

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно–ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»
Декан факультету
_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми _____ «Туризм»

на тему: «Форми і джерела конкурентних переваг у готельному бізнесі»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗТУ-5-1

_____ Пуляєва Вероніка Олексіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Харченко Олена Миколаївна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Олександра Неміріч _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно- ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризм»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач

кафедри туристичного та
готельного бізнесу

Ірина МЕЛЬНИК
“ ” _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Пуляєва Вероніка Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Форми і джерела конкурентних переваг у готельному бізнесі»

керівник роботи Харченко Олена Миколаївна, к. геогр. н., доц. кафедри ТГБ,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “16” листопада 2022 року №813-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретичні засади формування і розвитку конкурентних переваг підприємств
Аналіз вивробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності
ГРК «ГЕТЬМАН»

Напрями підвищення конкурентоспроможності ГРК «ГЕТЬМАН»

5. Перелік графічного матеріалу
рисуноків – 3, таблиць – 23, додатків - 2.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Харченко О.М.. доц. кафедри		
II	Харченко О.М.. доц. кафедри		
III	Харченко О.М.. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2022 - 30.09.2022 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.10.2022 - 10.10.2022 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	11.10.2022 - 21.10.2022 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	24.10.2022 - 11.11.2022 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	14.11.2022 - 02.12.2022 рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	05.12.2022 - 16.12.2022 рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	19.12.2022 - 20.01.2023 рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	23.01.2023 - 03.02.2023 рр.	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	06-10.02.2023 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	16-17.02.2023 р.	

Здобувач

(підпис)

Пуляєва В.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Харченко О.М.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу

Пуляєвої Вероніки Олексіївни

на тему: «Форми і джерела конкурентних переваг у готельному бізнесі»

Кваліфікаційна робота складається зі 69 сторінок.

Кількість розділів – 3, рисунків – 3, таблиць – 23, додатків – 2.

Об'єктом дослідження є ГРК «Гетьман».

Предметом кваліфікаційної роботи є форми і джерела конкурентних переваг ГРК «Гетьман».

Мета кваліфікаційної роботи: є теоретико-методолгічне обґрунтування форм і джерел конкурентних переваг у готельному бізнесі.

Основні завдання визначені метою роботи:

- Дослідити конкурентні переваги підприємства та методи і шляхи їх визначення.
- Визначити основні чинники формування конкурентних переваг підприємств.
- З'ясувати особливості формування конкурентних переваг підприємств готельного господарства.
- Дати загальну характеристику ГРК «Гетьман» та проаналізувати внутрішнє середовище ГРК «Гетьман» у контексті визначення його конкурентоспроможності.
- Оцінити конкурентоспроможність підприємства ГРК «Гетьман».
- Вивчити основні напрями вирішення ключових проблем у забезпеченні конкурентоспроможності та розвитку індустрії гостинності.
- Надати рекомендації з підвищення якості продукції як засіб росту конкурентоспроможності підприємства ГРК «Гетьман».
- Розрахувати планові показники забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності ГРК «Гетьман».

Ключові слова: конкурентні переваги, готельне підприємство, послуги, обслуговування, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Конкурентні переваги підприємства та методи і шляхи їх визначення	9
1.2. Основні чинники формування конкурентних переваг підприємств	15
1.3. Особливості формування конкурентних переваг підприємств готельного господарства	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРК «ГЕТЬМАН»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його кадрового потенціалу	27
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ГРК «Гетьман» у контексті визначення його конкурентоспроможності	32
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ГРК «Гетьман»	37
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРК «ГЕТЬМАН»	47
3.1. Основні напрями вирішення ключових проблем у забезпеченні конкурентоспроможності та розвитку індустрії гостинності	47
3.2. Підвищення якості продукції як засіб росту конкурентоспроможності підприємства ГРК «Гетьман»	53
3.3. Розрахунок планових показників забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності ГРК «Гетьман»	59
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	

Вступ

Актуальність теми дослідження. Ринок послуг гостинності відкритий і конкурентний, здійснює значний тиск на готельну індустрію, змушуючи її постійно підвищувати якість своїх послуг. Зважаючи на це, одним з найважливіших напрямів управлінської діяльності готелю є пошук дієвих стратегічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності послуг. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства обов'язково повинна враховувати як загальний рівень конкурентоспроможності країни в цілому, так і у відповідних областях зокрема. Конкурентоспроможність готельних підприємств знаходиться в залежності від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів.

Конкурентоспроможність підприємства готельного господарства залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Якщо зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, то сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства та в роботі його конкурентів, вивчати джерела формування конкурентних переваг і обрати правильний вектор до покращення конкурентних позицій на ринку готельних послуг. Проаналізувавши фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства готельного господарства, потрібно визначити, наскільки ефективно воно здатне їх використовувати порівняно зі своїми конкурентами, тобто оцінити рівень його конкурентоспроможності.

У сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства

готельного бізнесу втрачає сенс та призводить до внутрішнього застою й погіршення фінансових результатів діяльності. Оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів, на нашу думку, дозволить підприємствам готельного бізнесу отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних клієнтів готелю, підвищення популярності його торгової марки, формування лояльності споживачів, зростання прибутку та інші.

Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг – вагомий інструмент розвитку та стабілізації готельного господарства в сучасних умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів. Правильний вибір стратегії забезпечить її повну реалізацію, що буде мати позитивний ефект для подальшого розвитку й утримання провідних позицій готельного господарства на ринку. Тільки комплексний підхід до питання формування стратегії забезпечення конкуренто-спроможності підприємств сфери готельних послуг дозволить охопити різні сегменти споживачів і знайти їх оптимальний структурний взаємозв'язок. Виділення і переважне використання одного інструменту може призвести до неупорядкованого розвитку інших, що, своєю чергою, негативно позначиться в цілому на сприятливому іміджі підприємства, а отже, на рівні продажів готельних послуг та отриманні прибутку.

Метою роботи є теоретико-методолгічне обґрунтування форм і джерел конкурентних переваг у готельному бізнесі.

Для досягнення мети дослідження нами вирішувались такі основні наукові завдання:

- Дослідити конкурентні переваги підприємства та методи і шляхи їх визначення.
- Визначити основні чинники формування конкурентних переваг підприємств.
- З'ясувати особливості формування конкурентних переваг підприємств готельного господарства.

- Дати загальну характеристику ГРК «Гетьман» та проаналізувати його кадровий потенціал.

- Проаналізувати внутрішнє середовище ГРК «Гетьман» у контексті визначення його конкурентоспроможності.

- Оцінити конкурентоспроможність підприємства ГРК «Гетьман».

- Вивчити основні напрями вирішення ключових проблем у забезпеченні конкурентоспроможності та розвитку індустрії гостинності.

- Надати рекомендації з підвищення якості продукції як засіб росту конкурентоспроможності підприємства ГРК «Гетьман».

- Розрахувати планові показники забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності ГРК «Гетьман».

Об'єктом дослідження є діяльність ГРК «Гетьман».

Предметом дослідження є форми і джерела конкурентних переваг ГРК «Гетьман».

Для написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались різноманітні джерела інформації. Зокрема, наукова та періодична література по темі дослідження, діюча нормативно-правова база, звітна статистична інформація.

Практичне значення одержаних результатів полягає в вдосконаленні управління готельним підприємством шляхом застосування інструментарію підвищення конкурентоспроможності на конкретному підприємстві – ГРК «Гетьман», а також застосування даного дослідження та практичних навичок на підприємствах готельної індустрії.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків до них, загального висновку та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи склав – 69 сторінок. Загальний обсяг використаної літератури – 36 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Конкурентні переваги підприємства та методи і шляхи їх визначення

На конкурентоспроможність впливає низка чинників, які об'єктивно впливають на підприємство, а також суб'єктивних, які залежать від команди управління підприємствами, організації, цілеспрямованості робіт, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства передусім визначається такими чинниками, як споживчі властивості товарів, міра маркетингової підтримки, характеристика цільових ринків, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значним і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхнього оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень.

Досить широке коло таких чинників звужується концентрацією уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують підприємству переваги над прямими конкурентами.

Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами.

Тему конкурентних переваг протягом багатьох десятиліть досліджувало чимало вчених. Це такі як Т.Б. Харченко, В. Шкардун, Г.Р. Чупик, І. Коломоєць, А.В. Войчак, Р.В. Камишніков та інші. У кожного з них була своя особиста думка з приводу визначення сутності самої конкуренції, її взаємозв'язку з іншими економічними категоріями, її впливу на діяльність підприємства, і, врешті-решт, самого поняття «конкурентна перевага».

М. Портер пише в своїй книзі «Конкурентні переваги по суті виникають з тієї вартості, яку компанія здатна створити для своїх споживачів

і яка перевищує витрати по її створенню. Вартість – це те, що покупці готові оплачувати: висока вартість обумовлюється або нижчим рівнем ціни в порівнянні з ціною конкурентів на аналогічний продукт, або наданням унікальних вигод, що реабілітують вищу ціну».

Ж. Ламбен визначає конкурентну перевагу як «характеристики, властивості товару або марці, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці атрибути або характеристики можуть бути самими різними і відноситися як до самого товару (базовою послуги), так і до додаткових послуг, супроводжуваних базовою, до форм виробництва, збуту або продажів, специфічним для фірми або товару».

У трактуванні Ж. Ламбена позитивною є вказівка на те, що конкурентна перевага є відносною, оскільки визначається в порівнянні з конкурентом, що займає якнайкращу позицію на товарному ринку або його окремому сегменті. П.С. Завьялов приводить найбільш загальне трактування конкурентних переваг, під якими їм розуміються «якості, які відсутні або менш виражені у суперників». При цьому конкурентні переваги розглядаються як найважливіший показник конкурентоспроможності економічного об'єкту будь-якого рівня.

Позитивним моментом даного трактування є спроба пов'язати поняття конкурентних переваг і конкурентоспроможності, хоча характеристику конкурентних переваг як показника конкурентоспроможності, на нашу думку, слід визнати невірною, оскільки конкурентні переваги як самостійне поняття, мають власний смисловий зміст, відмінний від змісту поняття конкурентоспроможності.

Таким чином, запропоноване П.С.Завьяловим визначення конкурентних переваг не можна визнати достатньо точним і таким, що відображає специфіку виробничо-господарської діяльності підприємств.

Р.А. Фатхутдінов пропонує визначити суть конкурентної переваги на основі поняття «цінність». При цьому, під цінністю ним розуміється «щось особливе, то, чим система володіє (містить в собі), прегне зберегти, або мати

в майбутньому. Наприклад, здоров'я, талант, професіоналізм, організованість, володіння нововведеннями, торгова марка і т.п.»

Р.А. Фатхутдінов класифікує цінності по ряду ознак. По приналежності до системи, в якій реалізується конкурентна перевага, їм пропонується виділяти біологічні, соціальні, виробничі і технічні цінності. Сукупність цінностей визначає конкурентні переваги. «Цінності можуть перетворитися на конкурентні переваги, що реалізуються зовні або всередині біологічної, соціальної або виробничої системи в глобальному, локальному або індивідуальному масштабі».

Даний автор вводить поняття конкурентної переваги системи, під якою пропонує розуміти «яку-небудь ексклюзивну цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу перед конкурентами». При цьому він вважає, що конкурентні переваги утілюються у товарах, що випускаються системою і що реалізуються на ринках. Таке трактування дозволяє виділяти лише реалізовані конкурентні переваги, але не припускає існування потенційних і нереалізованих в товарі конкурентних переваг.

Проте наявність у системи таких виняткових особливостей (цінностей) не завжди пов'язана з перевагою над конкурентами. Так, володіння економічною системою навіть унікальними національними, політичними, духовними, культурними, соціальними особливостями, цінностями не гарантує появи переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності.

Отже, розглянувши думки багатьох вчених, пропонується своє трактування поняття «конкурентні переваги» - це різноманітні особливості будь – якої із сфер діяльності фірми, за допомогою яких підприємство має перевагу над своїми конкурентами у досягненні однієї цілі.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності

їхньої діяльності. Внутрішня – це характеристика внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Базисом загальної конкурентної переваги є переваги внутрішні, однак це всього потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших конкурентних переваг, а з іншого – забезпечують йому конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають «аналізом пар». Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги.

Другою характеристикою конкурентної переваги є її схильність неоднозначному впливу безлічі різноманітних факторів. Для того, щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, ті самі фактори можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці

переваги сприймаються ними, як такі. Інакше, може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство.

Головна вимога – відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, суттєвою. Б. Карлоф відзначає, що, «нажаль, дуже легко заявити про наявність у себе конкурентних переваг, не перевіривши, чи відповідають ці переваги потребам клієнтів... В результаті, з'являються товари з видуманими перевагами».

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

При розробці стратегії конкуренції необхідно, з однієї сторони, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позицію на ринку, а, з іншої сторони, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в котрій працює підприємство.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Інакше, може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство. Така ситуація є характерною для багатьох вітчизняних підприємств.

Прийнято виділяти такі форми конкуренції (табл. 1.1).

Форми економічної конкуренції

Форми конкуренції	Загальна характеристика	Приклади
Функціональна	Виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм, задовольняє конкретну потребу споживача. Подібні товари називаються товарно- родовими конкурентами	Потреба споживача — відпочинок після роботи. Засоби для задоволення потреби: книги, спортивне знаряддя, музичні платівки
Предметна	Виступає наслідком аналогічності товарів, що випускаються. Ведеться за різними марками одного й того товару, що випускається різними фірмами	Аналогічні товари різних фірм — спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг — фірм Adidas, Reebok, O'Neill, Nike, Columbia
Видова	Виникає між різними видами товару, що в принципі задовольняють одну й ту саму потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються (потужність двигуна автомобіля, кількість швидкостей у велосипеда тощо)	Автомобілі одного класу, але з різним оснащенням

Джерело : розроблено автором

Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою цільового ринку. Тому перед обранням однієї із загальних стратегій підприємство повинне виявити ряд обмежуючих факторів:

При цьому підприємство може вибрати масовий ринок чи вузьку ринкову нішу. Комбінуючи цільові ринки з основними стратегіями, підприємство розширює сферу вибору стратегії. Коли стратегії мінімізації витрат та диференціації продукції націлені на масовий ринок, вони називають лідерством у витратах та диференціацією продукції відповідно. Але коли ці ж стратегії спрямовані на ринкову нішу, вони називаються фокусуванням. Вибір конкретної стратегії конкуренції суттєво залежить від стратегічного потенціалу підприємства та можливостей розширення його

ресурсів. Саме внутрішнє середовище підприємства у великій мірі визначає можливість виконання обраної стратегії.

Характер та джерела переваг мають надважливе значення. Те, як довго можна втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів. Перший фактор визначається тим, яке джерело переваги. Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть одержати й конкуренти. Вони можуть скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили або сировини, або ж звести їх нанівець, випускаючи свою продукцію або черпаючи ресурси там саме, де й лідер. Переваги вищого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності, або тісні зв'язки з клієнтами, які зміцнюються тим, що змінювати постачальника клієнтові фінансово незручно) можна втримувати більш тривалий час, їм властиві певні особливості. По-перше, для того, щоб домогтися таких переваг, потрібні великі навички й здібності – спеціалізований і більш тренований персонал, відповідне технічне оснащення і в багатьох випадках – тісні зв'язки з головними клієнтами. По-друге, переваги високого порядку звичайно можливі за умови дострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничій потужності, у спеціалізоване навчання персоналу або в маркетинг.

1.2 Основні чинники формування конкурентних переваг підприємств

Процес формування конкурентної переваги підприємства значною мірою залежить від факторів його зовнішнього та внутрішнього середовища. У теоретичних дослідженнях існують різні методи класифікації ознак факторів, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства.

У той час як конкурентні переваги характеризуються своєю здатністю до змін, фактори, що впливають на них, також змінюються структурно і доповнюються різними сферами та джерелами виникнення. Цей факт сприятливо впливає на формування нових конкурентних переваг підприємств.

Об'єктивний погляд на вплив на конкурентну перевагу фірми дає змогу розглядати її з точки зору внутрішнього та зовнішнього середовища фірми.

Фактори, що відносяться до зовнішнього середовища, як правило, не залежать від діяльності конкретної фірми. Вони можуть включати:

1. Економічні чинники, що відображають рівень сформованості інфраструктури споживчого ринку на даній географічній території, специфічні чинники його конкурентної переваги

- економічні;
- соціальні;
- екологічні;
- демографічні;
- правові;
- конкурентні - внутрішні ресурси (фінансові, інформаційні, осіб);
- рівень обслуговування;
- класифікаційна політика;
- рівень управління
- зовнішні фактори
- внутрішні фактори
- економічні характеристики,
- ступінь підтримки місцевою адміністрацією підприємництва в районі.

2. Соціальні фактори характеризують рівень платоспроможності споживачів, етнічні та культурні особливості місцевого населення, стабільність обслуговуваних груп споживачів.

3. Фактори навколишнього середовища. Можливість діяльності підприємства без шкоди для навколишнього середовища з урахуванням природно-кліматичних умов місцевості, в якій воно розташоване.

4. Демографічні чинники визначаються загальною кількістю споживачів, віковими характеристиками та рівнем освіти, а також споживчою активністю ринку. З огляду на його характеристики, цей фактор часто змінюється, і його слід враховувати при аналізі демографічних показників регіону, в якому розташований бізнес.

5. Юридичні чинники включають нормативну базу, законодавство у сфері надання послуг та спосіб регулювання послуг у країні.

Розглянуті вище фактори опосередковано впливають на процес формування конкурентної переваги підприємства. Безпосереднім чинником є фактор конкуренції, який розглядає наявність і кількість конкурентів на ринку фірми, а також їхні конкурентні переваги та можливості використання цих переваг.

Фактори, що належать до внутрішнього середовища, значною мірою залежать від господарської діяльності підприємства і включають:

1. Внутрішні ресурси підприємства, зокрема:

- фінансові ресурси, що визначаються питомою вагою особистих і кредитних коштів, які використовуються підприємством на постачання, виробництво і розподіл продукції, а також сумою фінансових можливостей підприємства, рентабельності та платоспроможності комерційної діяльності;

- Інформаційні ресурси, які залежать від рівня застосування техніки у виробничо-технологічних процесах підприємства, від того, наскільки підприємство використовує інформаційні системи (ІС) та управління ними;

- Людські ресурси визначаються методом управління підприємством, а якість персоналу підприємства невіддільна від організаційної якості виробничого процесу.

2. Рівень обслуговування. Надавати споживачам комплекс різноманітних послуг, більш комплексно задовольняти потреби споживачів.

Рівень обслуговування – це не тільки фактор, який визначає конкурентоспроможність підприємства, але й потенціал підприємства для підвищення своєї конкурентоспроможності. Зусилля, спрямовані на підвищення якості послуг, що надаються, можуть максимально ефективно формувати імідж бізнесу, підвищуючи тим самим його конкурентоспроможність.

3. Стратегія класифікації продукції та послуг, що реалізуються, формується відповідно до ринкових сегментів діяльності компанії та безпосередньо впливає на задоволеність споживачів послугами.

4. Рівень управління. Управлінські фактори включають комплекс управлінських рішень на фірмі, зокрема: тип організаційної структури управління, ступінь взаємозв'язку елементів структури фірми, методи управління персоналом і виробничими процесами фірми.

Для формування та підвищення конкурентоспроможності недостатньо розуміння керівництвом підприємства елементів конкурентоспроможності та їх наявності. Тільки тоді, коли компанія використовує можливості в господарській діяльності максимально повно та ефективно.

Здатність швидко реагувати на зміни зовнішніх факторів і ефективно використовувати внутрішні ресурси є необхідною умовою підвищення рівня корпоративних конкурентних переваг. Взаємозв'язок та інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства дозволить сформувати і реалізувати високий рівень конкурентоспроможності.

Для сучасних підприємств конкурентною перевагою є застосування інноваційних технологій у виробничо-технологічних процесах, економічній та маркетинговій діяльності з метою зниження витрат, збільшення прибутку та розширення груп споживачів.

У бізнесі завжди існує можливість ділового та фінансового ризику. Ці ризики необхідно враховувати та визначати ступінь їхнього впливу при плануванні стратегії компанії щодо підвищення конкурентоспроможності.

Для визначення прийнятних ризиків та визначення їх ймовірного впливу на конкурентоспроможність фірм скористаємося моделлю М. Портера [37].

Виявити конкурентні драйвери та визначити вплив конкурентних сил на потенційний ризик погіршення конкурентної позиції фірми на споживчих ринках та формування конкурентної переваги.

Надалі, в рамках подальшого розвитку та успішної діяльності, компанія продовжуватиме збільшувати свою частку на споживчому ринку, застосовуючи інноваційні методи та інструменти у господарській діяльності. Зазначена ситуація вплине на покращення загальної конкурентної переваги та індексу конкурентоспроможності підприємства. Ризики, пов'язані з появою замінників, падінням цін на товари та послуги та зниженням економічної ефективності діяльності Постачальники товарів-субститутів Підприємства галузі побутових послуг Потенційні конкуренти Підприємства Наявні конкуренти, скорочення обслуговуваних сегментів споживачів, що впливає на формування конкурентної переваги підприємства.

Неспроможність скористатися збільшеною конкурентоспроможністю фірми найчастіше відбувається в тих випадках, коли терміни технологічного прогресу істотно відрізняються від його застосування в бізнес-діяльності фірми. Постійний розвиток інноваційних способів управління бізнес-діяльністю перетворює невикористані ресурси на більш інноваційні.

Для побудови цілей і напрямів формування та розвитку корпоративних конкурентних переваг науковці виділяють дві групи дій [18]:

- процес підвищення якості управління, поліпшення зв'язків із зовнішнім середовищем, стратегічний маркетинг, вдосконалення інноваційної діяльності організації з метою забезпечення підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів або послуг, що надаються;

- Підвищення рівня обслуговування клієнтів і підвищення якості проданих продуктів і послуг.

Таким чином, проведене дослідження дає змогу виявити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування конкурентної переваги

фірми. Їх аналіз кожного підприємства дозволить сформувати та розвинути конкурентну перевагу підприємства та стане інноваційною точкою конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Особливості формування конкурентних переваг підприємств готельного господарства

Сфера готельної індустрії характеризується жорсткою конкуренцією на ринку, яка обумовлена бурхливим розвитком готельних послуг. Залежно від рівня використання власного потенціалу окремі підприємства втрачають або покращують досягнуті перед цим позиції, відповідно, зменшуючи чи підвищуючи ступінь власної конкурентоспроможності. Тому конкурентоспроможність визначається не лише наявністю конкурентних переваг, але й динамікою пристосування підприємства до зміни умов зовнішнього середовища. З цього боку основна увага зосереджується на здатності підприємства в максимально короткі строки і найбільш раціональним чином привести своє внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх умов, що безперервно змінюються, забезпечуючи в процесі адаптації підтримку і розвиток конкурентних переваг, які вже є в наявності, а також створення нових.

Тому визначено, що конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності властивий часовий характер (динамічність). Це означає, що її рівень, досягнутий в окремий проміжок часу, не може бути довгостроковою характеристикою ринкової позиції та стимулює підприємства прагнути у максимально короткий термін реалізувати всі сприятливі ринкові можливості та уникнути загроз, які виникають у зовнішньому середовищі.

Отже, основними завданнями у сфері готельного бізнесу стають створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності,

пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг, що розвивається.

Враховуючи динамізм, що характерний для зовнішнього середовища підприємства, розрізняють різні рівні конкурентоспроможності. Насамперед потрібно мати здатність успішно вивести на ринок послуги підприємства та отримати при цьому прибуток. Така конкурентоспроможність характерна для тактичного рівня, що закладає основи для формування і підтримання наступних рівнів. Оперативний рівень ми характеризуємо можливістю підприємства в певний період часу виконувати свої поточні та довгострокові зобов'язання. Для досягнення ж своїх стратегічних цілей підприємство повинно залишатись на ринку довгий час, а для цього його метою має стати стратегічний рівень конкурентоспроможності.

Будь-який рівень конкурентоспроможності підприємства, відповідно до теорії конкурентної переваги, забезпечується наявністю двох видів його конкурентних переваг: перевагами в умінні та перевагами в ресурсах. Переваги в умінні обумовлюються ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативністю працівників, наявністю «ноу-хау» в дослідженнях та проектуванні тощо. Рівень переваг в ресурсах визначається кадровим складом та кваліфікацією працівників, структурою власних та залучених фінансових коштів, наявністю системи науково-технічної і комерційної співпраці.

Порівняно з конкурентом, який посідає найкращу позицію на ринку або в конкретному сегменті, підприємство намагається отримати перевагу, яку називають відносною. Вона є внутрішньою та зовнішньою. Зовнішня базується на властивостях послуг, що є цінними для покупця і мають на меті найповніше задоволення його потреби. Така перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тобто її здатність змусити ринок прийняти високу ціну і при цьому необов'язково забезпечує відповідну якість [11].

Внутрішня конкурентна перевага ґрунтується на перевазі відносно витрат, що є «цінністю для підприємства» через збільшення його

продуктивності. Вона забезпечує йому більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [15].

Якщо оцінювати конкурентоспроможність підприємства на тактичному та оперативному рівнях, то потрібно назвати такі характеристики:

- розширення пропонованого в готелі асортименту послуг, забезпечення матеріально-технічної бази з їх надання;
- унікальність готелю: розташування, унікальні послуги, що надаються, пропозиції тощо;
- ефективність процесу бронювання, продажу послуг та пропонованого сервісу;
- використовувані форми заохочення клієнтів і впливу на них.

Проте, на нашу думку, не кожна з наведених переваг може забезпечити стратегічний рівень конкурентоспроможності. Так, наявність трудових ресурсів у підприємства, за допомогою яких воно може стійко забезпечувати високу конкурентоспроможність, є лише основою для досягнення вищого рівня, яку потрібно ефективно використати.

Вивчення та аналіз стратегічних характеристик конкурентоспроможності організації готельної сфери дав змогу згрупувати їх за такими складовими.

1. Інвестиційна складова інновацій. Інноваційний розвиток готельної сфери є зміною основних умов, факторів і елементів інноваційної діяльності, яка перетворюється на стійкий механізм, що дає змогу забезпечувати ефективність і конкурентоспроможність готельних послуг переважно за рахунок впровадження нововведень. Як правило, їх інноваційна діяльність зосереджена у сфері забезпечення матеріально-технічних умов надання готельних послуг клієнтам і розширення асортименту послуг, що надаються на території готельного комплексу.

Готельного бізнесу нерозривно пов'язана з інвестиційним розвитком, тобто відбувається безперервне формування і використання інвестиційних

ресурсів для досягнення оперативних і стратегічних цілей у їх економічній діяльності.

Специфіка інвестиційного розвитку готелів виявляється в тому, що реальні інвестиції носять капіталомісткий характер у формі нового будівництва. Також виявляється залежність процесів модернізації і реконструкції готельних будівель від моди і авторських ексклюзивних рішень з погляду дизайну.

На регіональному рівні інноваційно-інвестиційний розвиток господарюючих суб'єктів готельного бізнесу залежить від ефективності функціонування регіонального туристичного ринку, а також державної та регіональної підтримки. Для активізації цих процесів необхідно посилити асоціативні взаємозв'язки туристичних і готельних підприємств на регіональному і державному рівнях та ввести інтегровану асоціацію рекреаційно-туристичного міжгалузевого комплексу, метою якої буде розвиток пріоритетних напрямів туризму в регіоні.

2. Унікальність територіального розташування, пропозицій та обслуговування.

3. Оцінка ефективності продажів готельних послуг, процесу бронювання і сервісу. Ця складова потребує постійної оцінки ефективності продажів і сервісу, прагнення до їх поліпшення, заохочення результатів співробітників, ведення статистики вхідних дзвінків. Оцінка ефективності процесу продажів готельних послуг – перший крок до довгострокового успіху. Внаслідок формування механізму залежності винагород співробітників від продажу буде зростати їх зацікавленість у збільшенні продажу послуг готелю.

4. До складової відкритості нами віднесено необхідність розвитку інфраструктури готелю для збільшення відвідування місцевими жителями на території готелю місць здійснення додаткових послуг з метою організації ділових і особистих зустрічей, ресторану і культурно-дозвільних центрів.

5. Стратегічний розвиток складової клієнтоорієнтованості підприємства готельного бізнесу і лояльності клієнтів. Необхідно визначити безпосередньо для готелю та її співробітників сенс понять «клієнтоорієнтованість» і «лояльність до клієнтів», проаналізувати інформацію про клієнтів, виділити цільову аудиторію, розбити клієнтів на групи та на цій основі побудувати власну стратегію ведення бізнесу. При цьому для кожної групи можна буде запропонувати свої форми заохочення, продумати інструменти впливу на цільову аудиторію, що будуть залежати від конкурентного середовища, категорії готелю, пропускної здатності тощо. Для кожного підприємства рішення можуть бути індивідуальними з врахуванням аналізу наявного досвіду підприємств, близьких за типом. Далі вибираються найбільш ефективні з проаналізованих заходів, проводиться оцінка їх ефективності і програма лояльності коригується з огляду на те, які кошти виправдали себе, а які ні. В принципі цей алгоритм можна вважати циклічним, оскільки умови ринку постійно змінюються, зокрема змінюються кількість конкурентів та запити клієнтів. Тому програма лояльності вимагає постійної уваги, як і будь-яка робота з гостями у підприємстві, що вважає себе клієнтоорієнтованим.

6. IT-оптимізація організації готельного бізнесу вимагає створення корпоративної інформаційної системи, що призначена для автоматизації ведення бізнесу, зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємовідносин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів.

Окрім того, для отримання конкурентних переваг готелі можуть використовувати базові конкурентні стратегії: лідерство у витратах, диференціація та фокусування [6].

Для використання стратегії лідерства у витратах найбільш пристосованими є мережеві готельні підприємства, що за рахунок

стандартизації, уніфікації, організації оптових закупівель продуктів, обладнання і витратних матеріалів можуть значно знизити витрати.

Стратегію фокусування на певних групах споживачів і надання послуг, що відповідають їх індивідуальним потребам можуть застосовувати індивідуальні готелі. При цьому кожне підприємство повинно прийняти рішення про вузьку або широку спеціалізацію. Тобто надавати звичайний набір послуг або фокусуватися на певних групах споживачів залежно від їх віку, мети приїзду, стилю життя.

Стратегія диференціації передбачає виділення послуг підприємства із загальної маси аналогічних пропозицій за рахунок більш високої якості і ексклюзивності. Найбільш поширеними напрямками диференціації в готельному бізнесі є диференціація за місцем розташування готелю, історичною цінністю будівлі готелю, спектром послуг, іміджем, станом матеріальнотехнічної бази, персоналом, якістю харчування, програмою заохочення постійних клієнтів.

Ефективне використання стратегії диференціації може забезпечити підприємству готельної сфери необхідний рівень продажу і прибутку навіть на висококонкурентному готельному ринку. Диференціація готельних послуг скорочує пряму конкуренцію, ускладнює порівняння послуг між собою та дає змогу підприємству стати унікальним у своєму сегменті, встановлюючи таку ціну за послугу, що покриє всі витрати і забезпечить необхідну рентабельність продажу.

Висновки до розділу 1

Отже, на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу впливає безліч факторів: розташування, номерний фонд, зірковість, інфраструктура, матеріально-технічний стан, вартість номера, наявність

пам'яток тощо. Але всі перераховані вище фактори забезпечують лише оперативний і тактичний рівні конкурентоспроможності. Необхідною ж умовою стратегічної конкурентоспроможності закладу є впровадження інноваційних рішень. Саме конкуренція є стимулом появи нових ідей і впливає на дії виробників готельних послуг. У таких умовах конкурентоспроможність можливо забезпечити лише за умови комплексного підходу до формування конкурентних переваг на основі нових методів управління, сучасних технологій, кваліфікованого персоналу та високого рівня сервісу.

Проаналізовано основні фактори формування конкурентної переваги підприємства. Систематизувати фактори, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства. Варто зазначити, що фактори зовнішнього середовища, як правило, не залежать від діяльності конкретної фірми. Фактори, що належать до внутрішнього середовища, значною мірою залежать від господарської діяльності підприємства. Класифікація конкурентних факторів є загальною. Визначте чинники конкуренції, щоб визначити вплив конкурентних сил. Визначено дії щодо постановки цілей та напрямів формування та розвитку конкурентної переваги підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРК «ГЕТЬМАН»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його кадрового потенціалу

Досліджуване підприємство – готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» знаходиться в місті Чортків та пропонує для клієнтів двомісні номери типу люкс, напівлюкс та стандартні кімнати економ-класу. У розпорядженні підприємства знаходиться всього 30 номерів, відповідно кожної категорії: 5 – люкс, 7 – напівлюкс, 18 – стандарт. У структурі закладу також є ресторан із банкетним залом, бар, які можуть обслуговувати близько 150 чол., піцерія «Престо», у меню якої представлено страви італійської та української кухні, суши-бар, конференцзал, де можна проводити різноманітні конференції, семінари та тренінги. Для приємного і комфортного відпочинку та оздоровлення клієнтам пропонується також сауна, солярій, тренажерний зал. Біля готелю працює цілодобовий майданчик для паркування авто.

Таким чином, даний заклад володіє усією необхідною інфраструктурною підтримкою та сервісним обслуговуванням для забезпечення комфортного та затишного перебування відвідувачів та їх здорового відпочинку.

Як відомо, що успішна діяльність будь якого підприємства лежить на плечах персоналу, який є основою, каркасом діяльності. Саме від нього залежить втілення місії та виконання поточних завдань підприємства. Рациональний підбір персоналу повинен здійснюватися на основі отриманої інформації під час досліджень та відповідних якостях та характеристиках кожного окремого претендента на ту чи іншу посаду.

У контексті реалізації основних цілей готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» потребують розв'язання наступні завдання:

1. Формування чисельності та складу закладу готельно-ресторанного господарства, яка відповідає специфіці його діяльності, розробленій виробничій програмі, організаційно-управлінській структурі.

2. Створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства і його зацікавлених сторін.

3. Пошук та застосування ефективних форм мотивації до праці персоналу.

У таблиці 2.1 представлено основні критерії відбору персоналу у розрізі адміністративно-управлінського, виробничого та допоміжного його складу.

Таблиця 2.1

Профіль людських ресурсів закладу ГРК «Гетьман»

Посада (з визначенням класності/ розряду)	Загальна чисельність осіб	Вік, років	Зайнятість (постійно/ тимчасово)	Рекомендо ваний стаж роботи (років)	Рівень освіти (з визначенням фаху та кваліфікації)
Адміністративноуправлінський склад	3	Від 30	Постійно	Понад 3	Повна вища освіта
Виробничий (операційний склад)	13	Від 23	Постійно	Понад 2	Повна вища або професійна технічна
Допоміжний склад	8	Від 21	Постійно	1 рік	Професійна технічна освіта або середня

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Аналізуючи кадровий потенціал досліджуваного підприємства, слід зазначити, що ГРК «Гетьман», згідно розробленого на 2021 рік штатного

розпису, (табл.2.2) налічує 24 чол. штатних одиниць, кожен з яких виконує відповідні обов'язки згідно посадової інструкції. Перелік відповідних завдань, вмінь, обов'язків згідно посадових інструкцій та визначені кваліфікаційні вимоги до кожної посади представлено у таблиці додатку А.

З метою визначення ключових факторів, які відображають професійні якості керівного складу готельно-ресторанного комплексу, зокрема директора, головного адміністратора та чергового адміністратора, проведено їх оцінювання за визначеними 9 параметрами, результати оцінки представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.2

**Загальний штатний розпис підприємства ГРК «Гетьман»
на 2021 рік**

Посада	Кількість штатних одиниць, чол.	Місячний оклад працівника, грн.	Плановий річний фонд оплати праці (загальний), тис. грн
Директор	1	15000	180000
Головний бухгалтер	1	12000	144000
Головний адміністратор готелю	1	12000	144000
Адміністратор черговий готелю	3	10000	360000
Порт'є	2	7000	168000
Покоївка 1-й розряд	4	7000	336000
Покоївка 2-й розряд	4	6500	312000
Прибиральник територій	3	6500	234000
Прибиральник службових приміщень	3	6500	234000
Кастелянша	2	6500	156000
Разом	24	89 000	2 268 000

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Отже, річний фонд оплати праці працівників готелю за штатним розписом 2021 року склав 2 268 000 грн.

Таблиця 2.3

Оцінювання професійних характеристик керівного складу

ГРК «Гетьман»

№ з.п.	Фактори, які відображають професійні якості	Директор	Головний адміністратор готелю	Адміністратор черговий готелю
1.	Освіта	10	8	7
2.	Дипломованість	10	8	7
3.	Впевненість	10	9	7
4.	Пунктуальність	9	10	9
5.	Відповідальність	9	9	8
6.	Порядність	10	9	9
7.	Наполегливість	10	9	7
8.	Справедливість	8	8	7
9.	Чесність	9	9	7
	Середнє значення	9,4	8,7	7,5

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Отже, виходячи із даних проведеної оцінки бачимо, що найвищі бали отримано високо кваліфікованим та освіченим працівником – директором. Саме тому він займає найвищу керівну посаду в готелі. У свою чергу головний адміністратор має нижчий бал, оскільки вимоги до його освіти нижчі. Найменшу кількість балів набрав черговий адміністратор готелю, тому що перелік його обов'язків є досить невеликим, а вимоги до освіти є найнижчими.

Аналізування руху робочої сили готелю ГРК «Гетьман» представлено у таблиці 2.4.

Аналіз руху робочої сили готелю ГРК «Гетьман»

№ з.п	Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення,	
				+/-	%
1	Середня облікова чисельність, осіб	22	24	+2	9
2	Прийнято на підприємство, осіб	3	2	-1	-50
3	Вибуло з підприємства, осіб				
	-за власним бажанням;	2	1	-1	-100
	-звільнено за порушення трудової дисципліни	2	1	-1	-100
4	Коефіцієнт обороту щодо прийому	0,13	0,08	-0,05	-38,5
5	Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,09	0,04	-0,05	-55,5
6	Коефіцієнт плинності кадрів	0,045	0,041	-0,004	-8,9

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Отже, у порівнянні із минулим роком, у 2021 році зросла середня облікова чисельність працівників на 2 чол. (з 22 до 24), що становить 9%. Коефіцієнти обороту щодо прийому та вибуття знизилися на 0,05, що становило відповідно 38,5% та 55,5 % у порівнянні з 2020 роком, коефіцієнт плинності кадрів є нижчим, ніж у минулому році на 0,004 (8,9%).

Аналізування даних щодо використання робочого часу ГРК «Гетьман» представлено у таблиці 2.5.

Згідно з даними таблиці фактичний фонд робочого часу на підприємстві порівняно із запланованим знизився на 5,7 тис. год. Вплив факторів на результативний показник можна встановити способом абсолютних різниць, зокрема:

- зміна середньооблікової чисельності працівників:
- $(24-22)*219*8 = 0$ год.
- зміна днів відпрацьованих одним працівником:
- $(202-219)*24*8 = 3264$ год.
- Зміна середньої тривалості робочого дня:
- $(7,5-8)*24*202 = 2424$ год.

Аналіз використання робочого часу ГРК «Гетьман»

Показники	2020	2021		Відхилення	
		план	факт	від плану	від минулого періоду
Середня облікова чисельність працівників, осіб	22	24	24	-	+2
Відпрацьовано одним працівником:					
а) днів	219	219	202	-17	-17
б) годин	1708	1752	1515	-237	-193
Середня тривалість робочого дня, год	7,8	8	7,5	-0,5	-0,3
Фонд робочого часу, тис. год.	37,6	42	36,3	-5,7	-1,3

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Таким чином, баланс факторів $0+3264+2424=5688$ год., або $36,3-42=-5,7$ тис. год.

Отже, фонд робочого часу зменшився відносно запропонованого у звітному періоді на 5,7 тис. год. у тому числі за рахунок зменшення тривалості робочого дня (2,4 тис. год.) та за рахунок невідпрацьованих днів (3,3 тис. год.).

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ГРК «Гетьман» у контексті визначення його конкурентоспроможності

Аналізуючи діяльність досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» проведемо аналіз структури його витрат та відрахувань за 2020-2021 роки (табл. 2.6).

Структура витрат та відрахувань ГРК «Гетьман» за 2020-2021 роки

Показник	2020 рік		2021 рік		Відхилення (+/-; %)	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %		
Собівартість реалізованої продукції та послуг	1 689 249	86,7	2 092 681	88,5	403 432	1,8
Адміністративні витрати	40 711	2,1	47 558	2,2	6 847	0,1
Витрати на збут	130 184	6,8	138 585	5,9	8 401	-0,9
Інші операційні витрати	39 315	2,0	44 782	1,9	5 467	-0,1
Фінансові витрати	36 255	1,9	29 311	1,2	-6 944	-0,7
Інші витрати	2 417	0,01	4 014	0,02	1 597	0,01
Податок на прибуток	9 692	0,49	6 736	0,28	-2 956	-0,21
Всього	1 947 823	100,00	2 363 667	100,00	415 844	X

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

У процесі аналізу з'ясовуємо, що у структурі витрат досліджуваного підприємства найбільшу питому вагу займає собівартість реалізованої продукції – 86,7% у 2020 році, та 88,5% у 2021 році, при чому її частка у структурі в звітному році зросла на 1,8%.

Як показують дані табл. 2.3, у 2020-2021р.р. збільшилася сума адміністративних витрат: відповідно на 6 847 тис. грн. та на 0,1% у структурі, витрат на збут – на 8 401 тис. грн., однак їх частка у структурі знизилась на 0,9%, інших операційних витрат – на 5 467 тис. грн., відповідно й у структурі на 0,1% та інших витрат підприємства – на 1 597 тис. грн., відповідно 0,01% у структурі. Слід констатувати той факт, що у 2021 році зменшилися фінансові витрати на 6 944 тис. грн. та витрати на сплату податку на прибуток на 2 956 тис. грн., відповідно у структурі на 0,7% та 0,21%.

Загалом витрати за 2021 рік зросли на 415 844 тис. грн., що становило 21,35%. Однак збільшення витрат та відрахувань не можна однозначно вважати негативною тенденцією, оскільки це може бути пов'язано із ефективною кадровою політикою та іншими чинниками.

Динаміку кожного виду витрат досліджуваного підприємства представлено на рис.2.1.

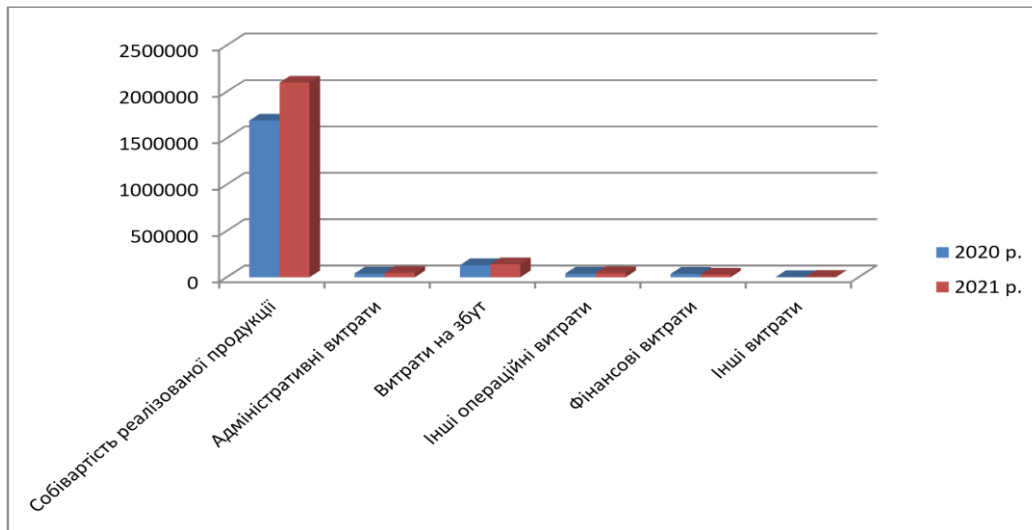


Рисунок 2.1. Графік динаміки основних видів витрат ГРК «Гетьман» за 2020-2021 роки

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Однією зі складових ціни готельної послуги є, наприклад, вартість готельного номера, яку визначають виходячи із собівартості.

Калькуляцію для визначення собівартості послуг готелю складають виходячи з кількості ліжко-днів, які визначають за наступною формулою:

$$\text{Ліжко-доба прогнозовані} = N \times 365 \times K, \quad (2.1)$$

де N - число ліжко-місць в готелі (у досліджуваному закладі 30 номерів по 2 місяця, отже, загальна кількість ліжкомісць складає 60)

365 - число днів у календарному періоді (році);

K - середньорічний коефіцієнт завантаження готелю.

Таким чином, виходячи із даних досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» прогнозована величина складе:

$$\text{Ліжко-добы прогнозовані} = 60 \times 365 \times 60\% = 13140$$

Постатейний розрахунок основних елементів витрат готелю представлено у вигляді наступних таблиць.

Плановий розрахунок витрат на оплату праці представляють за допомогою штатного розпису (див. табл. 2.1), фактичний – за звітними результатами роботи підприємства. Окрім витрат на оплату праці нараховується також ЄСВ, у вигляді 22% фонду оплати праці, який за звітний період складе 498 960 грн.

Розрахунок амортизації за основними групами основних засобів підприємства представлено в таблиці 2.7.

Балансова вартість визначається по кожній групі майна для всього готелю. Сума амортизації за рік визначається діленням балансової вартості на термін використання кожної групи майна, що амортизується.

Перелік і вартість середнього комплекту меблів у номері, представлено в таблиці 2.8. Розрахунок вартості сантехнічного обладнання наведено в таблиці 2.9. Комплектація кожного номера визначається, виходячи з його категорії: люкс, напівлюкс чи економ клас. Ціни визначаються за прайс-листами.

Таблиця 2.7

Розрахунок амортизації майна готельного номерного фонду

Групи майна	Балансова вартість, грн.	Група майна, що амортизується і термін його використання, років	Сума амортизації за рік, грн.
Будівлі готелю	4 000 000	Група 3, 20р	200000
Меблі	203000	Група 6, 4р	50750
Міні-бари	10600	Група 4, 5р	2120
Комп'ютери	24000	Група 4, 5р	4800

Сейфи	8000	Група 4, 5р	1600
Сантехнічне обладнання	125500	Група 9, 12р	10450
Обладнання для прибирання	9000	Група 6, 4р	1125
Разом			261995

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Таблиця 2.8

Розрахунок вартості меблів в номері готелю

Найменування меблів	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Вартість, тис. грн.
Ліжко з матрацом	1	10200	12000
Тумба приліжкова	2	1500	3000
Столик туалетний комбінований	1	1900	1900
Дзеркало декоративне	1	2300	2300
Шафа-гардеробна	1	3100	3100
Разом			20500

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Таблиця 2.9

Розрахунок вартості сантехнічного обладнання в номері готелю

Найменування обладнання	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Вартість, тис. грн.
Душова кабіна	1	8000	8000
Унітаз	1	3400	3400
Умивальник	1	1750	1750
Дзеркало	1	1400	1400
Разом			14550

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Окрім того нараховується ще амортизація нематеріальних активів (програмного продукту) у розмірі 580 грн., а також здійснюється облік витрат за спожиті ресурси (газ, вода, стоки, електроенергія, вивезення твердих побутових відходів)

Розрахунок річної вартості спожитих ресурсів при середньорічному завантаженні готелю 60% представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок річної вартості ресурсів за готельний номер

Вид ресурсів	Річне споживання	Тариф, грн.	Вартість, грн.
Вода, м. куб.	109,5	12,8	1401,6
Каналізація, м. куб.	109,5	14,4	1576,8
Електроенергія, кВт/год	1970	2,4	4728
Вивіз твердих побутових відходів, м. куб. (Альтфатер)	1,8	234,22	421,6
Разом			8128

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Таким чином, річна вартість спожитих ресурсів для обслуговування загального номерного фонду ГРК «Гетьман» за поточний рік склала

$$8128 * 30 = 243840 \text{ грн.}$$

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ГРК «Гетьман»

Як уже зазначалось у першому розділі нашого дослідження, проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства є складною й комплексною, оскільки складається з безлічі різних факторів. Однак ця оцінка необхідна підприємству для здійснення наступних заходів:

- вироблення основних напрямків створення й вироблення продукції та послуг, що користуються попитом;
- оцінки перспективи продажу конкретних видів виробів та послуг;
- встановлення цін на продукцію, тощо.

На основі проаналізованих у п.1.3. даного дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що апробовані у світовій практиці підходи й методи оцінки конкурентоспроможності підприємства підприємств-виробників не відображають вплив на них або застосування наукових підходів до управління, насамперед, системного, комплексного, відтворювального та нормативного.

Перш ніж планувати діяльність кожного підприємства, необхідно оцінити його конкурентний статус. Це дасть можливість реалістично окреслити напрямок необхідних змін, що сприяють створенню та посиленню конкурентних переваг.

Розглянуті нами методика дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємств готельного господарства, проте слід враховувати той факт, що вдосконалення і розвиток як туристської сфери, так і теорії конкурентних переваг підприємств готельної індустрії багато в чому обумовлює необхідність вдосконалення існуючих та розробки нових методик визначення конкурентних переваг готелів з метою ефективного впливу на фактори зовнішнього середовища. Слід також враховувати, що кожна методика може бути визначена, виходячи із специфіки як аналізованого підприємства, так і регіону, в якому воно функціонує.

У контексті зазначеного вище, для визначення конкурентоспроможності потрібно провести порівняльний аналіз досліджуваного ГРК «Гетьман» та його основних конкурентів в регіоні: це готелі «Золота нива» та «Корона» зокрема за номерним фондом та ціновою категорією. Порівняння чисельності номерного фонду готелів подано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз номерного фонду готелів-конкурентів

Назва готелю	Кількість місць	Кількість номерів	Кількість номерів з		
			Стандарт	Напівлюкс	Люкс
Гетьман	60	30	18	7	5
Золота нива	40	22	12	6	4
Корона	36	18	10	5	3

Таким чином, як видно з вищеподаної таблиці ГРК «Гетьман» займає 1-е місце за кількістю номерів і кількості місць серед конкурентів у регіоні. У таблиці 2.12 можна побачити вартість проживання у вищезгаданих готелях.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз цін готелів-конкурентів у м. Чорткові

Назва готелю	Стандарт	Напівлюкс	Люкс
Гетьман	850	1150	1350
Золота нива	1200	1250	1500
Корона	1100	1200	1450

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Таким чином, можна зробити висновок, що серед числа конкурентів у ГРК «Гетьман» у м. Чорткові й неподалік нього, ціни є нижчим середнього рівня, враховуючи той факт, що у вартість номеру в досліджуваному готелі входить користування спа-зоною, однак у готелів конкурентів це є додатковою послугою. Порівняльний аналізу конкурентоспроможності готельних послуг подано у таблиці 2.13 за бальним методом оцінки споживачами. Бланк опитування споживачів готельних послуг складено на основі наших досліджень (додаток Б) та за його змістом проведено опитування. Порівняльний аналіз дозволяє кількісно оцінити внесок різних складових якості в спільну думку споживача про якість досліджуваного

об'єкта та відповідних готелів-конкурентів. Кількість споживачів, що залишили відгук по дев'ятьох ключових критеріях оцінки готельних послуг становить 50 осіб, усі вони оцінювали кожен параметр за 5-ти бальною шкалою, після чого формувався середній бал для обраних критеріїв та заокруглювався до цілого числа.

Таблиця 2.13

Порівняльний аналізу конкурентоспроможності готельних послуг

Параметри оцінки конкурентоспроможності	Гетьман	Золота нива	Корона
1	2	3	4
Розташування	5	4	4
Інтер'єр готелю	5	4	3
Харчування	5	5	4
Розваги	5	5	3
Комунікаційні навички персоналу	4	5	4
Обслуговування	5	4	3
Асортимент спапроцедур	5	3	2
Чистота	5	3	4
Ціни	5	3	4
Загальна кількість балів	44	37	31

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Загальний індекс конкурентоспроможності для готелю виражається у вигляді частки суми проставлених балів і кількості аналізованих параметрів, як видно з формули (2.2):

$$J = (x_1 + x_2 + \dots + x_n) / n \quad (2.2)$$

де J – загальний індекс конкурентоспроможності готелю, x – параметр оцінки конкурентоспроможності підприємства, n - загальна кількість аналізованих параметрів.

Відповідно числове значення загального індексу конкурентоспроможності для готелю «Гетьман» за формулою (2.2) складе:

$$J = (5+5+5+5+5+4+5+5+5)/9 = 4,88$$

Розрахунок загального індексу відповідно для готелю «Золота Нива» складе:

$$J = (4+4+5+5+3+4+5+3+4)/9 = 4,11$$

Загальний індекс конкурентоспроможності для готелю «Корона» складе:

$$J = (4+3+4+3+3+3+3+3+4+4)/9 = 3,44$$

Зобразимо дані індекси конкурентоспроможності у відсотковому співвідношенні за допомогою кругової діаграми (рис. 2.2).

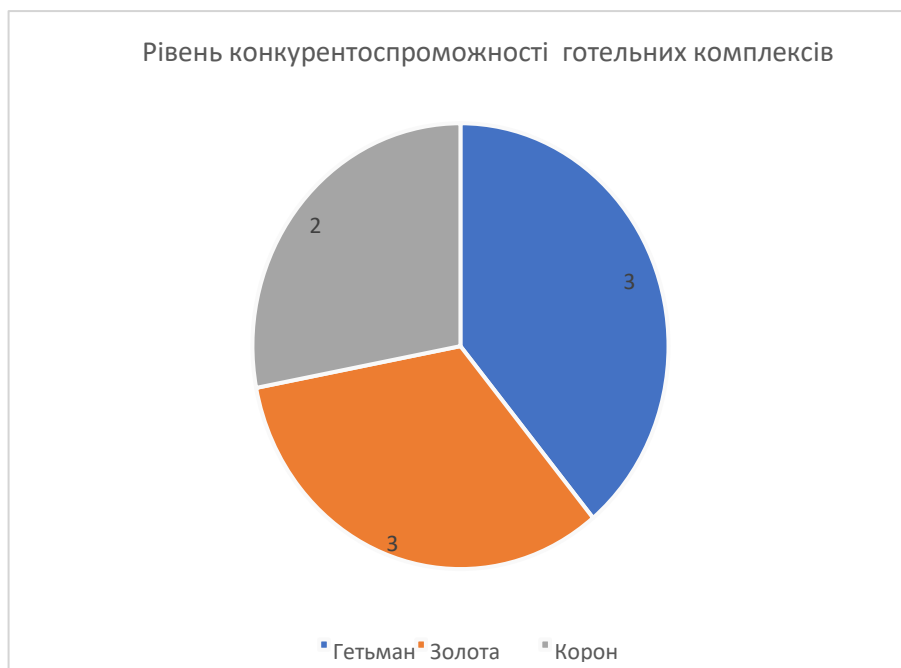


Рис. 2.2. Співвідношення рівня конкурентоспроможності основних конкурентів надання готельних послуг у м. Чорткові
Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Таким чином, на основі діаграми бачимо, що найбільшу частину діаграми займає ГРК «Гетьман», його частка становить 39%, готелю «Золота нива» – 33%, готелю «Корона» – 28%. Із цього можна зробити висновок, що ГРК «Гетьман» має відрив у 6% до найближчого конкурента готелю «Золота

нива», що відповідно вказує на його більший конкурентоспроможний потенціал у порівнянні з готелями-конкурентами.

Аналізуючи основні критерії, за якими проводилось на основі анкетного опитування потенційних клієнтів оцінювання і порівняння ступеня задоволеності споживачів послугами готелю, бачимо є певні переваги та недоліки готельних послуг. На основі цього можна визначити основні шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності послуг ГРК «Гетьман».

Аналізуючи дані опитування, можна зробити висновок, що основні конкурентні переваги готелю «Гетьман» перед готелем «Золота нива» та «Корона» – це цінова політика та чистота приміщень. Головною перевагою ГРК «Гетьман» є його затишок, унікальний інтер'єр, що дозволяє потенційним споживачам зробити вибір на користь цього готелю.

Відвідувачі ГРК «Гетьман» та підприємств-конкурентів, що були опитані, не надають важливості місцю розташування готелю та його близькості до ділового та культурного центру міста. Таким чином, ГРК «Гетьман», щоб залучити додаткових клієнтів, необхідно розробити стратегію підвищення якості обслуговування, а не опиратись на вигідне географічне розташування. Єдиним недоліком ГРК «Гетьман» є не надто високий рівень комунікацій персоналу, що видно з даних таблиці 2.13.

За допомогою методу експертних оцінок розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності готельного підприємства за формулою (2.3).

$$ІПК_{готелю} = \sum_{i=1}^n A_i^{A_{max}} \times w_i \quad (2.3)$$

де $ІПК_{готелю}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності готелю;

A_i – сума експертних оцінок i -го параметра конкурентоспроможності готелю;

$$A_i = \sum_{i=1}^n a_1 + a_2 + \dots + a_i \quad (2.4)$$

де n – кількість експертів, що брала участь в аналізі;

A_{\max} – максимальна оцінка і-го параметра згідно з обраною шкалою;

w_i – вагомість і-го параметра.

Близькість розрахованого інтегрального показника до «10» свідчить про високий рівень конкурентоспроможності готелю. Віддаленість від «10» означає, що у підприємства існують значні резерви збільшення рівня його конкурентоспроможності.

Наступний етап роботи з обраним методом передбачає зіставлення отриманих оцінок серед підприємств-конкурентів, завдяки чому з'являється потужний каталізатор удосконалення діяльності готелю, формується єдина мета для підприємства, виявляються пріоритети для удосконалення.

У табл. 2.14 проаналізовано конкурентоспроможність послуг обраних готельних підприємств.

Таблиця 2.14

Експертна оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств

№ з/п	Назва показника	Вагомість	Бальна оцінка			Зважена бальна оцінка		
			Гетьман	Золотанива	Корона	Гетьман	Золотанива	Корона
1	Цінова політика	0,25	10	6	5	2,5	1,5	1,25
2	Якість обслуговування	0,21	9	9	6	1,89	1,89	1,26
3	Місце розташування	0,18	8	10	9	1,44	1,8	1,62
4	Облаштування номера	0,14	8	8	7	1,12	1,12	0,98
5	Асортимент додаткових послуг	0,12	10	9	10	1,2	1,08	1,2
6	Авторитетність бренду	0,1	10	8	7	1,0	0,8	0,7
Усього:		1	55	50	44	9,15	8,19	7,01

Джерело : розроблено автором за даними підприємства

Із даних таблиці бачимо, що найкращу позицію має ГРК «Гетьман» – 9,15 бали, завдяки високій якості обслуговування, гнучкій ціновій політиці, позитивному іміджу, великому асортименту додаткових послуг та вигідному місцю розташування. Другу позицію у регіоні посідає готель «Золота нива» завдяки архітектурній довершеності будівлі. На третьому місці в регіоні готель «Корона» – 7,01 балів, що є сучасним готелем, володіє однією із найкращих інфраструктур додаткових послуг за експертною оцінкою.

Слід зауважити, що при аналізі цінової політики найбільш конкурентоспроможним є ГРК «Гетьман». Виходячи із даних таблиці 2.12 бачимо, що середня вартість двомісного розміщення в номері категорії «Стандарт» складає 850 грн, у вартість проживання включене безлімітне користування спа-зоною. У підприємствах конкурентах вартість аналогічного розміщення коливається в межах від 1100 до 1200 грн. за добу.

Для успішного ведення бізнесу, підтримання завантаження номерного фонду готелю в умовах зростаючої конкуренції, необхідно постійно працювати над іміджем готелю. Адже діяльність досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» асоціюватися з високим рівнем надання послуг та індивідуальним підходом до кожного клієнта.

Висновки до розділу 2

На основі проаналізованого дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що апробовані у світовій практиці підходи й методи оцінки конкурентоспроможності підприємства підприємств-виробників не відображають вплив на них або застосування наукових підходів до управління, насамперед, системного, комплексного, відтворювального та нормативного.

Розглянуті нами методики дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємств готельного господарства, проте слід враховувати той факт, що вдосконалення і розвиток як туристської сфери, так і теорії конкурентних переваг підприємств готельної індустрії багато в чому обумовлює необхідність вдосконалення існуючих та розробки нових методик визначення конкурентних переваг готелів з метою ефективного впливу на фактори зовнішнього середовища. Слід також враховувати, що кожна методика може бути визначена, виходячи із специфіки як аналізованого підприємства, так і регіону, в якому воно функціонує.

Аналізуючи основні критерії, за якими проводилось на основі анкетного опитування потенційних клієнтів оцінювання і порівняння ступеня задоволеності споживачів послугами готелю, бачимо є певні переваги та недоліки готельних послуг. На основі цього можна визначити основні шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності послуг ГРК «Гетьман».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРК «ГЕТЬМАН»

3.1. Основні напрями вирішення ключових проблем у забезпеченні конкурентоспроможності та розвитку індустрії гостинності

Слід відмітити, що дослідження конкурентоспроможності та якості продукції підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в нашій державі, дає змогу розглядати їх як комплексну характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі, яка доступна для огляду.

В сьогоденних умовах господарювання, як бачимо, і готельне, і ресторанне господарство відіграють важливу роль в обслуговуванні досить різноманітного контингенту відвідувачів-туристів як вітчизняних, так й іноземних, як організованих, так й індивідуальних.

Як відомо, саме якість готельно-ресторанних послуг залишає в пам'яті туриста найбільш стійке враження тому, що саме ці послуги щоденно задовольняють його потреби першої необхідності.

На сьогоднішній день послуги ресторанного господарства при готелях набувають все більшого розвитку і для того, щоб втримати свої позиції і збільшити свій прибуток сучасним готельерам-рестораторам слід шукати шляхи вирішення проблем, які виникають в щоденній роботі їх закладів.

Як відомо, в готелях надаються й такі додаткові послуги як: міні-бар і мінісейф, безкоштовний WI-FI Інтернет на території готелю і в кожному номері, послуги тренажерного залу, конференц обслуговування, попереднє бронювання квитків, оренда автомобілів, повний спектр послуг пральні, трансфер, послуги перекладу, няні, салон краси, екскурсійне обслуговування, а в готелях 4* передбачено також організацію та обслуговування певних

урочистостей і свят (наприклад, Весільний пакет «Перша ніч»), сигарний хол, винна кімната, тощо.

Загальну схему технологічного процесу зустрічі, реєстрації і розміщення гостей у нашому готельно-ресторанному комплексі представлено на рис. 3.1.

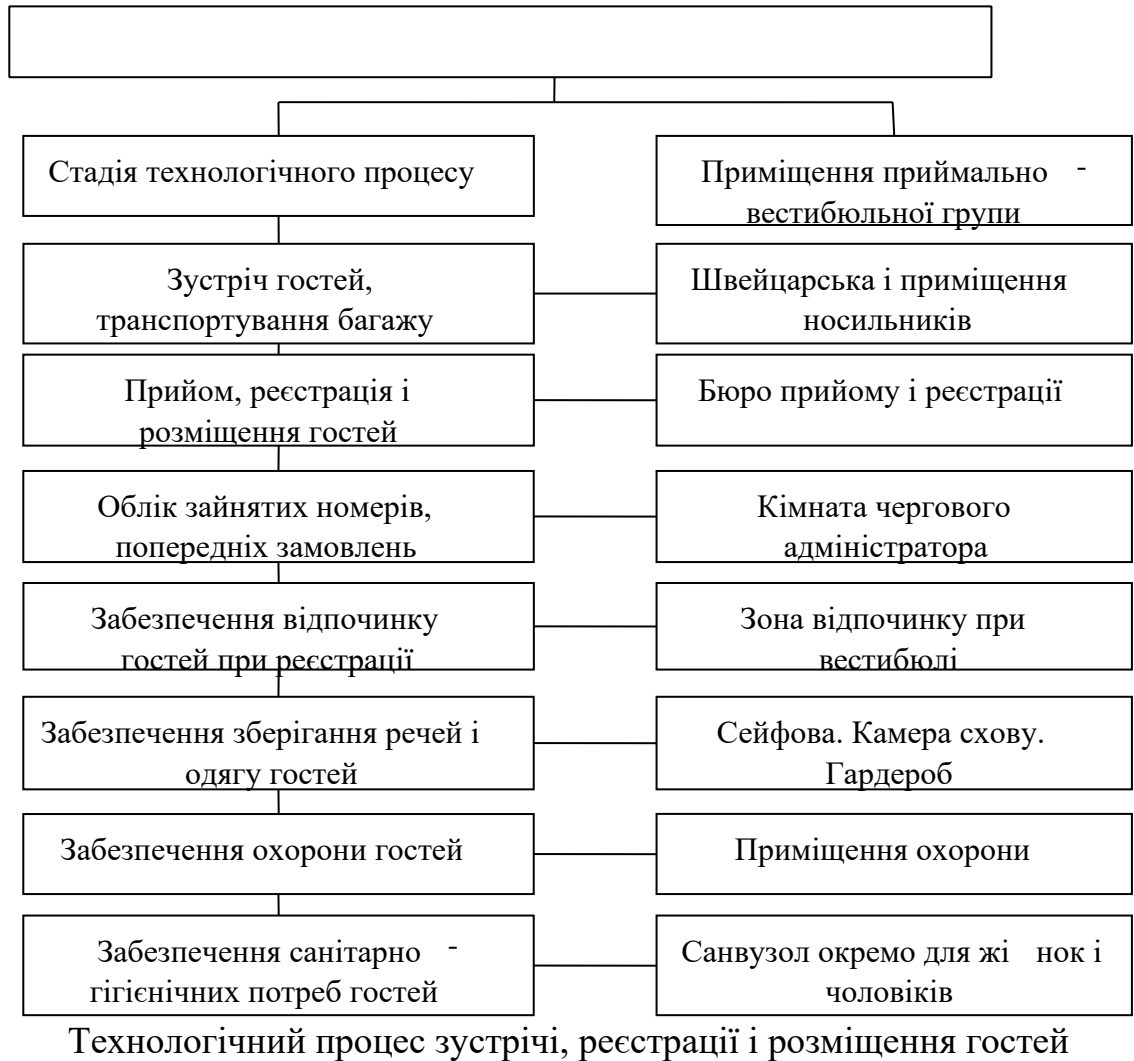


Рис. 3.1. Загальна схема процесу зустрічі, реєстрації розміщення гостей у ГРК «Гетьман»

У процесі нашого дослідження окрім детального розгляду готельних послуг, слід зупинитися й на послугах ресторанного господарства у їх комплексі. Як з'ясувалось, на якість додаткових послуг і послуг ресторанного

господарства впливає категорія готелю. Наприклад, в готелі 2* ресторанні послуги можна організувати у вигляді «шведського столу», який передбачає самообслуговування та невеликих затрат, а вже в готелі 4* обслуговування буде проводитися офіціантами в будь-якому випадку.

Тому, проаналізувавши послуги ресторанного господарства, а також додаткові послуги, що надають готелі, у т. ч. й досліджуваний готельноресторанний комплекс «Гетьман» були виявлені такі проблеми:

- низький рівень кваліфікації офіціантів (відсутність етично-моральної освіти, гостинності у обслуговуючого персоналу та відсутність знань не тільки іноземної мови, а й на відповідному рівні української);
- невідповідність стандартам рівня оснащення та підготовки залів до обслуговування;
- залишки старих систем обслуговування та низький рівень комп'ютеризації й автоматизації у готелях низької категорії;
- недостатній розвиток організації дозвілля та відпочинку;
- відсутність в більшості ресторанів при готелях традиційної української кухні та дитячого меню;
- невизначені особливості організації обслуговування індивідуальних туристів, груп туристів та іноземних туристів;
- неорганізований та недостатній рівень обслуговування в номерах та відсутність послуг харчування на повернення;
- нерозвинутий рівень кредитної системи та системи бонусів для заохочення постійних споживачів;
- низька інформаційна база та низький рівень рекламної кампанії.

Виходячи із викладеного вище, слід зазначити, що для підвищення якості

готельно-ресторанних послуг в індустрії гостинності слід:

- створити центр відповідності системи сервіс-менеджменту, яка забезпечить високий рівень стандартизації;

- передбачити навчання, підвищення кваліфікації персоналу та контролю за ним;
- визначити методи мотивації персоналу для покращення його роботи; - ввести корпоративну культуру та внутрішній PR-сервіс.

Тобто, створити центр, який буде контролювати всю систему сервісу, розроблятиме і впроваджуватиме нові методи покращення системи обслуговування в ресторанах готельних комплексів.

У контексті зазначених перспектив розвитку готельно-ресторанних комплексів та забезпечення конкурентоспроможності їх послуг на сучасному етапі досліджуваному підприємству ГРК «Гетьман доцільно впровадити у діяльність автоматизовану систему управління закладом з використанням сучасних прикладних програм для обробки даних як у готельній, так і ресторанній сферах ведення його бізнесу.

Автоматизована система управління готельно-ресторанних господарств потрібна для вирішення конкретних завдань, а саме:

- прискорення бізнес-процесів у ресторанах та готельних закладах;
- ведення контролю та обліку руху грошових коштів;
- вироблення та швидке формування звітів по досконалих операціях в ході діяльності підприємств;
- здійснення управління і контролю над роботою персоналу закладів індустрії гостинності в режимі реального часу;
- прискорення часу обслуговування і одночасно підвищення рівня якості обслуговування клієнтів;
- управління мережею ресторанів, незалежно від їх віддаленості від центрального офісу;
- забезпечення повного захисту інформації про діяльність підприємств.

Таким чином ми бачимо, наскільки важлива автоматизація для ефективного управління готельно-ресторанним закладом. Правильно

підібране програмне забезпечення не просто полегшує повсякденну роботу, а й допомагає відкривати нові можливості і отримувати максимальну віддачу від всіх ресурсів.

Система має такі можливості: продаж (робота з касою), резервування, управління більярдом, статистичні звіти, бухгалтерський облік товарів і страв, робота на декількох терміналах одночасно, дисконтна платіжна система, декілька видів та типів оплат. Вона включає дві частини, які мають розширені можливості.

FRONT (для терміналу), який призначений для роботи барменів і офіціантів та має наступні особливості:

- інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дозволяє прискорити процес оформлення замовлення;
- робота з терміналом полягає у виборі необхідних столиків, страв або напоїв шляхом дотику до екрану комп'ютера;
- після закінчення формування замовлення з будь-якого пост-терміналу замовлення друкується на кухонний принтер і бар, що дозволяє прискорити процес виконання замовлення;
- за допомогою системи FRONT виконуються завдання резервування столиків, робота із знижками, а також робота з касою.

Консоль адміністратора (для комп'ютера адміністратора) – призначена для:

1. Налаштування: користувачів, залів, конфігурації робочих місць, валюти і типів оплат, модифікаторів, меню, розкладів, обміну даними.

Формування дисконтно-платіжної системи: знижки, бонуси, платіжні карти, розширені дані про клієнта, можливість налаштування знижок на певні відділи і товари, основних категорій звітів: загальних, виручки, продаж, видалення і відміни, дисконтної системи, почасових звітів, по днях, по відповідних категоріях.

2. Дозволяє вести облік товарних залишків в розрізі складів, товарів, партій і постачальників товару, оптова і роздрібна схеми зберігання залишків, облік тари як поворотною, так і купувальною, облік комплектів: комплектація і розкомплектація наборів.

3. Проводити інвентаризацію товарних залишків в розрізі складів, товарних груп, автоматичне списання партій за методами FIFO, LIFO, середньозважених цін. Здійснювати сумовий облік товарних залишків, облік операцій громадського харчування: калькуляція, реалізація громадського харчування, оброблення сировини, технологічні карти, акти закупівлі.

4. Забезпечувати гнучкий механізм ціноутворення, категорійності цін і покупців, проведення ABC-аналізу продажів, формування механізму створення прайс-листів, можливе ведення паралельно декількох його версій, вибір категорій цін, валют при його друці, виведення залишків або позначок у прайс-листі.

5. Гнучка система налаштування і підключення до торгового устаткування, а саме: сканери штрих-кодів, касові системи, POS-системи, вагове устаткування і інше забезпечує здійснення аналізу націнки продажів в розрізі покупців, товарів і товарних груп, постачальників, дисконтних карт. За її допомогою ведеться облік дисконтних карт, аналітика з накопиченого продажу, забезпечується резервування товарних залишків; планування закупівель і продажів, здійснюється аналіз цін постачальників з метою визначення оптимального їх рівня, ведеться облік взаєморозрахунків з постачальниками і покупцями, контроль прострочених боргів, облік вхідних і вихідних податкових накладних, реєстр податкових накладних з вивантаженням в систему підготовки звітності ЗВІТ.

6. Підключення до систем клієнт-банк різних форматів,

Автоматичне закриття документів операції (так званих «замовлень») за методом

FIFO. Ведення касових операцій, касова книга. Облік операцій підзвітної суми. Автоматичний розрахунок заробітної плати, необмежена кількість видів нарахувань і утримань, можливість завдання алгоритму розрахунку в режимі

1С:Підприємство, зокрема табелювання робочого часу співробітників. Ведення багатофірмового обліку в одній базі даних як роздільно, так і консолідовано. Розділення обліку за типами обліку. Ведення обліку залишків і рухів в різних валютах. Формування фінансового результату діяльності компанії.

Отже, поряд із наданням послуг по розміщенню клієнтів не менш важливою функцією готельно-ресторанного комплексу є організація харчування. Це дуже важливий чинник обслуговування відвідувачів, що впливає на їх кількість і загальний рівень завантаження готелю. Підприємства ресторанного господарства в готелях сприяють залученню додаткових доходів готелю. Саме тому, дуже важливо правильно організувати діяльність ресторану в готелі, щоб відвідувачам було затишно і комфортно, і щоб їм знову і знову хотілося прийти і відпочити саме в цьому ресторані. З огляду на це було запропоновано вирішення проблем розвитку готельно-ресторанного господарства, головною з яких було виділено автоматизацію громадського харчування.

Таким чином, проблем і перспектив розвитку ресторанного господарства при готелях чимало, однак для їх вирішення потрібні:

- подальша індустріалізація ресторанного господарства;
- удосконалення організації ресторанного господарства по місцю роботи і навчання населення;
- розміщення сітки спеціалізованих підприємств ресторанного господарства, в тому числі підприємств швидкого харчування;

- підвищення рівня організації і управління, впровадження моральних і матеріальних стимулів, які сприяють активізації людського фактору;
- підвищення якості продукції і культури обслуговування потенційних клієнтів закладу.

3.2. Підвищення якості продукції як засіб росту конкурентоспроможності підприємства ГРК «Гетьман»

Основою покращення фінансового стану підприємств в Україні в умовах становлення ринкових відносин все більше виступає якість продукції, тому забезпечення високої якості продукції дозволяє забезпечити ефективний розвиток підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день однією з головних проблем українських підприємств готельно-ресторанного господарства є створення системи якісного обслуговування клієнтів, що з однієї сторони забезпечує надання конкурентоспроможних послуг, а з іншої – гарантує високий імідж та конкурентний статус вітчизняних закладів індустрії гостинності. Адже, як відомо, саме якість є важливим інструментом у боротьбі за ринки просування та продажу послуг, гарантує відповідний конкурентний статус та ділову репутацію фірми.

Поняття «якість» у готельно-ресторанній індустрії має свої особливості. Як зазначає у своїх дослідженнях Рябенка М.О.: «...у найзагальнішому сенсі можна виділити три основні підходи до визначення якості послуг:

По-перше, якість – це точне визначення потреб клієнтів для їх подальшого виконання. Найголовніше правило обслуговування – задовольнити всі потреби клієнтів.

По-друге, якість – це не лише задоволення потреб клієнтів, а ще й правильне їх надання. Наприклад, якщо послуга буде надана, але персонал закладу буде надавати дані послуги з небажанням та недобросовісно, то задоволення від споживання подібної послуги клієнт, скоріше за все, не отримає.

По-третє, якість повинна бути постійною. Однотипні послуги повинні надаватися багаторазово і з постійною якістю. Клієнт, який постійно відвідує один і той самий готель, не повинен бачити суттєвої різниці між послугами, наданими в перший раз і в усі наступні факти відвідування готелю [58, с.47].

Як зазначає у своїх дослідженнях Чередниченко А.О. : «Якість послуг – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критеріями якості обслуговування у готелі. Критерії оцінки якості наданої послуги для споживача - це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступеню задоволення клієнта - це бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим [68, с.70].

Відповідно, як відомо, підвищення якості – одна із форм конкурентної боротьби, завоювання і втримання позицій на ринку. Як відомо, високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на продукцію і відповідно збільшенню прибутку за рахунок зростання обсягу продажів. Саме в умовах відкритої ринкової економіки, проявляються фактори, які роблять якість продукції умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності її господарської діяльності, економічного добробуту країни.

Для того щоб підприємство визначило свій рівень розвитку згідно з фундаментальними концепціями, фахівці Європейського фонду управління якістю розробили спеціальну матрицю. Визначивши своє положення за кожним з рядків цієї матриці (найкраще, якщо це буде результат групового

обговорення вищим керівництвом) підприємство може оцінити свої успіхи, визначити першочергові напрямки удосконалення (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Матриця управління якістю продукції підприємства

Показник	Початковий рівень	На шляху до досконалості	Досконалий рівень
Орієнтація на результат	Визначені усі зацікавлені сторони	Потреби зацікавлених сторін оцінюються чітким і структурованим шляхом	Наявний чіткий механізм для збалансування очікувань всіх зацікавлених сторін
Концентрація уваги на споживачах	Оцінюється рівень задоволеності споживачів	Встановлюються цілі та завдання, пов'язані з рівнем задоволеності споживачів. Вивчаються питання, пов'язані з лояльністю споживачів.	Задоволеність потреб споживачів виступає рушійною силою бізнесу.
Лідерство та відповідність цілям	Визначені місія та візія (бачення)	Політика, персонал і процеси узгоджені між собою. Наявна "модель" лідерства	Спільні цінності і "модельна" етика існують на всіх рівнях організації
Управління, що ґрунтується на процесах і фактах	Визначені процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів	Порівняльні дані та інформація використовуються для встановлення цілей, що стосуються усіх процесів	Показники можливостей і стабільності процесів вимірюються, досліджуються і використовуються
Розвиток персоналу та його залучення до удосконалення	Персоналу надається відповідальність і права для розв'язання проблем	Персонал є інноваційною і творчою силою для досягнення цілей організації	Персонал володіє повноваженнями для того, щоб діяти самостійно і вільно розповсюджувати знання та досвід

Постійне навчання, інновації та вдосконалення	Можливості для удосконалення ідентифікуються і використовуються	Цілі постійного удосконалення встановлюються для всіх працівників	Успішні інновації та удосконалення широко розповсюджені та інтегровані у загальну систему
Розвиток партнерства	Найважливіший процес вибору постачальників і управління ними	Визначаються удосконалення та досягнення постачальників	Організація та її ключові партнери є взаємозалежними
Відповідальність перед суспільством	Правові та нормативні вимоги аналізуються та виконуються	Активна участь у житті суспільства	Очікування суспільства вимірюються і використовуються для ініціації удосконалень

Проаналізувавши матрицю можна сказати, що для досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» характерним є напрям – на шляху до досконалості, тому для підприємства доцільним є посилення конкурентних позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності продукції та впровадження новітніх систем управління якістю. У даному контексті персонал виступає інноваційною і творчою силою для досягнення зазначених цілей організації. Підходи загального управління якістю є гнучкими, а цілі постійного удосконалення встановлюються для усіх працівників підприємства.

Слід зазначити, що загальне управління якістю часто розглядають як загальну філософію управління, яка визначає лише базові ідеї та концепції, залишаючи підприємствам свободу вибору тих чи інших шляхів їх реалізації. Тому вищенаведений перелік концепцій не є постійним чи вичерпним, він може модифікуватися та вдосконалюватися в міру накопичення досвіду управління підприємствами та підвищення рівня їх досконалості.

Впровадження принципів загального управління якістю ГРК «Гетьман» вимагає трансформування психології працівників підприємства, які повинні відчувати себе не просто виконавцями, а членами єдиного колективу і бути готовими разом працювати для його успіху. Можна сказати, що загальне

управління якістю це передусім люди, які готові постійно шукати можливість вдосконалення як власної діяльності, так і діяльності підприємства в цілому, а також – керівники, які завжди готові вислухати та підтримати пропозиції, спрямовані на вдосконалення. У даному контексті, працівники підприємства повинні відмовитися від філософії: «Я тільки працюю на своєму робочому місці, виконую розпорядження, а інше мене не цікавить», а лідери підприємства – від авторитарного стилю керівництва: «Я тут головний, а справа усіх інших – тільки виконувати мої розпорядження». Така зміна психології не досягається одним наказом, вона вимагає тривалої та клопіткої роботи з переконання персоналу, пояснення йому нових підходів, але тільки вона, на нашу думку, дозволить підприємству ГРК «Гетьман» досягнути високого рівня ділової досконалості, підвищить його ділову репутацію та забезпечить високий конкурентний статус на ринку надання готельно-ресторанних послуг.

Ключові завдання системи забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку та розвитку готельно-ресторанного бізнесу представлено на рисунку 3.1.

Окрім того, як відомо, для завоювання нових сегментів ринку потрібно постійно підвищити якість продукції, впроваджувати нові види продукції та послуг, удосконалювати технологічний процес, оновлювати виробництво.

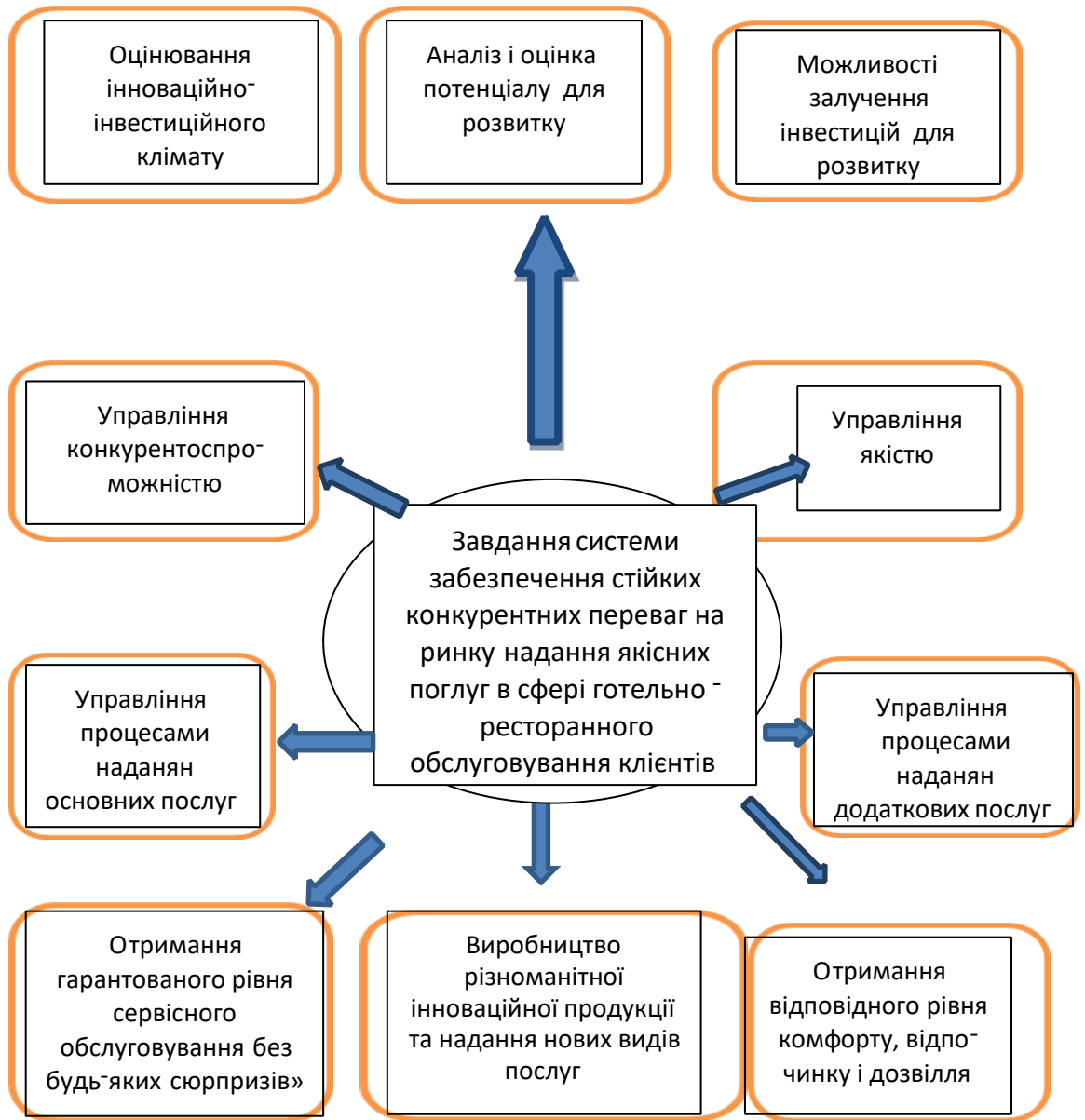


Рис.3.2. Завдання системи забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку надання якісних послуг в сфері готельно-ресторанного обслуговування

3.3. Розрахунок планових показників забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності ГРК «Гетьман»

З метою забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності ГРК «Гетьман» та підвищення конкурентоспроможності продукції та надання послуг проведемо розрахунки ключових показників діяльності ГРК «Гетьман».

Розрахунок планового річного доходу від реалізації послуг готелю представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Плановий річний дохід від реалізації послуг готелю ГРК «Гетьман»

Категорії і місткість номерів готелю	Річна пропускна спроможність готелю, номеро-днів	Плановий коефіцієнт завантаження готелю	Плановий річний обсяг реалізації послуг готелю, номеро-днів	Ціна за добу, грн.	Виручка від реалізації послуг готелю, грн.
Люкс	1825	0,6	1095	1350	1478250
Напівлюкс	2555	0,6	1533	1150	1762950
Стандарт	6570	0,6	3942	850	3350700
Всього	10 950	*	*	*	3 241 200

Джерело : розраховано автором

Показники товарообороту з власної продукції і закупних товарів закладів харчування готелю (ресторану, бару) ГРК «Гетьман» на 1 місце представлено у таблиці 3.3.

Розрахунок денного товарообороту подано у таблиці 3.4.

Кількість робочих днів закладів ресторанного господарства при готелі складає 365 днів, середня завантаженість закладу 70%.

Таблиця 3.3

Показники товарообороту з реалізації продукції власного виробництва і покупних товарів за день (добу)

Тип підприємства	Товарооборот на 1 місце, грн.	
	З продукції власного виробництва	З покупних товарів
Ресторан ,бар	250	120

Джерело : розраховано автором

Таблиця 3.4

Розрахунок товарообороту закладу ресторанного господарства за день (добу)

Показники	Банкетний зал ресторану	
	На 1 місце	На 50 місць
Оборот продукції з власного виробництва	250	12500
Оборот з закупних товарів	120	6000
Товарооборот	370	18500

Джерело : розраховано автором

Результати розрахунків загального товарообороту подані у вигляді табл. 3.5.

Таким чином, загальний дохід від надання послуг готельним та ресторанним господарством закладу складе:

$$Д = 3241200 + 4726750 = 7967950 \text{ грн.}$$

Поряд із доходами слід здійснити й розрахунок витрат ГРК «Гетьман», основними їх видами у калькуляції, як було проведено аналіз у розділі 2 є витрати: заробітна плата, відрахування на соціальні заходи, комунальні платежі, витрати пов'язані із оновленням основного капіталу, витрат пов'язані із закупівлею матеріалів та приладів для якісного функціонування готелю в перспективному періоді.

План товарообороту ресторанного закладу на 2023 рік

Показники	Сума тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %
	За день	За рік	З врахуванням завантаження закладу	
Оборот з продукції власного виробництва	12,5	4 562,5	3 193,75	67,6
Оборот покупних товарів	6,0	2190,0	1 533,00	32,4
Товарооборот	18,5	6 752,5	4 726,75	100

Джерело : розраховано автором

Слід зазначити, що поточні витрати ГРК «Гетьман» розраховуються окремо для готелю (з урахуванням доходів від реалізації послуг) і ресторанного господарства закладу.

Розрахунок матеріальних витрат проводимо на підставі даних, що слалися у середньому у галузі у відсотках від прогнозованих доходів. Розрахунок витрат зводимо у таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок планових витрат ГРК «Гетьман»

Показник	Сума, грн.	Витрати, %	Витрати, тис.грн.
Доходи від продажу номерів	3241200	60	1 944 720
Доходи ресторанного господарства	4726750	40	1 890 700
Разом	7 967 950	100	3 835 420

Джерело : розраховано автором

Окрім того річний фонд оплати праці працівників готелю за штатним розписом 2022 року склав 2 268 000 грн., також ЄСВ 498 960 грн.

Таким чином, сумарні витрати ГРК «Гетьман» на 2022 рік складуть:

$$B = 3835420 + 3835420 + 498\,960 = 6\,602\,380 \text{ грн.}$$

Знайдені прогнозовані показники по отриманому доходу та витратах, а також очікуванні результати по проекту представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Фінансові результати діяльності підприємства ГРК «Гетьман»

Показники	Значення, грн.
Разом, доходи	7 967 950
Поточні витрати	6 602 380
Прибуток від операційної діяльності	1 365 570
Податок на прибуток (18%)	245 802,6
Чистий прибуток	1 119 767,4
Рентабельність операційної діяльності, %	14,05

Джерело : розраховано автором

Таким чином із даних таблиці бачимо, що у перспективному періоді планується зростання доходів від реалізації готельних та ресторанних послуг до 796750 грн., зростатиме розмір поточних витрат діяльності до 6602380 грн. Сформований прибуток від операційної діяльності становить 1365570 грн., а розмір чистого прибутку – 1119767,4 грн. Рентабельність операційної діяльності становитиме 14 %.

Загалом, з метою підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» та забезпечення ефективності його виробничо-господарської діяльності, основні акценти управління щодо закладу потрібно змістити на вирішення таких ключових питань як: зростання якості обслуговування, диверсифікації готельних продуктів, зростання середнього чеку обслуговування, що дасть можливість наростити обсяги реалізованих готельно-ресторанних послуг на майбутнє.

Висновки до розділу 3

Основою покращення фінансового стану підприємств в Україні в умовах становлення ринкових відносин все більше виступає якість продукції,

тому забезпечення високої якості продукції дозволяє забезпечити ефективний розвиток підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

Для того щоб підприємство визначило свій рівень розвитку згідно з фундаментальними концепціями, фахівці Європейського фонду управління якістю розробили спеціальну матрицю.

Слід зазначити, що загальне управління якістю часто розглядають як загальну філософію управління, яка визначає лише базові ідеї та концепції, залишаючи підприємствам свободу вибору тих чи інших шляхів їх реалізації. Тому вищенаведений перелік концепцій не є постійним чи вичерпним, він може модифікуватися та вдосконалюватися в міру накопичення досвіду управління підприємствами та підвищення рівня їх досконалості.

Окрім того, як відомо, для завоювання нових сегментів ринку потрібно постійно підвищити якість продукції, впроваджувати нові види продукції та послуг, удосконалювати технологічний процес, оновлювати виробництво.

Загалом, з метою підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» та забезпечення ефективності його виробничо-господарської діяльності, основні акценти управління щодо закладу потрібно змістити на вирішення таких ключових питань як: зростання якості обслуговування, диверсифікації готельних продуктів, зростання середнього чеку обслуговування, що дасть можливість наростити обсяги реалізованих готельноресторанних послуг на майбутнє.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентоспроможність підприємства передусім визначається такими чинниками, як споживчі властивості товарів, міра маркетингової підтримки, характеристика цільових ринків, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значним і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхнього оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень.

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі.

Процес формування конкурентної переваги підприємства значною мірою залежить від факторів його зовнішнього та внутрішнього середовища. У теоретичних дослідженнях існують різні методи класифікації ознак факторів, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства.

У той час як конкурентні переваги характеризуються своєю здатністю до змін, фактори, що впливають на них, також змінюються структурно і доповнюються різними сферами та джерелами виникнення. Цей факт сприятливо впливає на формування нових конкурентних переваг підприємств.

Внутрішня конкурентна перевага ґрунтується на перевазі відносно витрат, що є «цінністю для підприємства» через збільшення його продуктивності. Вона забезпечує йому більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

На регіональному рівні інноваційно-інвестиційний розвиток господарюючих суб'єктів готельного бізнесу залежить від ефективності функціонування регіонального туристичного ринку, а також державної та регіональної підтримки.

На основі проаналізованого дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що апробовані у світовій практиці підходи й методи оцінки конкурентоспроможності підприємства підприємств-виробників не відображають вплив на них або застосування наукових підходів до управління, насамперед, системного, комплексного, відтворювального та нормативного.

Розглянуті нами методики дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємств готельного господарства, проте слід враховувати той факт, що вдосконалення і розвиток як туристської сфери, так і теорії конкурентних переваг підприємств готельної індустрії багато в чому обумовлює необхідність вдосконалення існуючих та розробки нових методик визначення конкурентних переваг готелів з метою ефективного впливу на фактори зовнішнього середовища. Слід також враховувати, що кожна методика може бути визначена, виходячи із специфіки як аналізованого підприємства, так і регіону, в якому воно функціонує.

Аналізуючи основні критерії, за якими проводилось на основі анкетного опитування потенційних клієнтів оцінювання і порівняння ступеня задоволеності споживачів послугами готелю, бачимо є певні переваги та недоліки готельних послуг. На основі цього можна визначити основні шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності послуг ГРК «Гетьман».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
2. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50– 53.
3. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2001. № 4. С. 76–80.
4. Головне управління статистики м. Київ. Кількість туристів, обслужованих туроператорами та турагентами, за видами туризму. – URL : <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=538&lang=1>
5. Гончаров Ю. В., Куппер О. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2017. Том 27. № 1. С. 178-181.
6. Готельний інтерес: Хто до нас йде?. – URL : <https://investory.news/gotelnij-interes-xto-do-nas-jde>
7. Гуржій Н. М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 559 с.
8. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник колективні засоби розміщування в Україні у 2017 році. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2021)
9. Дименко Р. А. Теорія цінностей і конкурентних переваг у системі конкурентоспроможності підприємств. Львівська політехніка. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35517/1/5_23-31.pdf
10. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. вид. 2-ге. К. : ЦУЛ, 2011. 440 с.
11. Другий пішов: В Україні може з'явитися ще один Hilton. URL: <https://investory.news/drugij-pishov-v-ukraini-mozhe-zyavitisya-shhe-odin-hilton/>

- 12.Дубровін В., Риженко О., Корецький М. Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю. Стандартизація, сертифікація, якість. 2000. № 3. С. 39–41.
- 13.Дудник О. В., Міненко С.А. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Причорноморські економічні студії. 2018. № 29. С. 112-116.
- 14.ЗАКОН УКРАЇНИ. Про туризм (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 31, ст.24 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95>
- 15.Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2016. № 2, Том 25. С. 79-85.
- 16.Конкурентна перевага. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
- 17.Котик Д. Ю, Жигалкевич Ж. М. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. КІП. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/192863>
- 18.Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 336 с.
- 19.Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент. К. : ТОВ —УВПК —ЕксОбл,. 2002. 560 с.
- 20.Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами / за заг. ред. Л.В. Ноздріної. К.: ЦУЛ, 2010. 432 с. 29
- 21.Ор'єва К. В. Проблематика управління підприємством на основі ключових компетенцій. Ефективна економіка. № 7, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4214>
- 22.Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf

- 23.Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Львів: 2012. № 727. С. 270—276.
- 24.Петруня Ю. Є. Маркетинг. К.: Знання, 2010. 351 с.
- 25.Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. : ВД "ИНЖЕК", 2004. 264 с.
- 26.Северинова Ю. М. Удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2011. №3. С. 132-135.
- 27.Тимошенко З., Мунін Г., Дишлевий В. Маркетинг готельноресторанного бізнесу. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. 246 с.
- 28.ТОП-25 кращих готелів України. URL: <https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Hotels-cTop-g294473#3>
- 29.Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 24. Частина 1. 2017. С. 152-156. 71
- 30.Цибух В.І. Туризм в Україні на зламі тисячоліть / В.І. Цибух // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Туризм на порозі ХХІ століття: освіта, культура, екологія», 18-20.10.1999 р., Київ. - К.: Центр учбової літератури, 1999. С. 274.
- 31.Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М., Пипенко І.С. Управління маркетинговими можливостями підприємства : монографія. Х. : ХНАДУ, 2011. 180 с.
- 32.Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
- 33.Ясінський А. П., Романчукевич М. Й. Аналіз основних понять сфери конкуренції. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 109-111.

34. Ясінський А. П., Романчукевич М. Й. Основні чинники формування конкурентних переваг підприємств. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 163-166.
35. Booking.com. URL: <http://www.booking.com/>
36. The Largest Hotel Chains in the World. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/the-largest-hotel-chains-in-the-world.html>.