає, як чат-бот обробляє різні запити користувачів і спрямовує їх до конкретних відповідей або дій. Вона використовується для забезпечення зрозумілої та логічної взаємодії між користувачем і системою. Спочатку наведено стартове повідомлення, а потім, варіанти дій (розділи меню, які може обрати користувач. Дана карта відображає, як бот може реагувати на найпоширеніші запити клієнтів, мінімізуючи необхідність втручання персоналу.

З метою формалізації процесу запровадження чат-боту розглянемо алгоритм найпоширенішого запиту «бронювання номеру». Так, нами відображено етапи реалізації процесу бронювання, а також розглянуто можливі варіанти взаємодії з клієнтом на кожному з даних етапів. Алгоритм бронювання номеру у готелі через чат-бот наведено на рис. 3.7. Основними етапами процесу визначено: запит про наміри, вибір типу номера, вибір дати

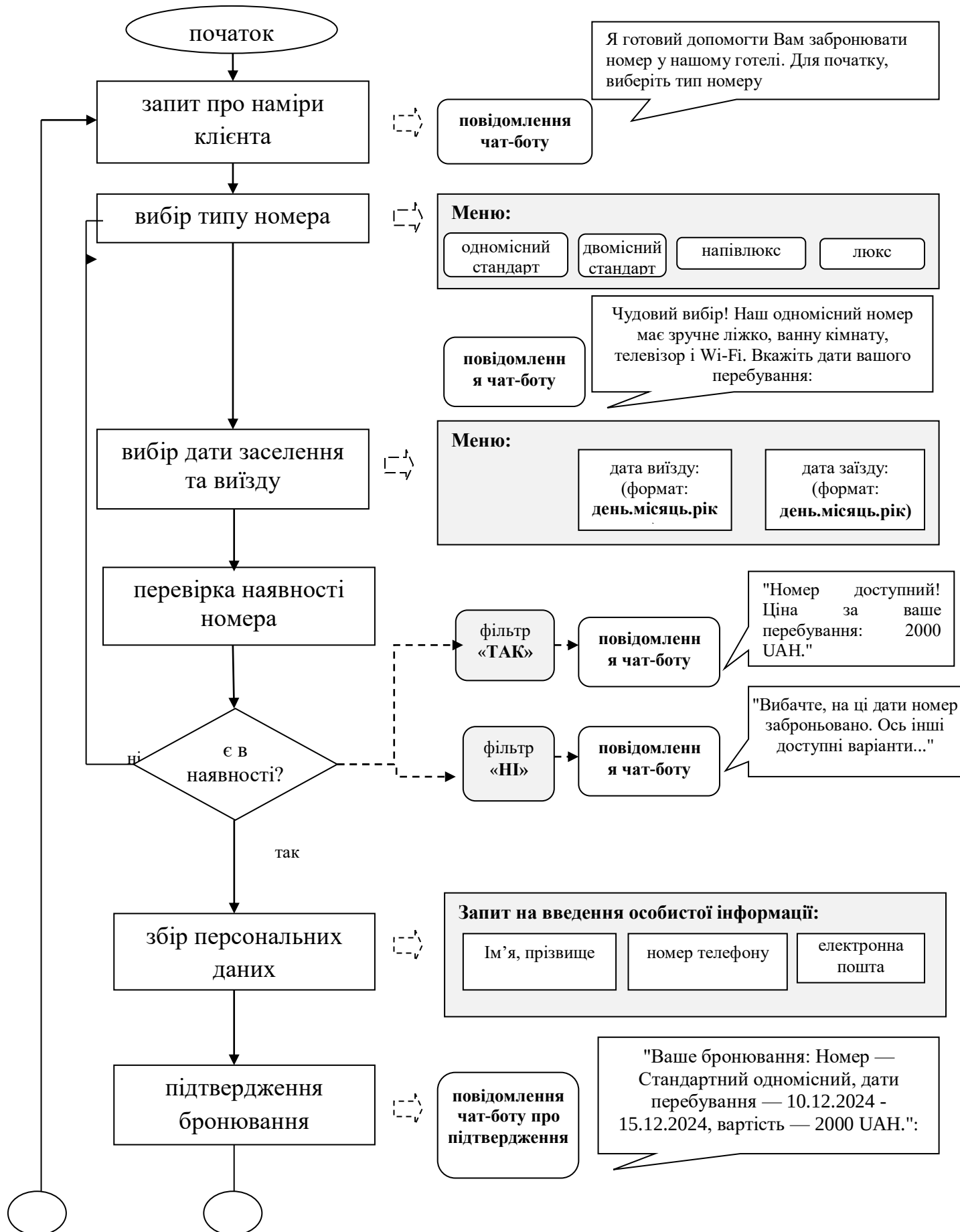


Рис. 3.7. Алгоритм бронювання номеру у готелі через чат-бот (початок)

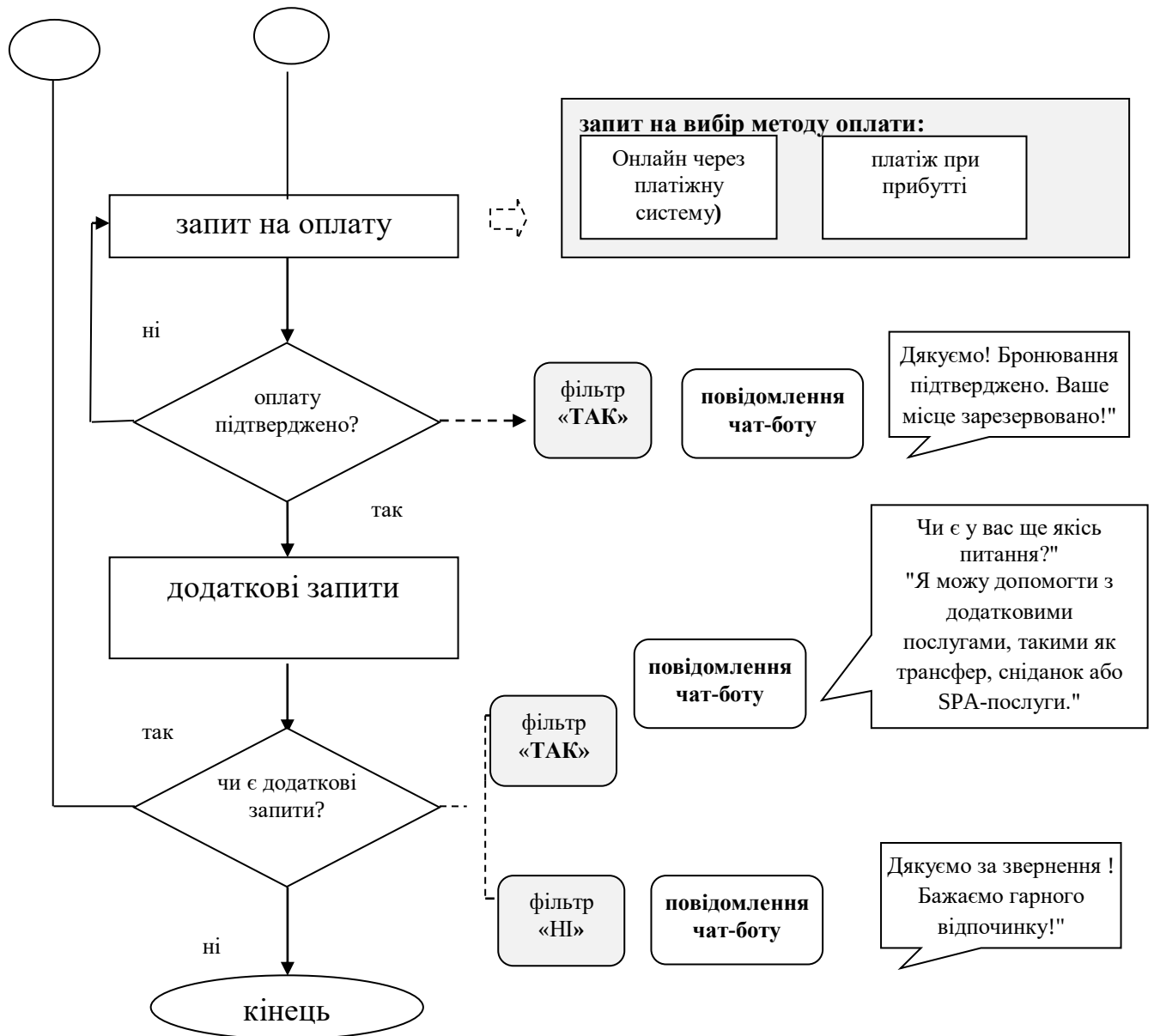


Рис. 3.7. Алгоритм бронювання номеру у готелі через чат-бот заселення та від'їзду, збір персональних даних, підтвердження бронювання, запит на оплату та додаткові запити.

Нами також розроблено меню дій, які може обрати клієнт та варіанти відповідей чат- боту у корпоративному стилі спілкування.

Таким чином, алгоритм побудовано з метою формалізації процесу запровадження чат-боту. Розглянуто етапи найпоширенішого запити «бронювання номеру». Основними етапами процесу визначено: запит про наміри, вибір типу номера, вибір дати заселення та від'їзду, збір персональних даних, підтвердження бронювання, запит на оплату та

додаткові запити. Особливістю алгоритму бронювання номеру у готелі через чат-бот є розроблене меню дій, які може обрати клієнт та варіанти відповідей чат-боту у корпоративному стилі спілкування.

3.3. Оцінювання ефективності заходів з формування стратегії розвитку готелю «Фредерік Коклен»

Запровадження чат-боту у процесі надання послуг готелю включає ряд етапів, розглянемо їх детально.

Перший етап - аналіз потреб. Він передбачає визначення які задачі буде вирішувати чат-бот (бронювання, відповіді на запитання, підтримка гостей)? Конкретизація цільової аудиторії (туристи, бізнес-клієнти). Де буде використовуватися чат-бот (вебсайт, мобільний додаток, соцмережі).

Другий етап передбачає розробка платформи для чат-боту. Вибір готового рішення (наприклад, ChatGPT API, ManyChat) або створення власного.

Третій етап - інтеграція з системами. Передбачає забезпечення сумісності з CRM, PMS (системами управління готелем) та каналами комунікації.

Четвертий етап – розробка сценаріїв взаємодії. Даний етап передбачає опрацювання найпоширеніших питань та запитів (бронювання, час реєстрації/виїзду, замовлення послуг); налаштування відповідей в залежності від бренду готелю та визначеного стилю спілкування з клієнтом (офіційний чи дружній стиль); забезпечення багатомовної підтримки для міжнародних клієнтів.

П'ятий етап - тестування. Передбачає розвиток базової версії чат-бота через наповнення бази знань чат-бота типовими питаннями та відповідями; перевірка роботи чат-бота з реальними сценаріями та внесення коректив.

Шостий етап - навчання персоналу як взаємодіяти з чат-ботом, контролювати його роботу і втручатися в разі потреби.

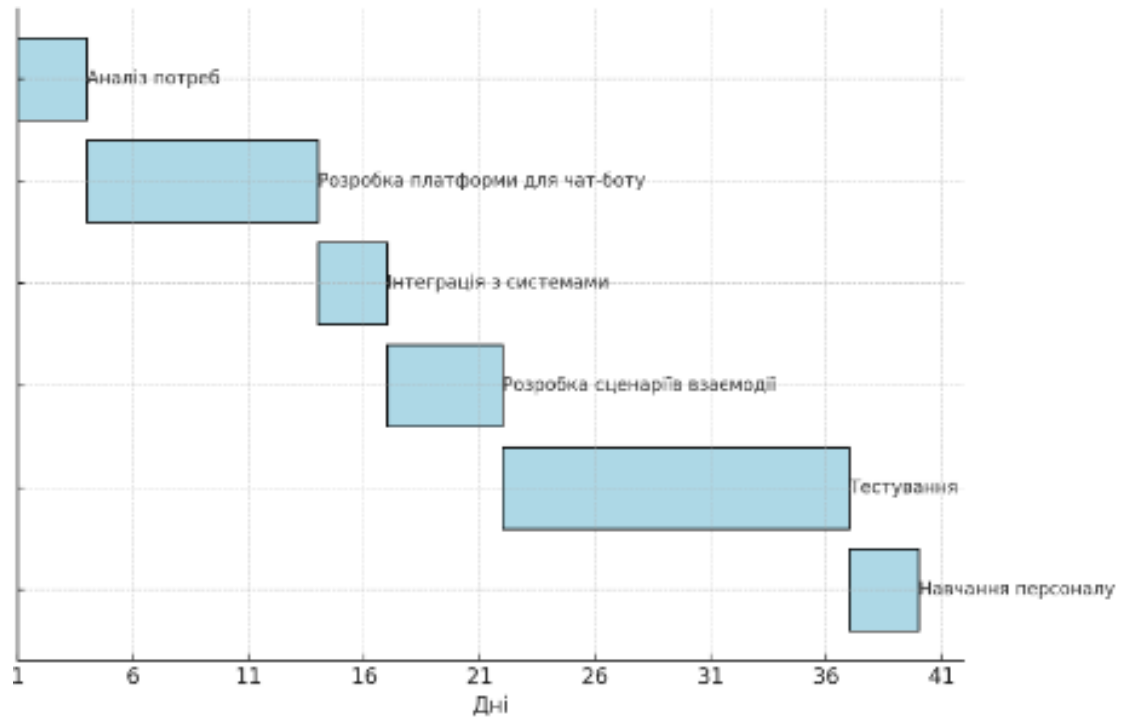


Рис. 3.8. Графік Ганта запровадження чат-боту у процесі надання послуг готелю «Фредерік Коклен»

Розробимо графік ганта запровадження чат-боту. Нами визначено, що 1-й етап передбачає 3 дні, 2-й етап має бути реалізований за 10 днів, 3-й етап – за 3 днів, 4-й – за 5 днів, 5-й етап – за 15 днів, 6-й етап – за 3 дні. Загальна тривалість процесу – 41 день. Графік Ганта запровадження чат-боту у процесі надання послуг готелю «Фредерік Коклен» наведено на рис. 3.8.

Далі розрахуємо витрати на реалізацію вказаних етапів.

Таблиця 3.5

Витрати на запровадження чат-боту у процесі надання послуг готелю «Фредерік Коклен»

№ з/п	Етапи/види робіт	Період проведення	Сума, тис. грн.
1	Аналіз потреб	6 - 8 січня.	8,575
2	Розробка платформи для чат-боту	9 -22 січня	46,550
3	Інтеграція з системами	23-27 січня	12,250
4	Розробка сценаріїв взаємодії	28 січня -3 лютого	18,375
5	Тестування	4-24 лютого	30,625
6	Навчання персоналу	27 лютого – 3 березня	6,125
-	Разом	-	122,500

Вартість програми заходів складе 122,5 тис.грн.

Користуючись методом експертних оцінок було встановлено, що чистий дохід від реалізації послуг після впровадження заходів зросте на 7,0 %.

Тобто чистий дохід від реалізації у плановому році буде становити:

$$\text{Ч}_{\text{дох.план}} = \text{Ч}_{\text{дох.факт}} * 1,07 = 25002,00 \text{ грн} * 1,07 = 26752,14 \text{ (тис. грн)}$$

Так як змінні витрати залежать від обсягу реалізації послуг, то вони відповідно збільшаться на 7,32 %.

$$\text{В}_{\text{зм.план}} = \text{В}_{\text{зм.факт}} * 1,0732 = 16476,32 * 1,0732 = 17679,09 \text{ (тис. грн)}$$

У таблиці 3.6 розрахуємо ефективність запровадження заходів.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності запровадження заходів

Показники	Фактичний рік	плановий рік з урахуванням рекомендації	Відхилення (+,-)
Чистий дохід, тис.грн	25002,00	26752,14	1750,14
Змінні витрати, тис.грн	16476,32	17679,09	1202,77
Маржинальний дохід, тис.грн	8525,68	9073,05	547,37
Постійні витрати, тис.грн	7500,60	7623,10	122,50
Прибуток , тис.грн	1025,08	1449,95	424,87

Проведені розрахунки дають змогу дійти висновку, що запропоновані заходи є ефективними. У результаті запропонованих заходів відбувається зростання обсягу чистого доходу від реалізації послуг за рахунок чого буде досягнуто збільшення прибутку підприємства на 424,87 тис.грн.

За результатами впровадження заходів проведемо оцінювання клієнт - орієнтованості підприємства.

Інтегральний показник клієнтського досвіду гостя розрахуємо наступним чином:

$$K1 = \sqrt[5]{0,84 * 0,85 * 0,90 * 0,83 * 0,80} = 0,84$$

Таким чином, за результатами розрахунків було встановлено, що Інтегральний показник клієнтського досвіду гостя після реалізації заходів становитиме 0,84, що відповідає «позитивному» рівню.

Таблиця 3.7

Аналітичні дані для розрахунку інтегральних показників (складова клієнтський досвід) після реалізації заходів

Групові показники	Часткові показники	Оцінка	Середня оцінка	Нормована середня
X1 Комфортність умов	привабливість інтер'єру приміщень	4,0	4,20	0,84
	комфортабельність та рівень оснащення	4,0		
	розвиненість інфраструктури	3,0		
	рівнем благоустрою території закладу	5,0		
	зручністю місця розташування	5,0		
X2 Якість процесів обслуговування	<i>швидкість та оперативність обслуговування</i>	4,0	4,25	0,85
	<i>система бронювання та резервування</i>	5,0		
	<i>швидкість видачі страв</i>	4,0		
	рівень санітарно-гігієнічної безпеки (чистота)	5,0		
	безпечність та умова збереження власних речей	5,0		
	рівнем конфіденційності інформації та інформаційної безпеки	4,0		
	культурою обслуговування	3,0		
	привабливістю атмосфери	4,0		
X3 Задоволеність кухнею	смак приготовлених страв	5,0	4,50	0,90
	привабливість зовнішнього вигляду страв	5,0		
	привабливість оформлення страв	4,0		
	корисність та безпечність інгредієнтів	4,0		
X4 Взаємовідносини з персоналом та емпатія	охайність та зовнішній вигляд персоналу	5,0	4,17	0,83
	доброзичливість та люб'язність персоналу	4,0		
	комунікабельність персоналу	5,0		
	злагодженість роботи персоналу	4,0		
	рівень розуміння персоналом проблем клієнтів та здатність їх вирішувати	3,0		
	<i>рівень важливості інтересів клієнтів для персоналу</i>	4,0		
X8 Легкість шляху клієнта	<i>зусилля витрачені на бронювання номеру</i>	4,0	4,0	0,80
	<i>зусилля витрачені під час відвідування</i>	4,0		
	<i>зусилля витрачені на вирішення проблем, якщо могли виникнути під час відвідування</i>	4,0		

Розрахунок середніх оцінок за частковими показниками (складова клієнтоорієнтованість персоналу) після реалізації заходів наведено у таблиці 3.8.

Інтегральний показник клієнтоорієнтованості персоналу розрахуємо наступним чином:

$$K2 = \sqrt[3]{0,88 * 0,73 * 0,85} = 0,82$$

Таблиця 3.8

Аналітичні дані для розрахунку інтегральних показників (складова клієнт орієнтованість персоналу)

Групові показники	Часткові показники	Оцінка	Середня оцінка за груповим показником $\bar{b}_k$	Нормовані значення $N\bar{b}_k$
Х6 Задоволеність персоналу	<i>умовами праці в закладі</i>	4,0	4,38	0,88
	рівень оплати праці	4,0		
	матеріальне заохочення	4,0		
	соціальне і моральне заохочення	5,0		
	<i>соціально-психологічний клімат в</i>	3,0		
	перспективами кар'єрного росту	3,0		
	стиль та методи управління	4,0		
	об'єктивність оцінки керівництвом	5,0		
Х7 Залученість персоналу	ступінь цінності роботи	3,0	3,67	0,73
	<i>готовність виконувати додаткові доручення (завдання)</i>	4,0		
	рівень поінформованості про місію та цілі діяльності	4,0		
Х5 Внутрішня клієнт-орієнтованість	можливості навчання та підвищення	5,0	4,25	0,85
	піклування керівництва про персонал	4,0		
	<i>відповідність роботи очікуванням</i>	4,0		
	цінність зусиль працівників	4,0		

За результатами реалізації заходів відмітимо позицію підприємства на карті клієнт-орієнтованості (рис. 3.9).

Таким чином, за результатами розрахунків було встановлено, що інтегральний показник клієнторієнтованості персоналу становить 0,82, що відповідає «позитивному» рівню.

Позицію готелю «Фредерік Коклен» можна охарактеризувати як позитивний рівень клієнтського досвіду (K1) та позитивний рівень клієнторієнтованості персоналу (K2).

Показник клієнтського досвіду (K1)		Клієнторієнтованість персоналу(K2)			
		невідповідний	нейтральний	позитивний	відмінний
		<0,64	0,64-0,74	0,75-0,84	0,85-1,0
		невідповідний	нейтральний	позитивний	відмінний
невідповідний	<0,64	Невідповідний сервіс, рекомендуються жорсткий контроль, кардинальні рішення	Суттєве удосконалення клієнторієнтованості персоналу	XXXXXX	
нейтральний	0,65-0,74	Рекомендуються кардинальні рішення з удосконалення клієнторієнтованості персоналу та функціональної якості	Суттєве удосконалення функціональної якості та клієнторієнтованості персоналу	Знайти невідповідності у сприйнятті: ціна/якість	XXXXXX
позитивний	0,75-0,84	XXXXXX	Знайти невідповідність у сприйнятті клієнтського досвіду /нарошення внутрішньої клієнторієнтованості	Розвивати досягнутий рівень клієнтського досвіду та клієнторієнтованості персоналу	Розвивати досягнутий рівень клієнтського досвіду
відмінний	0,85-1,0	XXXXXX	XXXXXX	Розвивати досягнутий рівень клієнторієнтованості персоналу	Ідеальний сервіс потребує підтримки

Рис. 3.9. Карта клієнт-орієнтованості готелю «Фредерік Коклен» після реалізації заходів

За результатами оцінювання встановлено, що інтегральний показник клієнтського досвіду має значення 0,84 б., що відповідає позитивному рівню. Підвищення рівня відбулося за рахунок покращення показників клієнтського

досвіду: швидкість та оперативність обслуговування, система бронювання та резервування, зусилля витрачені на пошук закладу та бронювання номеру, зусилля витрачені на вирішення проблем, якщо могли виникнути під час відвідування. Інтегральний показник клієнтоорієнтованості персоналу має значення 0,82 б., що відповідає позитивному рівню. Підвищення рівня відбулося за рахунок покращення показників умови праці в закладі, готовність виконувати додаткові доручення. Рекомендована стратегія - розвивати досягнутий рівень клієнт-орієнтованості підприємства.

ВИСНОВКИ

1. За результатами дослідження сфери гостинності України, було встановлено, що протягом 2019–2023 років сфера гостинності зазнала значних змін. Пандемія спричинила скорочення кількості працюючих готелів, зниження попиту та заморожування багатьох інвестиційних проєктів. У 2021 році внутрішній туризм сприяв частковому відновленню, але війна у 2022 році стала найбільшим викликом для ринку. Багато готелів закрилося або перепрофілювалося під житло для біженців. Відновлення галузі розпочалося у 2023 році, переважно в західних регіонах України, що свідчить про стійкість індустрії до кризових ситуацій.

2. Об'єктом дослідження є готель «Фредерік Коклен» — це елегантний butik-готель у центрі Одеси, що відзначається високими стандартами обслуговування та унікальною атмосферою. Основними послугами є проживання та харчування, а також надається низка додаткових сервісів, таких як сніданки, трансфери, екскурсії, консьєрж-сервіс та інтернет. Аналіз фінансових показників за 2021-2023 роки свідчить про стабільну ліквідність і фінансову стійкість підприємства. Рентабельність також продемонструвала зростання, що свідчить про підвищення ефективності діяльності готелю у 2023 році..

3. За результатами проведеного SWOT – аналізу було досліджено внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Встановлено, що найвагоміші сильні сторони підприємства є Стан номерного фонду та Рівень компетентності персоналу. Найвагомішою слабкою стороною - Обмежене використання технологічних новацій. Побудований вектор спрямованості направлений в сектор ST (загрози/сильні сторони). Це говорить про те, що готель «Фредерік Коклен» володіє переліком сильних сторін, які переважають слабкі сторони. При цьому у зовнішньому середовищі вплив загроз є переважаючим порівняно з можливостями розвитку. Заходи мають бути направлені на подолання загроз зовнішнього середовища за рахунок реалізації внутрішнього потенціалу розвитку. Доцільною стратегією є

нівелювання впливу зменшення попиту шляхом використання технологічних новацій, з огляду доступності їх на ринку.

4. За результатами дослідження рівня клієнтоорієнтованості готелю було встановлено, що показник клієнторієнтованості персоналу становить 0,73, що відповідає «нейтральному рівню». Найнижчі бали отримано за частковими показниками відповідність роботи очікуванням, готовність виконувати додаткові доручення (завдання). Показник клієнтського досвіду гостя дорівнює 0,72, що відповідає також «нейтральному рівню». Низькі бали отримано за параметрами швидкість та оперативність обслуговування, система бронювання та резервування, зусилля витрачені на вирішення проблем, які могли виникнути під час відвідування закладу.

5. За результатами побудови Карти клієнт-орієнтованості готелю «Фредерік Коклен» було визначено, що координати точки на матриці становлять (0,73;0,72), відповідно позиція на матриці відповідає нейтральному клієнтському досвіду та нейтральному значенню клієнтоорієнтованості персоналу. Стратегія підприємства має бути направлена на суттєве удосконалення функціональної якості та клієнтоорієнтованості персоналу.

6. Розроблено заходи з формування стратегії підприємства на засадах клієнтоорієнтованості, що полягають у запровадженні чат-боту у процес обслуговування клієнтів. Чат-бот може використовуватися для: бронювання та прийому замовлень, автоматизації оброблення замовлень, обслуговування під час реєстрації, обслуговування клієнтів під час перебування у готелі, інформаційний супровід та забезпечення зворотнього зв'язку.

Розроблено логічну карту запитів у чат-боті готелю «Фредерік Коклен». Вона визначає, як чат-бот обробляє різні запити користувачів і спрямовує їх до конкретних відповідей або дій. Вона використовується для забезпечення зрозумілої та логічної взаємодії між користувачем і системою.. Дана карта відображає, як бот може реагувати на найпоширеніші запити клієнтів, мінімізуючи необхідність втручання персоналу.

7. З метою формалізації процесу запровадження чат-боту побудовано алгоритм найпоширенішого запиту «бронювання номеру». Нами відображено етапи реалізації процесу бронювання, а також розглянуто можливі варіанти взаємодії з клієнтом на кожному з обґрунтованих етапів. Основними етапами процесу визначено: запит про наміри, вибір типу номера, вибір дати заселення та від'їзду, збір персональних даних, підтвердження бронювання, запит на оплату та додаткові запити. Особливістю алгоритму бронювання номеру у готелі через чат-бот є розроблене меню дій, які може обрати клієнт та варіанти відповідей чат-боту у корпоративному стилі спілкування.

8. З метою візуалізації плану проєкту запровадження чат-боту, та керування термінами етапів побудовано графік Ганта. Нами визначено 6 етапів реалізації процесу та розраховано, що загальна тривалість процесу становитиме 41 день.

9. За результатами розрахунку витрат на реалізацію встановлених етапів було визначено, що запропоновані заходи є ефективними. У результаті реалізації запропонованих заходів відбувається збільшення прибутку підприємства на 424,87 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства [Електронний ресурс] / Н. І. Алексеева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. - 2012. - № 3. - С. 71-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2012_3_12
2. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5, С. 31-43
3. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
4. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. - К. : «Професіонал», 2009. - 256 с.
5. Воржакова Ю.П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах / Ю.П. Воржакова [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/9012>.
6. Горобчук І. С. Аналіз підходів до визначення поняття "інтеграційна стратегія підприємства" [Електронний ресурс] / І. С. Горобчук // Молодий вчений. - 2015. - № 10(1). - С. 110-114. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_10\(1\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_10(1)_27)
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346-352.
8. Гура В. Л.
Клієнтоорієнтованість як фактор забезпечення конкурентоспроможності

підприємства [Електронний ресурс] / В. Л. Гура // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2012. - Вип. 27(2). - С. 314-319. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27\(2\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27(2)__45)

9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. - М. : Вильямс, 2001. - 272 с.

10. Зайцева О. І. Управління стратегічною адаптацією туристичного підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу [Електронний ресурс] / О. І. Зайцева, В. О. Бетіна // Вісник Херсонського національного технічного університету. - 2019. - № 3. - С. 221-226. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_3_30

11. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики [Електронний ресурс] / Д. С. Захаренко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2017. - № 4. - С. 187-194. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2017_4_28

12. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с.

13. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.

14. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.

15. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37

16. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343-347.
17. Красношাপка В. В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Красношাপка, В. О. Кружилко. // Ефективна економіка. - 2016. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_37
18. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125
19. Кузнецова, І. О., Балабаш, О. С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 3-4 (82-83). С. 137-150. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022.137-150](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022.137-150)
20. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
21. Ковтуненко К. В. Стратегія підприємства: визначення та особливості її формування [Електронний ресурс] / К. В. Ковтуненко, Д. В. Скоморохін // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2014. - № 4. - С. 70-75. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2014_4_12
22. Ковалевський В. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія [Електронний ресурс] / В. О. Ковалевський, О. О. Юшкевич // Бізнес Інформ. - 2019. - № 6. - С. 246-251. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_6_35
23. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень., Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149

24. Кузнецова І. О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
25. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академ, видав; 2003. - 416 с.
26. Литвинець Л. Ф. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Л. Ф. Литвинець, А. В. Романюк // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2022. - № 2. - С. 26-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_2_6
27. Лучков В. Що таке клієнтоорієнтованість / В. Лучков [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://victorluchkov>
28. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.
29. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
30. Манн І. Визначення клієнтоорієнтованості/І. Манн [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://silauma.ru/igor-mann-blog/2008/05/29/moe-opredelenie-klientoorientirovannosti/>.
31. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Наш Формат. 2018. 408 с.
32. Мухортова О. Клиентоориентированность / О. Мухортова [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://eduardk.livejournal.com/93553.html>.
33. Новиков А. Что такое клиентоориентированность / А. Новиков [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/>.

34. Основи управління : підручник / під ред. Г.Л. Таукача і В.П. Дубоноса. - К. : Вища пік., 1989. - 303 с.
35. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
36. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття "клієнтоорієнтованість" у контексті управління сервісним підприємством [Електронний ресурс] / Л. М. Папенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 15(3). - С. 67-70. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(3\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(3)__19)
37. Патлах І.М. Клієнтоорієнтованість як філософія бізнесу. b17.ru/article/4283/.
38. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання і управління : монографія / Л.І. Піддубна. - Х. : «ІНЖЕК», 2007. - 368 с.
39. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76-84.
40. Прищепа Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств [Електронний ресурс] / Н. П. Прищепа, О. М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2012. - № 4. - С. 88-94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_4_15
41. Савко О. Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. Я. Савко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 8(2). - С. 79-82. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8\(2\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8(2)__21)
42. Серебренников В. М. Економіко-математичний аналіз впливу інвестицій на результативність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Серебренников, Т. М. Берідзе, А. В. Череп, З. П. Бараник, Н. В. Лохман, Ю. О. Швець // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та

практики. - 2020. - № 4. - С. 287–294. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2020_4_32

43. Соколов А. В. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації [Електронний ресурс] / А. В. Соколов, К. А. Рубан // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 22. - С. 113-115. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_22_26

44. Станьковська І. М. Системне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інтелектуалізації / І.М. Станьковська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку. - 2013. - № 77. – С. 67-73.

45. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.

46. Сучасні технології управління: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. 320с.

47. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

48. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: моногр. / І.О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д.О. Хетагурова, та інш.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с.

49. Тишина Н. Клієнтоорієнтованість - це вулиця з двобічним рухом / Н. Тишина [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>.

50. Трут О. О. Концептуальні підходи до визначення наукових категорій "результативність" та "ефективність" [Електронний ресурс] / О. О. Трут // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. -

2017. - Т. 22, Вип. 9. - С. 73-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2017_22_9_17

51. Халіна В. Ю. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу [Електронний ресурс] / В. Ю. Халіна, Т. С. Васильєва // Економіка та держава. - 2018. - № 9. - С. 75-78. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_9_15

52. Хміль Т.М. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Т.М. Хміль, С. К. Василик, Л.О. Шишмарева. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2004. – 136 с.

53. Юрчак А. Як розрізнити клієнтоцентричну організацію: основні характеристики / А. Юрчак [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna/>.

54. Ansoff H.I. (1981). Corporate Strategy. Penguin Books, Middlesex

55. Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I, Zaika S., Skrypko T.. Strategic Management of the Enterprise: Analysis of Sectoral Determinants. Independent Journal of Management & Production. Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992>

56. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P)*. 2021. Vol. 12 №3. P.262-280
<http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1537>

57. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.

58. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 p.

59. Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. (1993) MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.
<http://dx.doi.org/10.2307/3172691>
60. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.
61. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*, pp. 7674-7684. — Режим доступу.: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>
62. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. *Journal of Environmental Research, Engineering and Management*. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681
63. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990) The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
<http://dx.doi.org/10.2307/1251757>
64. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. - New York: Free press, 1985. –658 p.
65. Thompson A. et al. *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education. 2013.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1.

Часткові показники за складовою «клієнтський досвід»

Групові показники	Часткові показники
X1 Комфортність матеріальних умов	привабливість інтер'єру приміщень
	комфортабельність та рівень оснащення приміщень
	розвиненістю інфраструктури
	рівнем благоустрою території закладу
	зручністю місця розташування
X2 Якість процесів обслуговуванням	<i>швидкість та оперативність обслуговування</i>
	<i>система бронювання та резервування</i>
	<i>швидкість видачі страв</i>
	рівень санітарно-гігієнічної безпеки (чистота)
	безпечність та умова збереження власних речей
	рівнем конфіденційності інформації та інформаційної безпеки
	культурою обслуговування
X3 Задоволеність кухнею	привабливістю атмосфери
	смак приготовлених страв
	привабливість зовнішнього вигляду страв
	привабливість оформлення страв
X4 Взаємовідносини з персоналом та емпатія	корисність та безпечність інгредієнтів
	охайність та зовнішній вигляд персоналу
	доброзичливість та люб'язність персоналу
	комунікабельність персоналу
	злагодаженість роботи персоналу
	рівень розуміння персоналом проблем клієнтів та здатність їх вирішувати
	<i>рівень важливості інтересів клієнтів для персоналу</i>
X8 Легкість шляху клієнта	зусилля витрачені на пошук закладу та резервування столика
	<i>зусилля витрачені під час відвідування</i>
	<i>зусилля витрачені на вирішення проблем, якщо могли виникнути під час відвідування закладу</i>

Таблиця А2

Часткові показники за складовою клієнтоорієнтованості персоналу

Групові показники	Часткові показники
Х6 Задоволеність персоналу	<i>умовами праці в закладі</i>
	рівень оплати праці
	матеріальне заохочення
	соціальне і моральне заохочення
	<i>соціально-психологічний клімат в колективі</i>
	перспективами кар'єрного росту
	стиль та методи управління керівника
	об'єктивність оцінки керівництвом роботи
Х7 Залученість персоналу	ступінь цінності роботи
	<i>готовність виконувати додаткові доручення (завдання), які не входять до посадових обов'язків</i>
	рівень поінформованості про місію та цілі діяльності
Х5 Внутрішня клієнт-орієнтованість	можливості навчання та підвищення кваліфікації
	підключення керівництва про персонал
	<i>відповідність роботи очікуванням</i>
	цінність зусиль працівників

Додаток Б

Таблиця Б 1

SWOT-аналіз готелю «Фредерік Коклен»

	<i>Можливості:</i> – проведення бізнес-заходів, конференцій, культурних та гастрономічних подій в Одесі; – впровадження нових технологій (автоматизація процесів, мобільні додатки, безконтактні сервіси та ін.); – відновлення туристичного потоку; – партнерство з місцевими бізнесами	<i>Загрози:</i> – зниження платоспроможності населення; – розширення військового конфлікту; – зниження попиту через погіршення бізнес-активності в країні; – економічна нестабільність;
<i>Сильні сторони:</i> – зручність розташування; – стан номерного фонду; – наявність додаткових послуг; – гнучкість в обслуговуванні; – рівень компетентності персоналу	<i>Сили та можливості:</i> – впровадження додаткових новацій за рахунок рівню компетенції персоналу	<i>Сили та загрози:</i> – ризик зниження попиту можливо подолати через зручність розташування та стан номерного фонду.
<i>Слабкі сторони:</i> – обмежена кількість номерів; – обмежене використання технологічних новацій; – відсутність спортивної інфраструктури та інфраструктури для сімейного відпочинку; – застаріла інфраструктура, що потребує ремонту; – висока вартість послуг	<i>Слабкості та можливості:</i> – нівелювання обмеженого використання технологічних новацій через доступність їх на ринку	<i>Слабкості та загрози:</i> – моніторинг ситуації

Джерело: побудовано автором

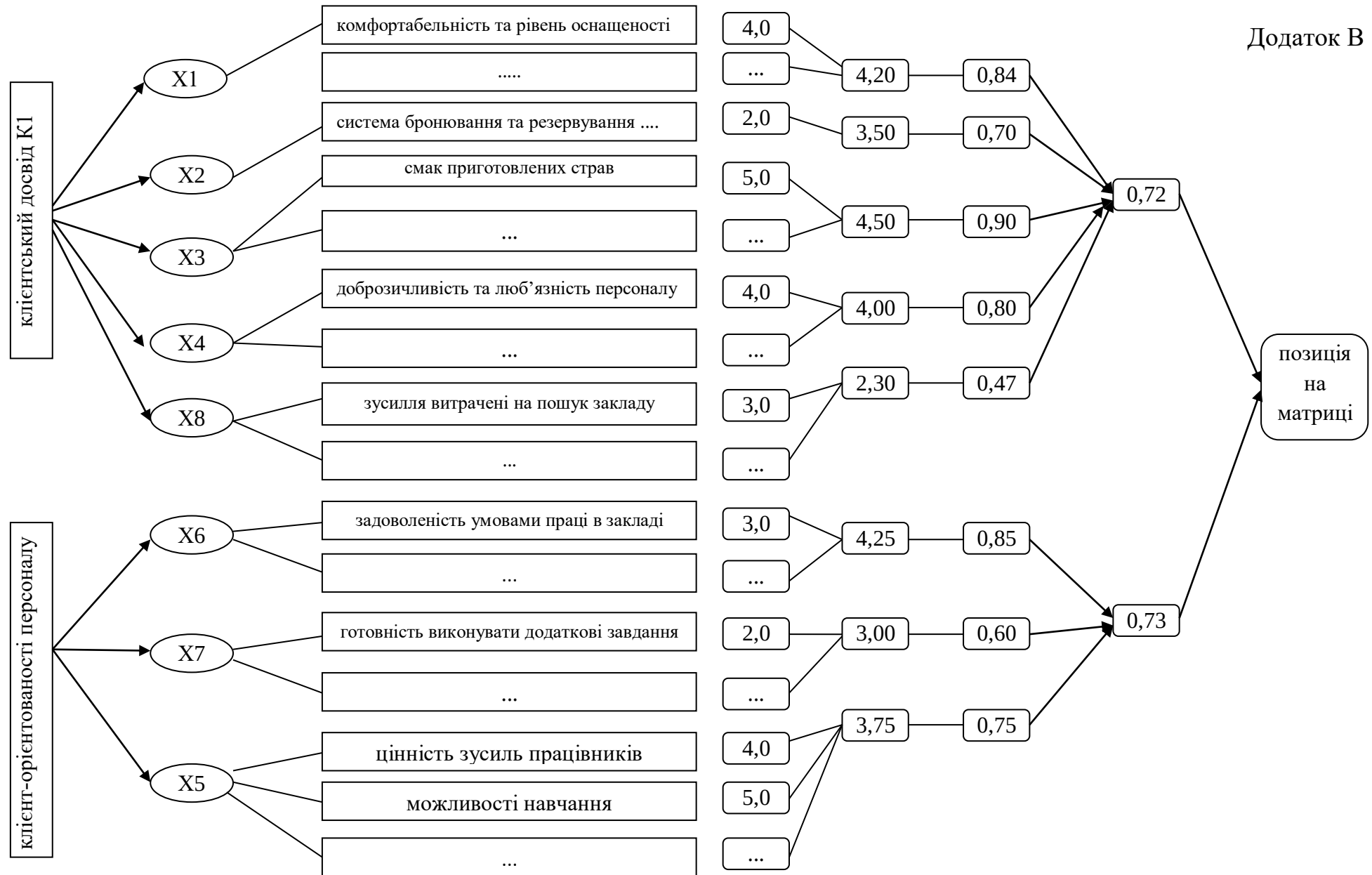


Рис. В1. Оцінювання клієнт-орієнтованості готелю «Фредерік Коклен»