

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

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу**

**Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

**«До захисту в ЕК»**

В. о. декана факультету

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Цирульнікова В. В.

(прізвище та ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 р.

**«До захисту допущено»**

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Мельник І. Л.

(прізвище та ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242 «Туризм» \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Туризмознавство» \_\_\_\_\_

на тему: Підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності (на матеріалах «DreamHouse Hostel Kyiv»)

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МТУ-5-1

Дубицька Ліна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Керівник Примак Тетяна Юхимівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць інших  
авторів без відповідних посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2021 р.

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу  
 Кафедра туристичного та готельного бізнесу  
 Освітній ступінь магістр  
 Спеціальність 242 «Туризм»  
(код і назва)  
 Освітньо-професійна програма Туризмознавство  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В. о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_

**Мельник І. Л.**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Дубицької Ліни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

**«Підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності»**

2. керівник роботи Баєв Вадим Вікторович, доцент, канд. економ.наук

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “27” листопада 2020 року №968-к

2. Строк подання здобувачем роботи 12 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства

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

Теоретичні аспекти інноваційної діяльності в туристичній сфері.

Дослідження впровадження інновацій в діяльність туристичних підприємств.

Розробка пропозицій по впровадженню інновацій в діяльність туристичних підприємств

Обґрунтування заходів впровадження інноваційного туристичного продукту.

5. Перелік графічного матеріалу

рисунків – 8, таблиць – 25, додатків-1.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Примак Т.Ю. доц. кафедри		
II	Примак Т.Ю., доц. кафедри		
III	Примак Т.Ю. доц. кафедри		
IV	Примак Т.Ю., доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 01 жовтня 2020 р. \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2020-30.09.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.10.2020-07.10.2020	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	08.10.2020-21.10.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	22.10.2020-30.10.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Проектний	02.11.2020-20.11.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 Дослідно – рекомендаційний	23.11.2020-10.12.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	11.12.2020-24.12.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	28.12.2020-22.01.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	25.01.2021-03.02.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	12.02.2021	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	19, 20.02.2021	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Дубицька Л.О.**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Примак Т.Ю...**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕЗЮМЕ

Магістерська робота складається з 98 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 8, таблиць - 25, додатків - 1.

*Об'єктом дослідження* підприємство "DreamHouseHostelKyiv".

*Предметом* *магістерської* *роботи* шляхи підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

*Метою магістерської роботи* є розробка дієвих заходів, що допоможуть підвищити конкурентоспроможність готельного підприємства.

У I розділі розглядаються визначення конкуренції та конкурентоспроможності, їх сутність, функції, значення для роботи підприємства та фактори що впливають на їхній рівень.

У II розділі проведено аналіз організаційно-господарської структури діяльності ТОВ «DreamHouseHostelKyiv», оцінено внутрішнє та зовнішнє середовища готельного підприємства, а також фінансово-економічна діяльність підприємства

У III розділі проведено аналіз туризму та змін у поведінці туристів, досліджені стратегії розвитку підвищення конкурентоспроможності, розроблені шляхи підвищення конкурентоспроможності.

У IV розділі обґрунтовано методикку дослідження конкурентоспроможності готельних підприємств та надано оцінку соціально-економічного ефекту запропонованих заходів.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** готельне підприємство, конкуренція, конкурентоспроможність, методи оцінки, інновації.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність, функції та роль конкуренції в умовах ринкової економіки	6
1.2. Система оцінювання конкурентоспроможності підприємств	13
1.3. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність	20
1.4. Конкурентоспроможність готельних підприємств	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «DREAMHOUSEHOSTELKYIV»	39
2.1. Загальна організаційно-господарська характеристика підприємства «DreamHouseHostelKyiv»	39
2.2. Аналіз зовнішнього середовища «DreamHouseHostelKyiv»	45
2.3. Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства «DreamHouseHostelKyiv»	51
Розділ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «DREAM HOUSE HOSTEL KYIV»	71
3.1. Аналіз туристичного ринку України 2020 року	71
3.2. Розробка напрямків підвищення конкурентоспроможності	74
3.3. Обґрунтування системи заходів для підвищення конкурентоспроможності	78
РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ	84
4.1. Обґрунтування методики дослідження конкурентоспроможності готельного підприємства	84
4.2. Оцінка соціально-економічного ефекту запропонованих заходів	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	101

## ВСТУП

Сучасна ринкова економіка ставить перед власниками задачу бути гнучкими та швидко адаптуватись до постійних змін. Ситуація 2020 року та пандемія COVID-19, показали наскільки непередбачувано можуть змінитись обставини зовнішнього середовища підприємства. Саме тому, ведення бізнесу включає в себе постійний ризик та обов'язок для власників бізнесу постійно вдосконалювати свій продукт.

Конкуренція грає при цьому дуже велику роль, адже якщо інші компанії виглядають більш привабливими для потенційного покупця, вони матимуть більший попит, а разом з тим і більший прибуток. На сьогоднішній день це важливо для підприємств виділяти на фоні своїх конкурентів і боротись за кожного потенційного покупця. Саме тому, власники бізнесу невпинно продовжують шукати шляхи для покращення якості свого продукту та/або сервісу, зробити більш гнучкі та привабливі умови для клієнтів, вивести свій продукт на нові ринки та адаптувати його під нові цільові аудиторії.

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність готельних підприємств як економічний феномен.

Предмет дослідження: шляхи та механізми підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Мета: розробити дієві заходи, що допоможуть підвищити конкурентоспроможність готельного підприємства.

Завдання:

- Дослідити сутність функції та роль конкуренції в умовах сучасної економіки;
- Вивчити системи оцінювання конкурентоспроможності підприємств, їхні слабкі та сильні сторони;
- Охарактеризувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність;

- Провести загальну характеристику організаційно-господарської діяльності підприємства «DreamHouseHostelKyiv»;
- Дослідити та охарактеризувати зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства;
- Оцінити фінансово-економічну діяльність підприємства;
- Проаналізувати сучасний стан туризму;
- Розробити напрямки підвищення конкурентоспроможності;
- Обґрунтувати систему заходів для підвищення конкурентоспроможності;
- Обґрунтувати методика дослідження конкурентоспроможності готельних підприємств;
- Надати оцінку соціально-економічного ефекту запропонованих заходів.

Інформаційні джерела: Інтернет-ресурси, наукові статті та публікації, дані офіційної статистичної звітності.

Практична значущість роботи полягає у розробці актуальних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності, які можуть бути запроваджені в діяльності готельних підприємств в період пандемії COVID-19 та після нього.

Апробація магістерської роботи відбулася шляхом публікації матеріалів дослідження у статті у фаховому виданні Економіка та суспільство, випуску №23/2021.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Сутність, функції та роль конкуренції в умовах ринкової економіки

Сучасна ринкова економіка являє собою складний організм, що складається з різноманітних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, які взаємодіють на тлі розгалуженої системи правових норм, і об'єднуються єдиним поняттям – ринок.

За визначенням, ринок – це організована структура, де "зустрічаються" виробники і споживачі, продавці і покупці, де в результаті взаємодії попиту споживачів (попитом називається кількість товару, яку споживачі можуть купити за певною ціною) і пропозиції виробників (пропозиція - це кількість товару, яку виробники продають за певною ціною) встановлюються і ціни товарів, і обсяги продаж.

При розгляді структурної організації ринку визначальне значення має кількість виробників (продавців) і кількість споживачів (покупців), що беруть участь у процесі обміну загального еквіваленту вартості (грошей) на якийсь товар. Ця кількість виробників і споживачів, характер і структура відносин між ними визначають взаємодію попиту і пропозиції.

Конкуренцію можна визначити як ділове середовище, коли різні фірми, що знаходяться як в межах країни, так і за її межами, повинні конкурувати між собою виключно за суттю своїх товарів та послуг. Вона виступає силою, яка мобілізує особистий економічний інтерес і підприємницький потенціал та спрямована на їх максимальну реалізацію.

Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого не залежні суб'єкти, їхня залежність

пов'язана тільки з кон'юктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції. В ринкових відносинах конкуренцію – природно і об'єктивно існуюче явище – можна розглядати як закон товарного господарства.

Конкуренція – органічний елемент ринку. Поза ринком практично неможлива здорова економічна конкуренція, а без використання її розвитку механізму конкуренції неможливі ринкова рівновага і повноцінний ринок. Конкурентне господарювання є ефективним організатором виробництва, найбільш дійовим механізмом відтворення ринкової рівноваги.

Економічна конкуренція є одним з регуляторів пропорцій суспільного виробництва, що стимулює його ефективність, фактором утворення середньої норми прибутку, формування ринкової вартості товару, диференціації товаровиробників за доходами, реалізації матеріального інтересу товаровиробників.

Боротьба на ринку великої кількості різних товаровиробників і постачальників ресурсів за споживача (покупця) і економічний успіх – об'єктивний економічний закон. Закон конкуренції відображає об'єктивну взаємозалежність і причинно-наслідковий зв'язок між різними економічними суб'єктами, можливостями виробництва різноманітних товарів та послуг, які потрібні споживачам (покупцям), і можливостями реалізувати їх з максимальною економічною вигодою для всіх суб'єктів ринкової економіки. У нерозривній єдності законів конкуренції і вартості виражені суспільно нормальні умови розвитку ринкової економіки і властиві їй суперечності.

Залежно від конкурентних умов, які складаються в тій чи іншій національній економіці, а також у світовому господарстві в різні періоди історичного розвитку, економічна конкуренція виявляється в різних видах та формах.

Можна виділити такі головні види конкуренції:

- товаровиробників (продавців) – це постійна економічна боротьба серед товаровиробників (продавців) за найвигідніші умови виробництва, за споживачів (покупців), вигідний продаж товарів, отримання прибутку. Практика показує: якщо ринкова ціна зростає і піднімається вище від точки рівноваги (коли розмір попиту дорівнює розміру пропозиції), то пропозиція товарів перевищує попит, а внаслідок цього посилюється конкуренція серед продавців. У такій конкуренції перемагає той виробник (продавець), у якого нижчі індивідуальні витрати виробництва, хто може продати свої товари дешевше, щоб стимулювати купівельний попит і одержувати при цьому прибуток. Конкуренція між продавцями зумовлює зниження цін.

- покупців – це боротьба між покупцями (споживачами) за право придбати якісні товари за меншими цінами. Внаслідок цієї конкуренції розпочинається рух ринкової ціни в напрямку до точки рівноваги. А коли ціна стає нижчою точки рівноваги, попит перевищує пропозицію, і посилюється конкурентна боротьба між покупцями. Тут перемагає той покупець, який вчасно запропонував вищу порівняно з ринковою ціну. Отже, конкуренція між покупцями зумовлює зростання цін.

- продавців і покупців- це конкурентна боротьба між продавцями і покупцями, які займають на ринку протилежні позиції щодо рівня цін на товари та послуги. В результаті такої конкуренції на ринку встановлюється загальна ціна на однорідні товари та послуги, які мають однакову якість.

- досконалу – означає, що на ринку діють багато продавців і покупців якого-небудь подібного товару, існує вільний доступ товаровиробників до будь-якої економічної діяльності. При цьому кожний окремих продавець чи покупець за цих умов не може серйозно впливати на рівень ринкових цін товарів та послуг.

- недосконалу - це конкуренція між великими фірмами і середніми та дрібними фірмами. За такої конкуренції лише декілька великих фірм виробляють основну масу певного товару, мають можливість впливати на встановлення ціни, існують жорсткі бар'єри для проникнення на конкретні ринки нових товаровиробників.

- внутрігалузеву – це економічна боротьба між різними товаровиробниками, які діють в одній галузі економіки, виробляють і реалізують однакові товари, що задовольняють одну й ту саму потребу, але мають відмінності у виробничих затратах, якості, ціні, тощо.

- міжгалузеву – це конкуренція між товаровиробниками різних галузей економіки за вигідніше вкладання капіталу і привласнення більшого прибутку. Об'єктом такої конкуренції є вища норма прибутку, яка у різних галузях має різну величину.

За методами здійснення конкурентної боротьби існують такі види конкуренції, як цінова й нецінова. Розглянемо детальніше їхні характеристики:

- цінова конкуренція — це боротьба між товаровиробниками за споживача (покупця). Така конкуренція передбачає продаж однорідних і приблизно однакових за якістю товарів і послуг за більш низькими цінами ніж у конкурентів з метою залучення більшості покупців, навіть за рахунок тимчасової втрати частини прибутку. У такій конкурентній боротьбі перемагає той товаровиробник, який шляхом зменшення витрат виробництва завдяки впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, підвищенню продуктивності праці домагається нижчої ніж ринкова ціна вартості свого товару без істотної зміни його якості.

- нецінова конкуренція — це боротьба між великими товаровиробниками за споживачів (покупців) методами підвищення якості й надійності товарів, поліпшення їх асортименту та сервісного обслуговування

споживачів, надання кредиту для покупців, реклами тощо. Така конкуренція ґрунтується на технічних перевагах, впровадженні нововведень, на ефективніших методах збуту товару тощо.

Усі вказані види економічної конкуренції мають відмінності та деякі однакові риси і загальні тенденції. В умовах конкурентної боротьби перемагає той, хто створює високоякісний товар за найменших індивідуальних витрат виробництва завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу, удосконалення організації та управління виробництвом. Конкуренція спонукає товаровиробників постійно запроваджувати нововведення, метою яких є поліпшення результатів їхньої економічної діяльності.

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача.

Відповідно до дослідження Я. В. Клименко, конкуренція виконує в ринковій економіці наступні функції:

- функція регулювання;
- функція мотивації;
- функція розподілу;
- функція контролю.

Функція регулювання. Для того, щоби утриматися в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

Функція мотивації. Для підприємця конкуренція означає шанс та ризик одночасно:

- підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду в вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес;
- підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання в вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).

Функція розподілу. Конкуренція не тільки включає стимули до вищої продуктивності, але і дозволяє розподіляти доход серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагородження за результатами.

Функція контролю. Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна. [1]

Основне завдання конкуренції – завоювати ринок, в боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку.

Конкуренція має негативні та позитивні риси. Тривалий час в нашій країні робився наголос в основному на негативних наслідках конкуренції: витиснення дрібних виробників великим капіталом, розорення одних і збагачення інших, посилення соціальної несправедливості, значне зростання майнової диференціації населення, загострення безробіття, інфляції тощо. В умовах адміністративно-командної системи у практиці господарювання конкуренція була відсутня.

Конкуренція має і позитивні риси. Вона є рушійною силою ринкової економіки. В умовах конкуренції перемагає той, хто створює високоякісну продукцію при найменших затратах виробництва на основі науково-технічних

досягнень, передової організації праці. Конкуренція приносить користь суспільству: стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, примушує постійно поновляти асортимент, пильно стежити за науково-технічними новинками і активно впроваджувати їх у виробництво.

Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, які вона виконує:

- по-перше, як переконає світовий досвід, конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва й споживання, є єдино можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і в кінцевому підсумку - між суспільними погребами та виробництвом;
- по-друге, конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;
- по-третє, конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;
- по-четверте, конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживні якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й смаки споживачів. Конкуренція спонукає виробників упроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того ж продукту;

- по-п'яте, історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. З її допомогою конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом.

Виконуючи ці функції, конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції.

Отже, конкуренція є необхідною і визначальною умовою нормального функціонування ринкової економіки. В сучасних умовах розвиток світової економіки супроводжується зростанням глобальної конкуренції, що зумовлює необхідність розробки концептуальних положень, методичних і практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентних можливостей промисловості на міжнародному і внутрішньому ринках в умовах глобалізації.

## **1.2. Система оцінювання конкурентоспроможності підприємств**

Питання вивчення конкурентоспроможності підприємства є важливими та актуальними як для економіки країни в цілому, так і для підприємств зокрема. У ринкових умовах висока конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність – основна запорука розвитку і життєдіяльності підприємства.

Конкурентоспроможність відносна, а не абсолютна. Вона залежить від кількості споживачів, фінансових потоків, які визначають здатність діяти і реагувати в конкурентному середовищі, і від людського та технологічного потенціалу в проведенні необхідних стратегічних змін.

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких: визначити рівень конкурентоспроможності

у конкретний момент часу, простежити тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявити «вузькі» місця та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Пропонуємо розглянути таблицю 1.1, створену на основі дослідження А.В. Кваско [2]

Таблиця 1.1

### Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
За показниками і змінними, що використовують під	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг

час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: [3-5]

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі

аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію.

Матричні методи передбачають використання матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хібною цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність.

Завдяки групі спеціальних методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності організації — виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні ж методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра

найважливіших параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення, що ухвалюють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду.

Переваги і хиби найпоширеніших дев'яти груп наведено у табл. 2

Таблиця 1.2

### Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Хиби
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, основані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація

	споживачів	конкуренентоспроможності продукції та підприємства
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: [5, 6-8]

Важливий інтерес для суб'єктів господарювання мають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Узагальнення найпоширеніших із них засвідчило використання типового переліку показників, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємства.

Для нашого дослідження важливим є виокремлення конкурентоспроможності підприємства як складної економічної категорії. Адже

поняття конкурентоспроможності пов'язане з визначенням сутності та ролі конкуренції, які обумовлені низкою ключових проблем господарської діяльності. Можливості підприємства конкурувати на певному ринку безпосередньо залежать від конкурентоспроможності товару, сукупності соціально-економічних і організаційних чинників, а також методів діяльності підприємства, які мають вплив на результати конкурентної боротьби. Останнім часом все більшого поширення на ринку готельних послуг набуває «утворююча» конкуренція, спрямована на пошук способів співпраці конкурентів у сфері збуту й маркетингу. Конкурентоспроможність готельних підприємств знаходиться в залежності від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів. У цілому конкурентоспроможність готелю може бути описана такою формулою:

Конкурентоспроможність готелю = конкурентоспроможність готельних послуг + імідж (бренд), де Конкурентоспроможність готельних послуг = якість + ціна + обслуговування [9].

Наведені залежності дозволяють стверджувати, що саме якість послуг сьогодні виступає головним пріоритетом у діяльності готельних підприємств. Відповідно, можна стверджувати, що управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, а також спрямовувати основні зусилля на підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й рівня обслуговування.

На основі вищевказаного можна стверджувати, що управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, направляти основні зусилля на вирішення наступних завдань: підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й рівня обслуговування. Можливість забезпечення необхідного рівня розвитку складових елементів конкурентоспроможності

визначається такими базовими виробничими факторами, як технічний рівень готелю, рівень організації виробництва послуг і управління.

Отже, конкурентоспроможність підприємств готельного господарства включає великий комплекс соціально-економічних характеристик, що визначають становище суб'єкта господарювання на ринку. З одного боку, це сукупність характеристик самого підприємства, яка визначається рівнем використання його виробничого, кадрового і маркетингового потенціалу. З іншого боку, зовнішніх по відношенню до нього соціально-економічних та організаційних умов, які дозволяють створювати такі послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж у конкурентів. Бути конкурентоспроможним в умовах відкритої ринкової системи означає забезпечувати зрівнянні з міжнародними стандартами споживчі, якісні та цінові характеристики послуги незалежно від того, для зовнішнього або внутрішнього ринку вони призначені [10].

### **1.3. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність**

Дослідивши різні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» пропонується наступне узагальнене поняття. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка визначає його положення серед багатьох схожих об'єктів господарювання і полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше ніж конкуренти.

Крім того, дане поняття формується під впливом різних факторів. Класична система чинників впливу, які забезпечують рівень конкурентоспроможності, складається з наступних елементів:

- 1) конкурентоспроможність продукції (її якість, ціна, споживча перевага перед іншими товарами, ступінь задоволення потреби);

2) конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (технічне та технологічне оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення, фінансові та інноваційні можливості);

3) конкурентоспроможність організаційної структури та системи менеджменту (форма господарювання, організаційна структура, структура управління та функції, механізм управління, гнучкість та оперативність менеджменту);

4) конкурентоспроможність інформаційно-комунікаційних зв'язків (організація системи обміну внутрішньою та зовнішньою інформацією) [1].

Проте після аналізу різних наукових праць, можна зробити висновок про те, що не має єдиної думки вчених з приводу того, які саме фактори є оптимальними для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, пропонується зведений перелік факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Він складається з двох основних груп елементів – умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які є взаємозалежними.

Основні складові внутрішнього середовища з короткою характеристикою наведено у таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність**

Складові	Їх характеристика
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку

Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут
Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників
Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням

Джерело: [12-17]

Дослідження зазначених складових внутрішнього середовища дозволяє оцінити можливості підприємства швидко реагувати на дії конкурентів, залучаючи наявні резерви і використовуючи інші можливості. Якщо складові внутрішнього середовища мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства та є керованими факторами, то вплив умов зовнішнього середовища не помітний одразу та є некерованим підприємством. Вивчення факторів зовнішнього середовища дає змогу передбачати загрози, що з'являються на ринку, терміново реагувати на них, а також розробляти заходи, здатні не лише врахувати ці загрози, а й уникнути їх, отримавши з цієї ситуації певні вигоди. Складові зовнішнього середовища наведено у таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика
Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ; пріоритети розвитку країни та її стабільність; участь країни у світових інтеграційних процесах; напрями зовнішньої політики
Соціальні умови	Рівень безробіття в країні; структура робочої сили; якість

	підготовки кваліфікаційної робочої сили; співвідношення різних категорій працівників; ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі; культурний рівень розвитку суспільства
Економічні умови	Рівень розвитку господарства в цілому та окремих його галузей; інвестиційна привабливість країни; стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей; рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі; частка наукомісткої продукції у загальному експорті країни тощо
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами; рівень екологічного навантаження; стан та захищеність всіх видів природних ресурсів
Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дійовість нормативно-правових актів
Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні; стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків; потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та сертифікація продукції; стійкість позицій лідерів
Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій; розгалуженість і різноманітність транспорту; стан банківського і страхового обслуговування; ступінь розвитку посередницьких організацій тощо

Існуючий на сьогодні рівень конкурентоспроможності окремого підприємства, який склався під впливом цих груп факторів є змінним. Таким чином, суб'єкти господарювання, що прагнуть до здійснення ефективнішої виробничої діяльності мають змогу впливати на ці фактори, передбачати дію окремих з них та готуватися до реагування. Крім того, конкурентоспроможність є порівняльною категорією і за зміни ринкових умов або позицій конкурентів її

рівень також змінюється. Таке ствердження наводить на висновок про те, що конкурентоспроможність є результатом отримання конкурентних переваг, які не є вічними, тому постійно утримувати конкурентоспроможність на одному тому ж рівні неможливо. Таким чином, головним фактором впливу є час.

На конкурентоспроможність готелю впливають фактори, що визначають його здатність діяти в поточних фінансово-економічних та політичних умовах. Вони поділяються на тактичні (конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища організації, за яким вона перевершує або буде перевершувати в найближчий період (не більше року) конкуруючі організації) і стратегічні (конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища організації, за яким вона може перевершити конкуруючі готелі після виконання в перспективі конкретних умов, що визначають перевагу аналізованого компонента готелю в порівнянні з конкуруючими організаціями) [18]. До тактичних факторів, що характеризують послугу, належить ціна. Питання встановлення цін вирішуються в рамках тієї чи іншої стратегії ціноутворення, якої дотримується готельне підприємство. Ціноутворення являє собою процес вибору таких розцінок на продукти або послуги, які дозволяють здійснювати продаж. Як тільки менеджмент готелю заклав основу для виробництва готельного продукту, перед ним постає завдання максимізувати доходи і прибуток, розширювати виробництво і утримувати якомога вищий фінансовий результат від своєї діяльності. Основними елементами теорії ціноутворення виступають такі ринкові критерії, як попит, конкуренція і витрати. Вони формують платформу, на основі якої можна приймати рішення щодо вартості готельного номера, відповідній поточному і перспективному співвідношенню попиту і пропозиції.

#### 1.4. Конкуентоспроможність готельних підприємств

Конкуентоспроможність готельного господарства регіону залежить від якості надання готельних послуг. Тобто, перинною ланкою регіонального готельного комплексу є підприємство гостинності, від рівня якості надання послуги якого залежить імідж регіону, його фінансово-економічне становище та якість життя суспільства.

По відношенню до готельного підприємства чинники, що впливають на його конкуентоспроможність поділяються на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Внутрішні чинники, звісно, мають величезний вплив на рівень конкуентоспроможності готельного підприємства, оскільки вони формують його прибутковість та ефективність фінансово-економічної діяльності.

У свою чергу внутрішні чинники розподіляються на три групи: чинники, які характеризують готельне підприємство; чинники, що характеризують готельну послугу; чинники, що характеризують якість обслуговування споживачів.

З точки зору регіональної економіки оцінку рівня конкуентоспроможності готельного господарства регіону доцільно проводити за умови об'єднання показників оцінки конкуентоспроможності готельних послуг в наступні групи:

- економічні, які характеризують фінансову діяльність підприємств гостинності;
- організаційні, які характеризують якість надання готельних послуг;
- класифікаційні, що відображають певні види послуг;
- нормативні, які характеризують відповідність тій чи іншій послуги умовам певних нормативів та стандартів;
- соціальні, які характеризуються відповідністю послуги соціальним потребам людини;

– естетичні, які характеризуються відповідність послуги до естетичного та емоційного задоволення людини.

Оцінку рівня конкурентоспроможності готельного господарства регіону можливо проводити за допомогою інтегрального показника, який визначає міру привабливості готельних підприємств регіону для споживачів послуг.

Не можна заперечувати роль якості обслуговування в успіху готельного бізнесу. Для керівників готелів життєво важливо добре розуміти, чого саме хочуть клієнти. Визначення конкретних очікувань клієнтів, розмірів якості послуг та їх відносного значення для клієнтів для кожного конкретного сегменту готельного господарства, безумовно, допоможе менеджерам у вирішенні проблеми покращення якості послуг. У дослідженні якості було визначено п'ять вимірів якості послуг: «матеріальні умови», «адекватність постачання послуг», «розуміння та турбота», «впевненість» та «зручність». Результати показали, що мандрівники мали найвищі очікування щодо виміру «зручність», за яким слідували «впевненість», «матеріальні умови», адекватність надання послуг» та «розуміння та турбота».

Конкурентоспроможність країни впливає з результатів діяльності її підприємств, до яких, безумовно, відноситься готельна індустрія. Хоча зростання громади стимулює показники діяльності готелів, у свою чергу готелі сприяють економічному, соціальному та культурному розвитку громади [24]. Індустрія готелів виграє від економічного зростання, стабільності та розвитку громад, таксамо як офісні будівлі, торгові центри та розважальні заклади, що привертає увагу як ділових людей, так і туристів та сприяє створенню попиту на готельні номери. Є багато інших факторів (наприклад, вхід, процес, вихід та результат), які визначають конкурентоспроможність готельного господарства. Дійсно, готелі використовують фактори введення та виробляють різноманітні товари та послуги (виходи), і характер цих результатів дуже залежить від стратегічних та конкурентних позицій готелів у регіоні. Вплив цих заходів з

точки зору відчутних результатів відображається часткою ринку готельного господарства та ціною конкурентоспроможністю готельного господарства на регіональному ринку.

Наявні дослідження та література, які досліджують конкурентоспроможність готельного господарства, зазвичай вивчають обмежену кількість факторів, але не можуть розробити модель/структуру, яка фіксує взаємозв'язок між цими факторами. Однак, є декілька винятків, які намагалися розробити більш всебічні рамки та моделі.

Важливими факторами конкурентоспроможності готелів є:

1) Стратегічні рішення. Стратегічні рішення керують розвитком фірми і, отже, впливають на її конкурентоспроможність. Здатність фірми знаходити або створювати позицію на ринку лежить в основі розвитку стратегії [25]. Коли фірми в галузі досягнуть свого зрілого етапу, кожна фірма в цій галузі може боротися з формулюванням корпоративних та ділових стратегій, щоб випередити своїх конкурентів [26]. Визначено ряд основ, які можуть допомогти фірмам сформулювати стратегічні рішення, що ведуть до конкурентної позиції.

2) Структура вимірювання продуктивності готелю. Структура Філіпсає, мабуть, найбільш всеохоплюючою, яка пов'язує три найважливіші сфери стратегічного планування: формулювання, реалізація та оцінка. Традиційний спосіб оцінки показників діяльності готелів з точки зору лише фінансів не може представити справжню ефективність готельного господарства. Ця структура була розроблена для врахування як економічних, так і організаційних факторів та змін у зовнішньому середовищі. Згідно з Філіпсом, центральна тема основи полягає в тому, що вхід, вихід, процеси, ринок, стратегічна орієнтація та екологічні характеристики пов'язані з результатами [27-29]. Більше того, оцінка результатів діяльності готелю включає аналіз трьох категорій факторів, які включають фізичні характеристики, фактори, що

визначаються ринком, та фактори, які контролює (наприклад, зарплата) генеральний директор готелю [30].

3) Рамки конкурентних дій. Структура конкурентних дій була розроблена для аналізу стратегічної поведінки підприємств готельного господарства. Зокрема, дещо відрізняється від Phillips, ця структура свідчить про те, що ступінь відмінностей між портфелями дій у межах та між фірмами є важливою для визначення результатів діяльності фірми [25]. Ступінь різниці та ефективності портфеля дій визначається конкурентним середовищем; справа в володінні ресурсами, а також в ходах конкурента [31]. Було розроблено два способи диференціації: різноманітність конкурентних дій [32] та поведінка невідповідності конкурентним діям конкурентів. Встановлено, що стратегічна гнучкість є важливою; для готелів краще мати диверсифікований портфель конкурентних дій, який повинен відповідати портфолію їхніх конкурентів.

4) Продуктивність готелю. Продуктивність завжди є головним пріоритетом для готельних операторів [33-35]. Продуктивність готелів, як правило, охоплює загальну концепцію, яка включає ефективність, ефективність, якість, передбачуваність та інші показники ефективності, а також концепцію, що відображає лише ефективність виробництва. За даними LovelockandYoung, фірми, що надають послуги, можуть збільшити продуктивність чотирма способами. По-перше, фірма може покращити свою робочу силу за рахунок кращого підбору персоналу або більш широкого навчання (людський капітал). По-друге, вона може інвестувати в більш ефективне капітальне обладнання (капітал). По-третє, фірма може замінити роботи автоматизованими системами (технологіями). Нарешті, фірма може наймати споживачів для допомоги у процесі обслуговування. Оскільки витрати на робочу силу, як правило, становлять найбільший відсоток операційних витрат готелів, ці чотири способи підвищення продуктивності можуть допомогти у виробництві найвищого рівня виробництва з найнижчим рівнем витрат.

Крім того, фірми можуть підвищити свою продуктивність за допомогою ефективних стратегічних рішень. Операційна ефективність є метою управління. Ефективне управління - головне питання, на яке слід звернути увагу менеджерам, оскільки це вплине на продуктивність готелів [36]. Більше того, Браун та Дев, узгоджуючись із Філіпсом та Морі та Дітманом, наголошували на ролі генерального директора готелю у прийнятті правильних стратегічних рішень відповідно до попиту та конкурентних умов.

5) Оцінка продуктивності за допомогою аналізу обробки даних. Одним із способів вивчити ефективність / продуктивність готелю є використання аналізу обробки даних (DEA). DEA може враховувати контрольовані та некеровані (екологічні та ситуаційні) фактори при аналізі продуктивності / ефективності фірми [37]. Дійсно, значуща статистика продуктивності повинна не тільки точно ідентифікувати вхідні та вихідні дані, але повинна інтегрувати всі критичні змінні, якщо такий показник використовується для оцінки загальної операційної продуктивності або ефективності. Основною перевагою DEA є те, що вона не вимагає припущення про функціональну форму моделі, яка лежить в основі взаємозв'язків між вхідними та вихідними змінними [38].

б) Науковець Ван застосував DEA та використав регресійну модель Tobit для оцінки детермінант ефективності фірм. Ця модель була застосована, оскільки фірмові та ринкові фактори можна диференціювати і виходять за рамки традиційних установок вхід-вихід, але сприяють підвищенню ефективності. Більше того, техніка завантаження, запропонована Сюе та Харкером, також використовується для подолання проблеми залежності показників ефективності DEA при використанні в регресійному аналізі. Крім того, Сігала розширив згаданий вище підхід DEA, розробивши поетапну модель DEA, ітераційну процедуру, в якій продуктивність вимірюється з точки зору визначених важливих факторів. У цьому підході важливі фактори визначаються шляхом вивчення факторів, які корелюють із показниками ефективності, і

робляться судження для визначення причинно-наслідкового зв'язку між показниками ефективності та виявленими факторами. Потім виявлені фактори включаються в модель DEA, і процес повторюється до тих пір, поки не залишаться інші фактори, що визначають заходи ефективності. Поетапний підхід є вигідним для цілей прийняття рішень, оскільки цей метод може інтерпретувати, чому певні одиниці є ефективними або неефективними на кожному кроці, відокремлюючи оцінки ефективності кожного кроку в таблицях ефективності.

7) Маркетинг. У міру посилення конкуренції в готельному господарстві для готелів стає все більш важливим інвестувати більше в маркетингову діяльність, щоб залучити та утримати гостей та відрізнити себе від своїх конкурентів, щоб залишитися в цій галузі [39]. Інвестиції в процеси важливі, оскільки в підсумку вони впливають на задоволеність споживачів та якість послуг; якщо процеси працюють погано, це вплине на ефективність і, безумовно, конкурентоспроможність фірм.

Як і більшість компаній, готельні фірми зазвичай витрачають значні суми своїх бюджетів на маркетингову діяльність, включаючи продаж та просування (брендинг). За даними Котлера[40], маркетинг розглядається як соціальний та управлінський процес, за допомогою якого люди отримують те, що їм потрібно і хочеться, створюючи та продаючи товари та цінності з іншими. Більше того, орієнтована на маркетинг фірма намагається створити вартість шляхом надання товарів та послуг, орієнтованих на споживачів [41]. Кірмаз та Вебер стверджували, що ефективна маркетингова діяльність позитивно пов'язана з результатами бізнесу; вони також стверджували, що якщо сервісна фірма хоче успішно працювати, вона повинна аналізувати ринок і правильно планувати та впроваджувати маркетингові стратегії. Як вже обговорювалося раніше, ефективність / продуктивність фірми дуже залежить від здатності менеджерів формувати правильні маркетингові стратегії, які потім могли б ефективно

впроваджуватись відділом маркетингу в межах фірми, що обслуговує. Послідовно Мандельбаум та Ніколас наголошували на важливості відділу маркетингу, зокрема маркетингового персоналу. Вони стверджують, що зростання торгових марок та сегментація ринку стимулювали потребу в готелях "зайняти персонал" у відділі маркетингу. Застосовуючи модель DEA, Кех підкреслив вирішальну роль маркетингу та просування в підвищенні ефективності фірм. Однак вони також стверджували, що якщо маркетингові витрати занадто надмірні, мета маркетингу може бути переможена. Тобто, фірми, що надають послуги, повинні спочатку ефективно мінімізувати рівень маркетингових витрат, а потім ефективно використовувати маркетинг для підвищення рівня продуктивності.

Позиціонування на ринку за допомогою різних рекламних та комунікаційних стратегій є частиною маркетингових процесів і стосується розташування бренду щодо конкурентів у свідомості споживачів [42]. Бренди також все частіше розглядаються як основний капітал, що називається власним капіталом бренду, для індустрії гостинності для отримання конкурентних переваг [43], що, у свою чергу, виховує роль стратегічного союзи. Бренди базуються на сприйнятті споживачами, що важливо для успіху фірми. Дійсно, якщо фірма може спроектувати чітке зображення, вона може ефективно спілкуватися зі своїми клієнтами з точки зору обслуговування, ціни та зручностей [44]. Отже, ефективні маркетингові програми з брендингу є важливими, оскільки вони створюють більшу обізнаність та асоціацію бренду з клієнтами, що стимулює лояльність споживачів та їх готовність заплатити преміальну ціну за бренд.

8) Задоволення споживачів, якість послуг та ціни. Розуміння задоволеності споживачів є критично важливим, оскільки вважається, що задоволення призводить до повторних покупок та сприятливого пропагування клієнтами "із вуст в уста" [45]. У готельному господарстві клієнти, як правило,

залишаються лояльними до бренду, коли вони задоволені якістю наданих послуг. Як така, якість послуг має важливий вплив на результативність та конкурентоспроможність готелю.

Задоволення споживача складається із загальних відчуттів, які споживач виробив щодо товару чи послуги після його придбання [46]. Крім того, на це впливають такі елементи, як культура, соціальний клас, особистий вплив та сім'я та інші індивідуальні відмінності (мотивація та участь, знання, ставлення, спосіб життя, особистість та демографія). Численні дослідження пов'язують задоволеність атрибутами товару, а не самим товаром [47]. Атрибути - це основні характеристики товару чи послуги. Згідно з Ретчфордом, атрибути товару можуть вимірюватися як об'єктивно (наприклад, наявність приміщень, кількість кімнат тощо), так і сприйнятливо (наприклад, чистота готелю, корисність та ефективність персоналу тощо).

Гундерсен використовував лінійні структурні відносини (LISREL) для вивчення задоволеності клієнтів готелем серед ділових мандрівників. LISREL - це програма моделювання, яка може бути використана для емпіричної оцінки теорій, які зазвичай формулюються як теоретичні моделі для спостережуваних та прихованих (неспостережуваних) змінних. Якщо дані збираються для спостережуваних змінних теоретичної моделі, програма LISREL може бути використана для пристосування моделі до даних. У своєму дослідженні Гундерсен продемонстрував, що матеріальні та нематеріальні розміри трьох відділів (прийом, ведення домашнього господарства та їжа та напої) можуть пояснити загальне задоволення, в якому матеріальні аспекти ведення господарства та нематеріальні аспекти прийому виявили найсильніший вплив на загальну задоволеність гостей .

Чой і Чуобговорили якість послуг в готельному господарстві. Вони дотримувались думки, що якість послуг важко визначити, і стверджували, що, оскільки готельні товари та послуги стають більш однорідними, для готелів

надзвичайно важливо надавати високоякісні послуги, щоб відрізнитись від своїх конкурентів. Левіс та Бумс, тим не менше, визначили якість послуг як те, наскільки надана послуга відповідає очікуванням споживачів, де надання якісної послуги означає відповідність очікуванням споживачів. Крім того, Беррі, Цайтхамл і Парасураман заявили, що якість послуг не можна вимірювати об'єктивно, і тому вона залишається відносно невловимою та абстрактною конструкцією; навіть важко виміряти. Були запропоновані деякі методи вимірювання якості послуг, і одним із таких методів є SERVQUAL. Вчений Акбаба використовував SERVQUAL для вивчення очікувань якості обслуговування клієнтів готелів. Потрібно бути обережним, щоб показники якості обслуговування в SERVQUAL відрізнялись від одного сегменту готельного господарства до іншого, і що культурні відмінності це також має значення. Армстронг, Мок, Го і Чан визнали цю проблему, застосовуючи SERVQUAL, та досліджували якість послуг з урахуванням міжкультурних відмінностей. Вони виявили, що очікування від клієнтів готелів щодо послуг різняться від культури до культури.

Прийнявши модель Філіпса як теоретичну основу, яка включає чотири рівняння (ціна товару, прямі виробничі витрати, частка ринку та рентабельність інвестицій); а застосовуючи моделювання структурних рівнянь, Кампос-Сорія, Гонсалес-Гарсія та Роперо Гарсія проаналізували та кількісно оцінили основні взаємозв'язки між якістю послуг та конкурентоспроможністю готелів, розрізливши зовнішні та внутрішні ефекти. Зовнішніми ефектами є задоволеність споживача та його вплив на обсяг продажів та готовність клієнта платити. Зовнішній ефект в основному стосується середніх прямих витрат на надання послуг. Вони виявили, що якість послуг позитивно впливає на конкурентоспроможність. Більше того, вони також виявили, що якість послуг мала опосередкований вплив через інші змінні, такі як рівень заповнюваності та середні прямі витрати [48].

9) Ціноутворення. За даними Ку, Ксу та Тан, ціна готельних номерів суттєво впливає на попит на номери. Далі Цай, Кан, Єх та Сух виявили, що попит на готельні номери позитивно пов'язаний з індексом споживчих цін. Тобто ціна на готельний номер має відносну якість порівняно із загальними товарами та послугами, що може або стимулювати, або загальмувати попит на готельний номер.

Маттіла та О'Ніл обговорюють роль ціноутворення на задоволеність споживачів. Вони стверджують, що клієнт може відчувати подібний рівень обслуговування під час двох ночей у готелі, проте рівень їх задоволення може бути різним залежно від ціни номеру. Більше того, клієнти готелів розраховують на отримання вищого рівня обслуговування, коли вони платять більше за цю послугу [49]. Якщо готель не може задовольнити потреби клієнтів, готель, як правило, втрачає своїх клієнтів [50]. З інтерв'ю у фокус-групі Локер також з'ясував, що ціна має великий вплив на вибір житла в процесі раннього прийняття рішення (бюджет, місце розташування, причина перебування тощо). Більше того, крім цих пунктів раннього рішення, Маттіла та Чой погодились з Армстронгом, підкреслюючи роль міжкультурного впливу на ціни на готельні номери. Попереднє дослідження продемонструвало, що очікування споживачів різняться між азійськими та західними споживачами, впливаючи тим самим на їх задоволення готельними послугами [51].

10) Технології та інновації. Емпіричні дослідження продемонстрували роль технології у підвищенні продуктивності праці в готелях. Оскільки технологічні інновації продуктів та послуг різняться, до інновацій у послугах розміщення слід ставитися по-різному.

Готельна індустрія - це сектор, орієнтований на постачальників, який впроваджує інновації у застосуванні досліджень та розробок, втілених у технології, а не здійснює внутрішні науково-дослідні роботи [52]. Поки технологічні інновації ведуть до кращого та швидкого реагування на мінливі

умови навколишнього середовища, і поки інновація інтегрована в стратегію компанії, технології можна розглядати як спосіб підвищення конкурентоспроможності. З іншого боку, Баррос та Альвес також стверджували, що інвестиції в технології можуть призвести до поліпшення загальної продуктивності; зокрема вони це наголошували

Технологічні зміни (інновації) передбачають будь-які інвестиції, що покращують загальну продуктивність виробничої одиниці; воно виникає внаслідок накопичення капіталу, що породжує впровадження технологій у найкращих практичних готелях, таким чином, зміщуючи межі технологій. В готельному бізнесі технологічні зміни означають інвестування в нові методи з метою покращення результатів.

Взаємозв'язок між схильністю до інновацій та категорією готелів, установами управління та розмірами також розглядаються науковцями Сігуав та Енз. Результати їх дослідження показують, що готелі з високими тарифами та готелі, що належать до мережі, є більш інноваційними, оскільки вони, як правило, отримують "ноу-хау" та інші нематеріальні активи порівняно з нижчими тарифами та готелями, які не належать до жодних ланцюгів. Також було продемонстровано, що для підвищення конкурентоспроможності готелям необхідно скорегувати навчання та інші інвестиції у людські ресурси у відповідь на інновації (53-54). Більше того, Чандрасекар та Дев позначили технологію у сфері послуг як технологію знань, оскільки працівники мають знання, необхідні в готельному бізнесі. Обговорювали передачу технологій у готельному господарстві та визнавав важливість людського капіталу в цьому процесі. Він продемонстрував, що фізичні технології, такі як будівлі та супутнє обладнання, легко передавати; але технологію, необхідну для інноваційних методів та процесів в організації обслуговування, важче передати. Для цього потрібні різні типи навичок, знань та здатність людей поглинати. Зокрема, успішний трансфер технологій у готельному господарстві залежить від

наявності та готовності працівників, яким надається адекватна освіта, навчання, розвиток та можливості просування [55]. Сігала, Ейрі, Джонс та Локвуд далі стверджували, що приріст продуктивності зростає не тільки завдяки інвестиціям як такому, а й за рахунок повного використання можливостей мереж інформаційних та комунікаційних технологій та інформатизації.

Чандрасекар та Девдосліджили взаємозв'язок між технологією та структурою в індустрії проживання, представивши технологічну базу. Технологічні виміри в цій структурі можна розглядати з точки зору послуги з двох аспектів: різноманітність, що стосується кількості різних одиниць послуг; та складність, яка представляє ступінь та характер взаємозв'язків, що існують між субодинацями. Вони також зазначили, що збільшення різноманітності та складності матиме технологічні наслідки, що вимагає більш скоординованої організаційної структури.

Інформаційні технології (ІТ), такі як Інтернет, інтрамережі та центральні системи бронювання, є однією з найважливіших інвестицій у технології, які готелі часто роблять для підвищення ефективності [56]. Крім того, що ІТ-рішення покращать ефективність та можуть створити конкурентні переваги. Було досліджено вплив ІТ-додатків на ефективність житлових операцій. Отримані ними дані вказують на те, що встановлення комп'ютерних програм у фронт-офісі може покращити роботу готелів. Незважаючи на те, що встановлення бек-офісних додатків, таких як персонал, модулі придбання, модулі бухгалтерського обліку та модулі фінансової звітності, може не сприяти поліпшенню роботи готелів у короткостроковій перспективі, але допомагає покращити довгострокову продуктивність готелю. Більше того, унікальний висновок їх дослідження показав, що системи управління ресторанами та банкетами мають значний вплив на ефективність роботи готелю.

11) Експлуатаційні (екологічні) витрати. Деякі автори обговорювали операційні витрати - зокрема, екологічні та енергетичні [57] - готельної фірми

стосовно продуктивності та конкурентоспроможності готелів. У багатьох готелях витрати на енергію становлять значну частку експлуатаційних витрат. Після витрат на персонал енергія є одним з найбільших елементів витрат; зростання ціни на енергію призводить до збільшення експлуатаційних витрат на готелі та потенційного зниження прибутковості. Крім того, Трунг і Кумар заявили, що збільшення витрат на ресурси та вплив відходів можуть вплинути на доходи, екологічні показники та імідж готелю в цілому.

Вчений Карагіоргаспредставив модель для моделювання потоків енергії та споживання енергії в готелі. Потоки енергії в готелі починаються від різних витрат палива (таких як зріджений газ, електроенергія тощо), які належать до восьми центрів витрат (наприклад, ліфт, громадське харчування, пральня тощо) і, нарешті, до п'яти служб кінцевого використання (наприклад, відпочинок, бар, лазні, перебування в номері тощо). Ця модель, яка базується на матриці енергетичної суміші, застосовується, щоб показати важливість зменшення витрат та зростаючу чутливість до факторів навколишнього середовища в дизайні готелів. Шіммінг та Бернеттаголосили на важливості програми енергоменеджменту для досягнення підвищеної прибутковості за рахунок зменшення експлуатаційних витрат та інших причин, що не стосуються бізнесу (сталого розвитку) для економії використання енергії в готелях. Однак важливо зазначити, що без навичок та знань працівників неможливо реалізувати ефективні програми енергоменеджменту. Отже, людський капітал є вирішальним фактором; готелям слід більше інвестувати в навчання та освіту персоналу з питань довкілля.

Інші аспекти конкурентоспроможності готелів:

Науковці Пребль, Райхель,Хоффман та Пайн та Філіпсзосереджували увагу на ролі стратегічних альянсів у змаганнях індустрії гостинності. Стратегічні альянси часто утворюються з конкуруючими фірмами, які володіють додатковими навичками та ресурсами [58]. Ключові ресурси

включають місце розташування, торгову марку та базу клієнтів. Прямими перевагами для членів є: швидкий доступ до нових ринків, технологій, знань та споживачів, обхід або вибір регуляторних бар'єрів, поглинання ключового місцевого конкурента, зниження ризику шляхом розподілу витрат та отримання вигоди від політичних зв'язків партнера.

Модель Портера застосовується для оцінки конкурентоспроможності готельного господарства. Як вже обговорювалося в попередніх розділах, є чотири основні фактори, що визначають конкурентоспроможність, такі як факторні умови та умови попиту. Спостереження вказують, що готельна індустрія відповідає моделі Портера. Зокрема, ефективність діяльності готельного господарства визначається факторними умовами, включаючи добре навчений персонал та інфраструктуру; умови попиту, такі як витратна спроможність туристів; допоміжні галузі, такі як транспортна та туристична галузі; і тверда стратегія, структура та суперництво, такі як режим входу, стратегія ціноутворення і навіть розташування головного офісу готельних мереж тощо. Вони також зазначили, що здоровий ринок разом із ефективними інвестиціями в технології є також важливі визначальні фактори конкурентоспроможності готельного господарства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «DREAM HOUSE HOSTEL KYIV»**

### **2.1. Загальна організаційно-господарська характеристика підприємства «DREAM House Hostel Київ»**

Готельне підприємство "DreamHouseHostelKyiv" розташоване в історичному центрі Києва – на Подолі. Не дарма власники обрали саме Андріївський узвіз для відкриття хостелу, адже це одна з найгарніших вулиць столиці.

Форма власності – Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Хостел був відкритий у 2014 році до Чемпіонату Європи з футболу. З успішним розвитком бізнесу, власники згодом почали продавати франшизи на відкриття хостелів по всій Україні для створення мережі. На разі по франшизі відкрито 4 хостели: в Одесі, Полтаві, Запоріжжі, Рахові, планується відкриття у Хмельницькому. Власні хостели відкриті у Львові (найбільший хостел України), Варшаві, Братиславі та в Празі (грудень 2018 р), а також планується відкриття у Будапешті. На даний момент DreamHostels – найбільша мережа хостелів у Східній Європі.

Основною послугою є послуга розміщення, але також гості хостелу мають змогу придбати товари особистої гігієни, сувеніри, взяти в оренду рушники, персонал залюбки допомагає організувати тури до Чорнобиля, трансфери з аеропорту. Також туристи можуть взяти в оренду велосипеди.

В "DreamHouseHostelKyiv" загалом налічується 26 номерів різних категорій. В наявності є два 8-місних номери змішаного типу та один для жінок, п'ять 6-місних номерів, шість 4-місних номерів, шість 2-місних номерів

категорії Double та два 2-місних номери категорії Twin, один 3-місний номер і три 1-місні номери, що представлено в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Номерний фонд підприємства "DreamHouseHostelKyiv"**

<b>Категорія номеру</b>	<b>Кількість номерів</b>	<b>Середня вартість проживання, грн/доба</b>
Двомісний номер Double	6	1445
Двомісний номер Twin	2	1200
Одномісний номер	3	785
Тримісний номер	1	1330
4-місний номер	6	428
6-місний номер	5	380
8-місний номер	3	360

Всі кімнати відкриваються по персональним магнітним карткам, котрі видаються гостям під час поселення. В кожній кімнаті загального типу наявні шафки для зберігання особистих речей гостей, ключі від яких можна взяти на рецепції під депозит 30 гривень. Також кожне ліжко обладнане персональною лампою та розетками. Санвузли є на кожному поверсі, додатково в жіночій 8-місній кімнаті та приватних номерах категорії Double.

Завантаженість хостелу дуже залежить від сезону. Влітку завантаженість дорівнює 100%. Восени та навесні зазвичай кількість подорожуючих зменшується, тому в хостелі зупиняються туристичні групи, котрі приїжджають до столиці на конференції або заходи зв'язані зі сферою їхньої діяльності, але тим не менш, вихідні та святкові дні повністю заброньовані вже за тиждень до дати заїзду, тому з впевненістю можна сказати, що завантаженість дорівнює 85%. Взимку цей показник спускається до 75%.

У таблиці 2.2 нижче наведені розрахунки доходу від реалізації ліжко-діб.

*Таблиця 2.2*

**Аналіз показників експлуатаційної програми готелю  
«DreamHouseHostelKyiv»**

<b>Показники</b>	<b>2018 рік</b>	<b>2019 рік</b>	<b>Абсолютне відхилення (+-)</b>	<b>Відносне відхилення (%)</b>
1.Одноразова місткість, місце	100	100	0	0
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	36600	36500	-100	-1
3. Кількість простоїв, л-д.	154	179	+25	+17
4. Кількість л-д в експлуатації, л-д.	36446	36321	-125	-1
5. Коефіцієнт завантаження, %	81	86	+5	+6
6. Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	29521	31236	+1715	+6
7. Середній тариф, грн.	647	814	+167	+26
8. Чистий дохід від реалізації ліжко-діб, тис. грн.	19100	25426	+6365	+34

Тож як ми можемо бачити, навіть при тому, що у 2018 році кількість ліжко-діб у простої було більше на 17%, за рахунок підвищення цін на проживання підприємство змогло збільшити прибуток на 34%.

Станом на травень 2019 року, на підприємстві працює 14 осіб, з них 6 – адміністратори, 1 – менеджер рецепції, 1 – генеральний менеджер хостелу, 3 – покоївки та 3 – технічний персонал.

Виробничо-організаційна структура підприємства – лінійна (Додаток А).

Для аналізу посадових функцій працівників пропоную розглянути таблицю 2.3 нижче.

Таблиця 2.3

**Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства  
«DreamHouseHostelKyiv»**

<b>№</b>	<b>Назва посадової особи, підрозділу підприємства</b>	<b>Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства</b>	<b>Кількість працівників підрозділу</b>
1	Генеральний менеджер	Управління всіма департаментами та процесами, котрі відбуваються в хостелі; Організація розміщення великих груп; Складання рахунків для сплати за проживання; Нарахування заробітньої платні співробітникам;	1
2	Менеджер рецепції	Контроль роботи адміністраторів; Оформлення закупівель канцтоварів, товарів особистої гігієни, сувенірів; Ведення обліку постільної білизни Контроль чистоти в номерах та загальних зонах	1
3	Адміністратори	Заселення гостей Надання необхідної інформації/консультації Прийом дзвінків Обробка письмових запитів на бронювання номерів/трансферів	6

4	Покоївки	Прибирання номерів та загальних зон Контроль чистоти білизни Прання рушників Здача звітності по використаній білизні за зміну Підрахунок білизни	3
5	Технічний персонал	Відновлення номерного фонду Перевірка якості освітлення в загальних зонах та номерах	3

Для аналізу роботи підприємства також необхідно проаналізувати рух трудових ресурсів на підприємстві. У таблиці 2.4 нижче наведені всі дані та розрахунки стосовно кількості працюючого та звільненого персоналу.

Таблиця 2.4

#### Рух трудових ресурсів на підприємстві «DreamHouseHostelKyiv»

Показник	Рік		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2018	2019		
Облікова чисельність на початок звітного періоду, осіб	12	10	-2	17
Прийнято працівників, осіб	2	4	+2	100
Вибуло працівників, всього, осіб, зокрема:	4	1	-3	75
- за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді	4	1	0	0
Облікова чисельність персоналу на кінець звітного періоду, осіб	10	14	+4	40

Коефіцієнт обігу з прийому, %	18	33	+15	83
Коефіцієнт обігу з вибуття, %	36	8	-28	78
Коефіцієнт плинності кадрів, %	36	8	-28	78

Проаналізувавши дану таблицю, можемо сказати, що в підприємстві спостерігається висока плинність кадрів. За рахунок не великої кількості працівників, коефіцієнт здається дуже великим, але як ми можемо бачити, всі позиції залишаються зайнятими.

Для детальнішого аналізу внутрішнього середовища підприємства, пропонуємо оглянути наступну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

### Сильні й слабкі сторони підприємства «DreamHouseHostelKyiv»

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість розширення потужностей.</li> <li>2. Високий рівень якості послуг</li> <li>3. Ефективна система контролю якості</li> <li>4. Можливість впровадження інновацій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження рівня комфорту з плином часу.</li> <li>2. Досить висока вартість основних послуг</li> </ol>
2. Персонал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока кваліфікація персоналу</li> <li>2. Відданість праці.</li> <li>3. Мотивація персоналу за рахунок продажів додаткових послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неєфективні методи управління персоналом і стимулювання праці</li> <li>2. Плинність працівників.</li> <li>3. Відсутність організаційної культури</li> </ol>
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стимулювання інноваційної активності</li> <li>2. Систематичне впровадження інноваційних технологій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неєфективна інноваційна політика</li> </ol>

4. Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективні канали маркетингових комунікацій</li> <li>2. Цінові переваги на ринку</li> <li>3. Наявність власного бренду</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока вартість маркетингових досліджень.</li> <li>2. Відсутність швидкого результату від маркетингових досліджень/дій</li> </ol>
5. Управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблена стратегія підприємства</li> <li>2. Оптимальна організаційна структура</li> <li>3. Орієнтація на демократичні методи керівництва</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не використання менеджерами професійних методів управління.</li> </ol>
6. Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність доходів</li> <li>2. Ефективне використання інвестицій</li> <li>3. Високий рівень рентабельності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність фінансування для покращення умов проживання</li> </ol>

Як видно з таблиці 2.5, підприємство потребує вдосконалення в таких сферах як фінанси, для інвестування грошей не тільки в нові підприємства, а також і для покращення якості основних послуг в "DreamHouseHostel". Також необхідно покращити методи управління персоналом та впровадити системи мотивації працівників.

Отже, проаналізувавши дані по підприємству, можемо зробити висновки, що заклад розміщення "DreamHouseHostel" є сучасною компанією, що швидко розвивається та намагається вгадати бажання гостей, щоб надати їм вищий рівень комфорту.

Підприємство має досить високі прибутки, але є проблеми з плинністю персоналу. Я вважаю, що це можна вирішити покращенням методів управління персоналом, наданням певних бонусів, що будуть заохочувати працівників залишатись в компанії.

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища «DREAM HouseHostel Київ»

У попередньому розділі ми розглянули характеристики діяльності підприємства "DreamHouseHostel". Нижче представлена таблиця 2.6, котра показує аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.6

### Аналіз факторів макросередовища підприємства «DreamHouseHostelKyiv»

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
1. Міжнародна	Нестабільна економічна ситуація, воєнний конфлікт з Росією, нестабільність національної валюти
2. Політична	Введення безвізового режиму, введення законів в підтримку малого бізнесу
3. Економічна	Сприятлива ситуація на ринку, високий рівень конкуренції
4. Соціально-демографічна	Зростання кількості кваліфікованих працівників, підвищення рівня конкуренції на ринку праці. Зменшення туристичного потоку за рахунок нестабільної політичної ситуації
5. Правова	Посилення державного контролю
6. Екологічна	Відсутність курортної зони, відсутність негативних екологічних факторів
7. Культурна	Велика кількість та концентрація культурних пам'яток, зростання кількості міжнародних заходів (футбольні матчі, фестивалі) в Києві та Україні загалом

Щоб мати повний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, нам необхідно дослідити конкурентів на ринку. Протягом аналізу ринку пропозицій розміщення в Києві було виявлено два хостели-конкуренти:

### 1. SkyHostel

Хостел SkyHostel був відкритий у 2017 році і розрахований на одночасне перебування 26 людей. Тобто в порівнянні з DreamHouseHostel, який може розмістити 100 людей одночасно, SkyHostel є дуже маленьким. Хостел розташований на Подолі в житловому будинку на 7 поверсі і займає 2 квартири. Ліфт в цьому будинку працює тільки до 6 поверху, що приносить деякі незручності для гостей, оскільки ще один поверх їм потрібно підійматись пішки. В хостелі зроблено дуже дорогий ремонт, що включає в себе кондиціонування всіх приміщень та підлогу з обігрівом на всій території хостелу, а також якісне меблювання. Не дивлячись на те, що хостел не великий і має не дуже вигідне розташування для мандрівників (далеко від метро, погана інфраструктура), ціни на проживання є досить високою. Також на підприємстві не працює найманий персонал, всіма управлінськими та господарськими роботами займаються власники.

### 2. A Hostel

Хостел A Hostel був відкритий навесні 2019 року. Власники позиціонують його як найбільший капсульний готель в Києві. Загальна одноразова місткість складає 260 місць, серед них 152 місця – це одномісні капсули, і 64 місця – двомісні капсули (32 капсули). Зважаючи на ці данні, можемо підсумувати, що A Hostel дійсно є найбільшим капсульним готелем в столиці.

Інтер'єр об'єкта виконано в стилі лофт. Оскільки даний об'єкт був відкритий відносно нещодавно, стан обладнання та ремонту залишається в прекрасному стані.

Важливо відмітити, що капсули розміщуються у великих кімнатах, тобто в одній кімнаті може розміщуватись до 60-ти людей одночасно, що зазвичай не

є досить комфортним для гостей, не зважаючи на те, що вони орендують окрему капсулу, яка забезпечує їм окремий власний простір. Також важливо відмітити, що у таких номерах немає вікон, все освітлення електричне, і судячи з проаналізованих відгуків, система вентиляції в кімнатах працює досить гучно, що заважає гостям.

Хостел пропонує для своїх гостей користування тренажерним залом та ігровою кімнатою. Є загальна зона, яка може бути використана як робочий простір, так і лаунж-зона.

Не можемо оминати увагою і розташування хостелу. Надзвичайно близька локація до НСК Олімпійського робить це готельне підприємство привабливим для багатьох мандрівників, особливо прихильники подієвого туризму, адже на НСК Олімпійському проходить дуже багато гучних подій: спортивні, концерти, шоу.

У таблиці 2.7 наведена бальна оцінка підприємств-конкурентів в діапазоні від 1 до 5, де 1 – найнижча оцінка і 5 – найвища.

*Таблиця 2.7*

**Бальна оцінка позицій підприємства «DreamHouseHostelKyiv»  
серед головних конкурентів**

<b>Показники</b>	<b>DreamHouseHo stelKyiv</b>	<b>SkyHostel</b>	<b>A Hostel</b>
Місце розташування	4	3	4
Середній рівень завантаженості	4	3	2
Популярність серед населення	5	3	3
Рівень професіоналізму персоналу	5	3	4
Якість основних послуг	4	5	4
Асортимент додаткових	4	2	5

послуг			
Якість рекламних засобів	2	2	5
Цінова політика	4	5	4
Середній бал	4	3	3,9

Як видно з таблиці 2.7, підприємство «DreamHouseHostelKyiv» має досить високі показники на ринку відносно свої конкурентів, але тим не менш показник цінової політики має найменший бал серед інших підприємств.

Пропонуємо розглянути пелюсткову діаграму з описаними вище показниками (Рис 2.1.)

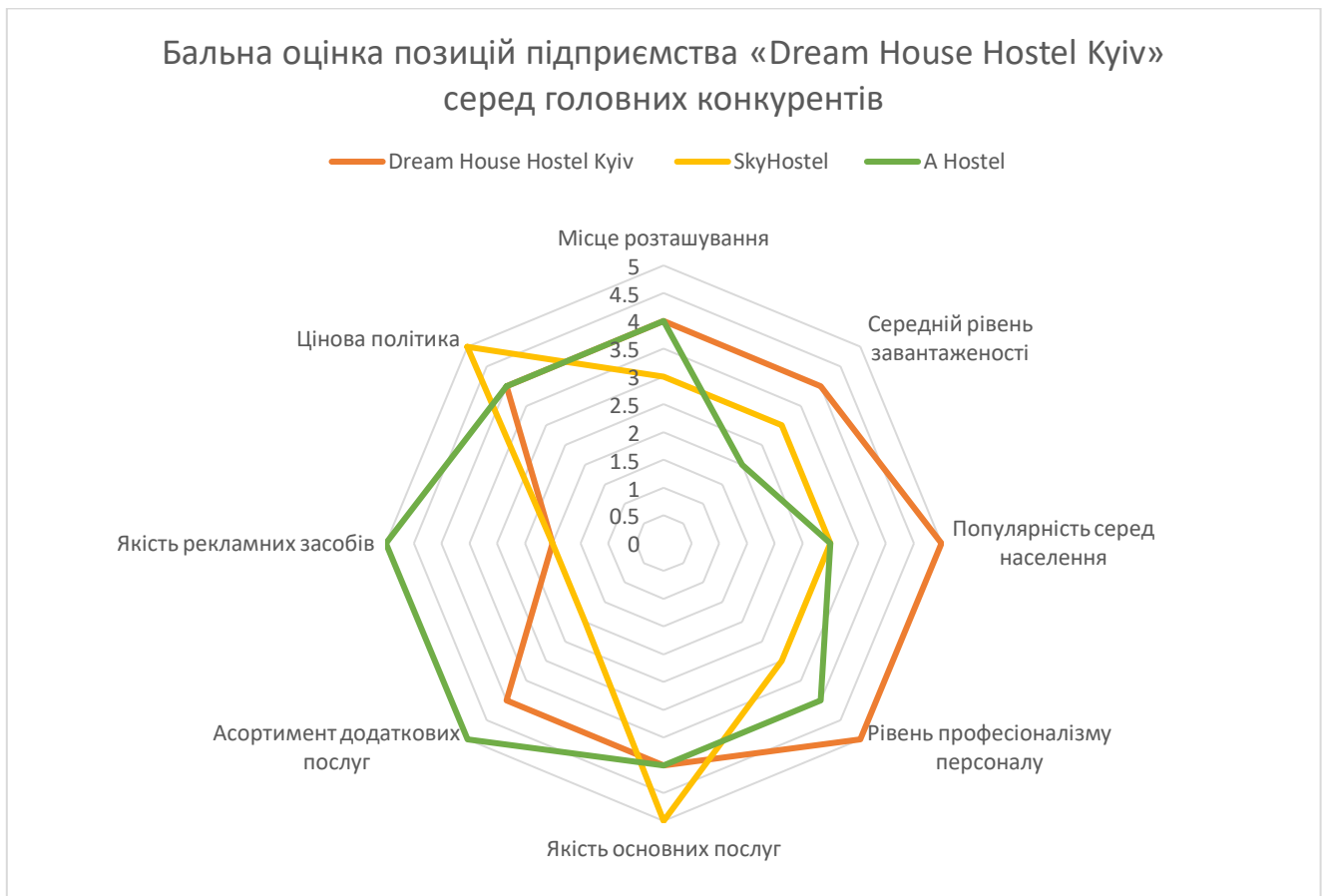


Рис 2.1. Діаграма оцінки позицій підприємства «DreamHouseHostelKyiv» серед головних конкурентів

Для узагальнення проведемо SWOT – аналіз, щоб краще дослідити діяльність підприємства, який відображений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**SWOT – аналіз діяльності готелю «DreamHouseHostelKyiv»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Можливість розширення асортименту послуг.</p> <p>Висока якість послуг.</p> <p>Орієнтованість на іноземного споживача.</p> <p>Перший мобільний путівник по місту, розроблений хостелом в Україні</p> <p>Збільшення валового доходу.</p>	<p>Низькі заробітні плати.</p> <p>Плинність кадрів.</p> <p>Висока вартість послуг.</p> <p>Низький рівень ефективності маркетингових комунікацій.</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів.</p> <p>Зростання доходів населення.</p> <p>Розширення мережі на Європейському ринку.</p>	<p>Нестабільність валюти на ринку.</p> <p>Високий рівень конкуренції.</p> <p>Швидке вигорання персоналу.</p> <p>Зниження рівню якості обслуговування гостей.</p> <p>Різне підвищення цін на енергоносії.</p>

Як видно за результатами аналізу, у підприємства є досить багато сильних сторін, але також є загрози, більшість з яких, на жаль, залежать від ринкової та політичної ситуації.

Зараз близько 65% всіх гостей хостелу – іноземці. Це є наслідком встановлених цін на проживання, що є досить високими для вітчизняного туриста. Наразі важко сказати, добре це впливає на економіку підприємств чи ні, тому що збільшення потоку іноземних туристів призводить до популяризації України, зокрема Києва. Також це має вплив на зростання кількості іноземних туристів в інших хостелах мережі.

Різке підвищення цін на електроенергію, зміна оподаткування або нововведення, зроблені державою, можуть знову вплинути на ціну, тому є ризик зниження потоку туристів.

Отже, проаналізувавши дані таблиці, можемо сміливо сказати, що “DreamHouseHostelKyiv” є одним з найкращих засобів розміщення у Києві. Але у підприємства є свої недоліки, які потребують вдосконалення, щоб в подальшому підприємство змогло приносити кращі прибутки та гарантувати високий рівень обслуговування гостей.

### **2.3. Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства «DREAM HouseHostel Київ»**

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства в Додатку Б представлений баланс підприємства, котрий відображає вартість основних засобів підприємства, дебіторські заборгованості, гроші на балансі та розмір капіталу підприємства.

Щоб проаналізувати баланс підприємства можемо використати горизонтальний та вертикальний аналіз. Горизонтальний аналіз полягає у співставленні фінансових даних підприємства за 2 періоди у відносному та абсолютному вимірюваннях. Проведені розрахунки відображені у таблицях 2.9 та 2.10.

*Таблиця 2.9*

#### **Горизонтальний аналіз активів підприємства «DreamHouseHostel»**

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			Відносне (+,-) 2019 до 2018	Абсолютне (%) 2019 до 2018
Нематеріальні активи				

залишкова вартість	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-
Основні засоби				
первісна вартість	2245	2295	50	2,23
знос	1347	1572,8	225,8	16,76
залишкова вартість	898	722,2	-175,8	-19,58
Інвестиційна нерухомість	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-
Запаси	70,5	72,8	2,3	3,26
Поточні біологічні активи	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги				
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	-	-
за виданими авансами	-	-	-	-
з бюджетом	-	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	285	304	19	6,67
Витрати майбутніх періодів	-	25	25	-
Інші оборотні активи				

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	5,1	4,3	-0,8	-15,69
<b>Баланс</b>	1258,6	1128,3	-130,3	-10,35

Наведені дані дозволяють зробити такі висновки: загальна сума активів зменшилася на 130,3 тис. грн. або більш, ніж на 10%. Це зменшення відбулось переважно за рахунок значного зменшення необоротних активів. Абсолютна величина зниження у оборотних активах склала 175,8 тис. грн або більше, ніж 19% їх річної величини. Це відбулось внаслідок купівлі обладнання для переоснащення виробництва. У той же час, збільшилася сума оборотних активів підприємства (в абсолютному вимірюванні – на 46,3 тис. грн.).

Таблиця 2.10

### Горизонтальний аналіз пасивів підприємства «DreamHouseHostel»

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			Відносне (+,-) 2019 до 2018	Абсолютне (%) 2019 до 2018
Зареєстрований (пайовий) капітал	802	802	-	-
Капітал у дооцінках	-	-	-	-
Додатковий капітал	-	-	-	-
Резервний капітал	20	22	2	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-	-	-	-
Неоплачений капітал	( )	( )	-	-
Вилучений капітал	( )	( )	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	-	-
Довгострокові забезпечення	79,6	25	-54,6	-68,59
Цільове фінансування	-	-	-	-

Короткострокові кредити банків	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	-	0,3	0,3	-
розрахунками з бюджетом	-	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	-	-	-	-
розрахунками з оплати праці	-	-	-	-
Поточні забезпечення	205	197	-8	-3,9
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	152	82	-70	-46,05
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1258,6</b>	<b>1128,3</b>	<b>-130,3</b>	<b>-10,35</b>

При аналізі пасивів підприємства слід зазначити, що зобов'язання підприємства скоротилися, у тому числі поточні зобов'язання зменшилися на 77,7 тис. грн. (22%). В той же час, у підприємства з'явилась кредиторська заборгованість у розмірі 3 тис. грн.

Для кращого розуміння фінансового стану підприємства, пропонуємо розглянути розрахунки вертикального аналізу, що відображені у таблицях 2.11 та 2.12.

*Таблиця 2.11*

**Вертикальний аналіз активів підприємства «DreamHouseHostel»**

Показники	2018 рік	2019 рік	Відносне відхилення (+,-) 2019 до 2018
-----------	----------	----------	---

Нематеріальні активи			
залишкова вартість	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-
Основні засоби			
первісна вартість	2245	2295	50
знос	1347	1572,8	225,8
залишкова вартість	898	722,2	-175,8
Інвестиційна нерухомість	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-	-
інші фінансові інвестиції	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-
Запаси	70,5	72,8	2,3
Поточні біологічні активи	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги			
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	-
за виданими авансами	-	-	-
з бюджетом	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	285	304	19
Витрати майбутніх періодів	-	25	25

Інші оборотні активи			
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	5,1	4,3	-0,8
<b>Баланс</b>	1258,6	1128,3	-130,3

В 2018 році активи підприємства склалися на 71,35 % із необоротних активів і на 28,65 % з оборотних активів. Найбільш важливими елементами оборотних активів були гроші та їх еквіваленти (22,64 % від загальної суми активів), натомість запаси склали 5,6 % від загальної суми активів. Головними і єдиними необоротними активами протягом року були основні засоби (71,35 % від загальної суми активів).

Щодо 2019 року, то активи склалися з 64,01 % необоротних активів і 35,9 % з оборотних активів. Найбільш важливими елементами оборотних активів були гроші та їх еквіваленти (26,94 % від загальної суми активів), а запаси склали 6,45 % від загальної суми активів). Єдиними необоротними активами протягом року були основні засоби (64,01 % від загальної суми активів).

Таблиця 2.12

### Вертикальний аналіз пасивів підприємства «DreamHouseHostel»

Показники	2018 рік	2019 рік	Відносне відхилення (+,-) 2019 до 2018
Зареєстрований (пайовий) капітал	802	802	-
Капітал у дооцінках	-	-	-
Додатковий капітал	-	-	-
Резервний капітал	20	22	2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-	-	-
Неоплачений капітал	( )	( )	-
Вилучений капітал	( )	( )	-
Відстрочені податкові зобов'язання		-	-

	-		
Довгострокові кредити банків	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	-
Довгострокові забезпечення	79,6	25	-54,6
Цільове фінансування	-	-	-
Короткострокові кредити банків	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	-	0,3	0,3
розрахунками з бюджетом	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-
розрахунками зі страхування	-	-	-
розрахунками з оплати праці	-	-	-
Поточні забезпечення	205	197	-8
Доходи майбутніх періодів	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	152	82	-70
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1258,6</b>	<b>1128,3</b>	<b>-130,3</b>

Щодо структури пасивів, то вона мала наступний вигляд протягом досліджуваного періоду. В 2018 році пасиви склалися на 65,31 % з власного капіталу, на 6,32 % з довгострокових зобов'язань і на 28,37 % з короткострокових зобов'язань. Частка власного капіталу була високою. Основу власного капіталу становили зареєстрований (пайовий) капітал (63,72 % від загальної суми пасивів), резервний капітал (1,59 % від загальної суми пасивів). Зобов'язання підприємства склалися довгострокові забезпечення (6,32 % від

загальної суми пасивів), поточні забезпечення (16,29 %), інші поточні зобов'язання (12,08 % від загальної суми пасивів).

В 2019 році пасиви склалися на 73,03 % з власного капіталу, на 2,22 % з довгострокових зобов'язань і на 24,75 % з короткострокових зобов'язань. Частка власного капіталу була вкрай високою. Джерелами власного капіталу були статутний капітал (71,08 % від загальної суми пасивів), резервний капітал (1,95 % від загальної суми пасивів). Основними джерелами зобов'язань були довгострокові забезпечення (2,22 % від загальної суми пасивів), кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги (0,03 % від загальної суми пасивів), інші поточні зобов'язання (7,27 % від загальної суми пасивів).

Аналіз балансу підприємства свідчить, що підприємству слід покращити показники фінансової стійкості та ліквідності, а саме:

- поліпшити структуру оборотних коштів, більш продуктивно використовувати нове обладнання, збільшити обсяг продукції, що виготовляється;
- зменшити поточну заборгованість підприємства.

Основними джерелами доходу підприємства є надання послуг розміщення. Також суттєво впливає продаж додаткових послуг, таких як продаж екскурсійних турів, забезпечення гостей трансферними послугами та реалізація сувенірної продукції.

Звісно, менеджери займаються плануванням доходу, а також розподілом чистого прибутку. Напрями розподілу чистого прибутку підприємства відображені у рисунку 2.2.

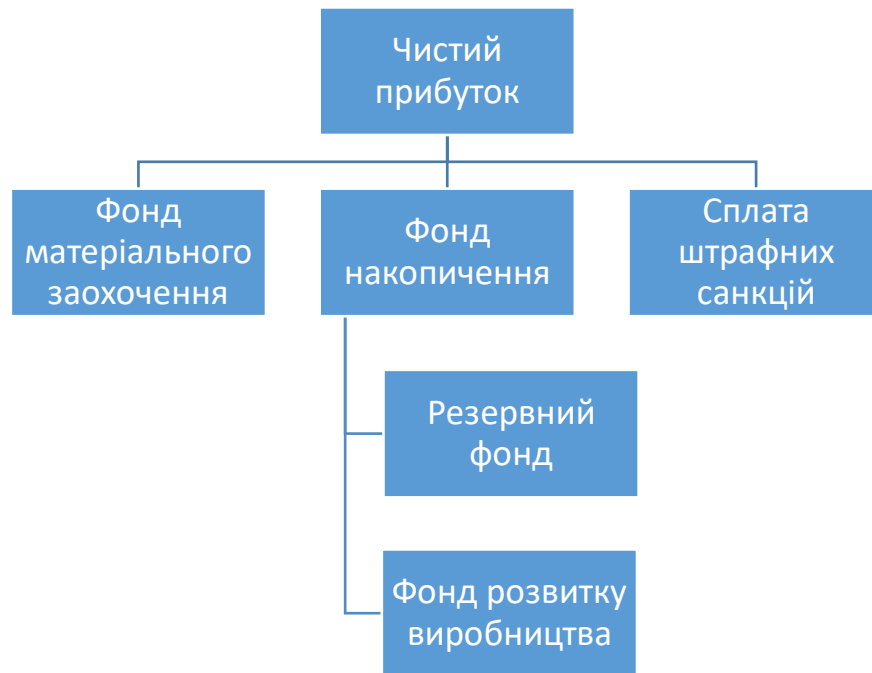


Рис. 2.2. Розподіл чистого прибутку підприємства  
«DreamHouseHostelKyiv»

Кошти матеріального заохочення використовуються для стимулювання зацікавленості працівників підприємства в досягненні високих результатів праці. У цьому напрямку прибуток використовується на виплату винагороди за загальні результати роботи за підсумком року, на одноразове преміювання окремих працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, виплату премій за інші досягнення в роботі, а також надання одноразової матеріальної допомоги працівникам.

Резервні фонди створюються за рахунок прибутку підприємства для використання на випадок різкого погіршення фінансового становища в результаті тимчасової зміни ринкової кон'юнктури, стихійних лих тощо.

Кошти на розвиток і вдосконалення виробництва витрачаються на задоволення потреб, пов'язаних зі зростанням обсягів виробництва, технічним переозброєнням, вдосконаленням технології виробництва та інших потреб, що забезпечують зростання і вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства.

Збільшення вартості проживання в хостелі значно впливає на формування доходу. Підприємство успішно функціонує вже 7 років. За останні 2 роки, вартість проживання збільшилась майже вдвічі, що суттєво вплинуло на прибуток. Разом з тим слід зауважити, що збільшилась вартість комунальних послуг та послуг з обслуговування номерного фонду (прання постільної білизни, закупівля хімічних засобів для обробки санвузлів).

Сигнальним показником, у якому виявляється фінансовий стан, виступає платоспроможність організації, тобто її спроможність вчасно задовольняти платіжні вимоги постачальників відповідно до господарських повертати кредити, проводити оплату праці персоналу, вносити платежі до бюджетів і в позабюджетні фонди. Коефіцієнт платоспроможності (Кп) визначається співвідношенням:

$$\text{Кп} = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання.}$$

$$\text{Тобто: Кп} = 822/436,6 = 1,9$$

Подальший аналіз економічних показників діяльності представлений в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Аналіз основних економічних показників діяльності  
“DreamHouseHostelKyiv”**

№ з/п	Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+ -)	
				Абсолютне	%
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	23654	29879	6225	27
2	ПДВ, тис. грн.	3942,3	4979,8	1037,5	27
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	19711,7	24899,2	5187,5	27

4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10526,8	13732,5	3205,7	31
5	Собівартість у відсотках до виручки, %	54	56	2	4
6	Валовий прибуток, тис. грн.	9184,9	11166,7	1981,8	22
7	Інші операційні доходи, тис.грн.	18,6	21,4	2,8	15
8	Адміністративні витрати, тис.грн.	725	943	218	30
9	Витрати на збут, тис.грн.	34,2	51,7	17,5	52
10	Інші операційні витрати, тис.грн.	9,1	11	1,9	21
11	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	8435,2	10182,4	1747,2	21
12	Інші доходи, тис. грн.	41	49,1	8,1	20
13	Інші витрати, тис. грн.	9,6	11,4	1,8	19
14	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток, тис. грн.	8466,6	10220,1	1753,5	21
15	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	1524	1839,6	315,6	21
16	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	6942,6	8380,5	1437,9	21

Проаналізувавши таблицю економічних показників діяльності підприємства, можемо сказати, що воно приносить досить гарний прибуток, який дорівнює близько 30% від загального доходу. Більше того за розрахунками видно, що прибутки хостелу зростають з кожним роком.

Для детальнішого ознайомлення з фінансовою діяльністю підприємства, пропонуємо проаналізувати показники оцінки фінансового стану (Таблиця 2.14).

*Таблиця 2.14*

### **Показники оцінки фінансового стану підприємств індустрії туризму**

Показники	Норматив	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
<b>Показники ліквідності</b>					
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( <i>Кал</i> )	0,25 – 0,35	1,9	3,7	1,8	94,7
2. Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності ( <i>Кпрл</i> )	0,7 – 0,8	1,9	4	2,1	110,5
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття) ( <i>Кпл</i> )	1,0 – 2,0	2,3	4,9	2,6	113
4. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності ( <i>Кзл</i> )	> 0,5	5,1	4,3	-0,8	-15,7
<b>Показники рентабельності</b>					
1. Чиста рентабельність продажів ( <i>Рп</i> )	> 0	38,8	37,4	-1,4	-3,6
2. Рентабельність однієї послуги ( <i>Рнос</i> )	> 0	87,3	81,3	-6	-6,9
3. Рентабельність власного капіталу ( <i>Рвк</i> )	> 0	23,9	30,2	623,7	26

З розрахунків видно, що рівень рентабельності продажів та однієї послуги зменшився у 2018 році, отже на підприємстві необхідно впроваджувати методи для покращення показників рентабельності.

Оцінивши фінансово-економічний стан хостелу, можемо визначити, яке майбутнє очікує підприємство, спираючись на попередні розрахунки.

Узагальнюючи вищевикладені підходи, фінансовий потенціал можна розглядати як сукупність власних і залучених фінансових ресурсів підприємства та можливості системи щодо їх ефективного управління для досягнення загальностратегічних цілей.

Для аналізу фінансового потенціалу підприємства, пропонується використати таблицю 2.15 в показниками ліквідності та рентабельності.

Таблиця 2.15

**Експрес-аналіз фінансових показників діяльності підприємства  
«DreamHouseHostel» за 2018-2019 роки**

<b>№.</b>	<b>Назва показника</b>	<b>Розрахунок</b>	<b>2018 р</b>	<b>2019 р</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Валюта балансу	0,65	0,73
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,3	4,9
3	Коефіцієнт термінової ліквідності	Оборотні активи – Виробничі запаси/ Поточні зобов'язання	1,9	4
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кошти та їх еквіваленти + поточні фінансові Інвестиції /Поточні зобов'язання	1,9	3,7
5	Рентабельність усіх активів	Чистий прибуток/ Середньорічна вартість активів	16,7	20,9
6	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/ Власний капітал	23,9	30,2
7	Ефективність використання активів для виробництва продукції	Чистий дохід / Валюта балансу	15,7	22,1
8	Частка заборгованості в загальній сумі джерел	Поточні + довгострокові зобов'язання / Валюта балансу	0,35	0,27

Отже, як видно з показників, рентабельність активів та власного капіталу досить висока, при цьому показник у 2019 році вищий на 25%. Також ми не маємо забувати, що згідно з таблицею 2.13, показники рентабельності продажів знизилась більш ніж на 3%.

Для визначення рівня фінансового потенціалу за фінансовими показниками порівняємо отримані значення фінансових коефіцієнтів із рекомендованими даними рейтингової оцінки (Таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

### Рейтингова оцінка ФПП за фінансовими показниками

Показник		Рівень ФПП		
		високий	середній	низький
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	> 0,5	0,3-0,5	< 0,3
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	> 2,0	1,0 – 2,0	< 1,0
3	Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	0,4-0,8	< 0,4
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,1- 0,2	< 0,1
5	Рентабельність усіх активів	> 0,1	0,05-0,1	< 0,05
6	Рентабельність власного капіталу	> 0,15	0,1-0,15	< 0,1
7	Ефективність використання активів для виробництва продукції	> 1,6	1,0-1,6	< 1,0
8	Частка заборгованості в загальній сумі джерел	< 0,5	0,7-0,5	> 0,7

Отже, оцінюючи рівень фінансового потенціалу "DreamHouseHostelKyiv" за фінансовими показниками, варто відмітити, що значення всіх розрахованих коефіцієнтів відповідають рекомендованим даним рейтингової оцінки. Підприємство має високий рівень ФПП за всіма показниками, що є досить позитивним явищем у його діяльності.

Наступний етап – оцінка ФПП за критерієм «Можливість залучення додаткового капіталу». Можливості забезпечення реалізації найбільш ефективних форм вкладення капіталу, спрямованих на розширення економічного потенціалу підприємства, залежать від інвестиційної привабливості підприємства, яка є системою економічних відносин між суб'єктами господарювання з приводу ефективного розвитку бізнесу та підтримки конкурентоспроможності за рахунок внутрішніх та зовнішніх інвестиційних джерел. Отже, рівень ФПП за цим критерієм визначається мірою привабливості підприємства для потенційних інвесторів. Визначення інвестиційної привабливості для оцінки ФПП зводиться до визначення комерційної репутації підприємства. Коефіцієнт комерційної репутації підприємства визначається за формулою:

$$\text{ККРП} = \frac{n}{\sum \text{ККРП}_{\text{част}}}$$

де ККРП<sub>част</sub> – часткові коефіцієнти комерційної репутації підприємства;  
n – кількість коефіцієнтів комерційної репутації підприємства, що розглядаються.

Пропонується методика розрахунку коефіцієнта комерційної репутації підприємства на основі виділення дев'яти показників, кожен з яких оцінюється від 0 до 1 бала експертним шляхом. Таким чином, максимальне значення ККРП складає 9 балів, а мінімальне – 0. Для оцінки комерційної репутації підприємства "DreamHouseHostelKyiv" був проведений аналіз діяльності та розраховані одиничні коефіцієнти (Таблиця 2.17).

*Таблиця 2.17*

### **Розрахунок одиничних коефіцієнтів комерційної репутації**

#### **“DreamHouseHostelKyiv”**

<b>Назва одиничного коефіцієнта якості</b>	<b>Оцінка одиничного коефіцієнта комерційної репутації підприємства</b>	<b>Бал</b>
--	---	------------

управління		
Філософський аспект	"DreamHouseHostel" орієнтується здебільшого на середньострокове та короткострокове планування. Пріоритетні задачі фірми підтримують усі співробітники, що свідчить про високий рівень сформованості корпоративної культури.	8
Поведінковий аспект	Основна інформація про підприємство міститься у власному Інтернет-ресурсі. Підприємства користується високим попитом.	9
Інформаційний аспект	Підприємство досліджує ринок, шукає нові канали заохочення більшої кількості гостей.	8
Аспект принципу дії	Підприємство аналізує відгуки гостей та покращує рівень якості обслуговування.	8
Аспект диференціації	Підприємство зміцнює зв'язки з існуючою клієнтською базою, а також намагається покращити якість основних послуг. Маркетологи підприємства розробили перший мобільний путівник в Україні, започаткований хостелом.	8
Організаційний аспект	Рівень гнучкості управління досить високий. Періодично здійснюються нововведення, що роблять позитивний вплив на діяльність підприємства в цілому. Присутня можливість кар'єрного зростання.	7
Соціальний аспект	Соціальний захист працівників підприємства на рівні вище середнього.	7
Аспект управління персоналом	На підприємстві працює не велика кількість людей, тим не менш, всі робітники налаштовані на надання найкращих послуг обслуговування гостей. Відсутні інноваційні методи мотивування персоналу.	6
Аспект ключової фігури в керівництві	Керівник підприємства володіє значним досвідом, готовий до виправданого ризику, прислухається до думки колективу.	9
ККПР		7,8
Рівень ФПП		Високий

Отже, оцінюючи ФПП за розробленою методикою, слід зазначити, що підприємство має високий рівень фінансового потенціалу. Діяльність підприємства прибуткова, але фінансова стабільність суттєво залежить від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Варто враховувати, що підприємство діє у досить специфічній сфері, де результативність та фінансові можливості залежать не лише від внутрішніх чинників, але й від підтримки з боку держави.

Пропонуємо розглянути аналізи основних економічних показників діяльності підприємств-конкурентів: SkyHostel та AHostel, які представлені у таблицях 2.18 та 2.19.

Таблиця 2.18

#### Аналіз основних економічних показників діяльності "SkyHostel"

№ з/п	Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+ -)	
				Абсолютне	%
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	3530,7	4517,2	986,5	27,9
2	ПДВ, тис. грн.	588,5	752,9	164,4	27,9
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2942,3	3764,3	822	27,9
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1489,4	1956,8	467,4	31,4
5	Собівартість у відсотках до виручки, %	50,6	51,9	1,3	2,6
6	Валовий прибуток, тис. грн.	1452,9	1807,5	354,6	24,4
7	Інші операційні доходи, тис.грн.	8,6	9,7	1,1	12,8
8	Адміністративні витрати, тис.грн.	4,3	5,9	1,6	37,2
9	Витрати на збут, тис.грн.	2,7	3,1	0,4	14,8
10	Інші операційні витрати, тис.грн.	1,9	2,5	0,6	31,6

11	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	1451,6	1805,7	354,1	24,4
12	Інші доходи, тис. грн.	1,1	1,3	0,2	18,2
13	Інші витрати, тис. грн.	0,4	0,5	0,1	25
14	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток, тис. грн.	1452,3	1806,5	354,2	24,4
15	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	261,4	325,2	63,8	24,4
16	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	1190,9	1481,3	290,4	24,4

З розрахунків бачимо, що прибутки SkyHostely 2019 році збільшилися на 24%, що було зумовлено збільшенням вартості проживання, а також середньою завантаженістю хостелу. Загалом, у хостела непогані показники, зважаючи на те, що він був відкритий кілька років тому.

Оскільки А Hostel був відкритий тільки навесні 2019 року, візьмемо показники 2019 та 2020 років для аналізу господарської діяльності.

Таблиця 2.19

#### Аналіз основних економічних показників діяльності “А Hostel”

№ з/п	Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+ -)	
				Абсолютне	%
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	12800	5540	-7260	-43
2	ПДВ, тис. грн.	2133,3	923,3	-1210	-43
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг),	10666,7	4616,7	-6050	-43

	тис. грн.				
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6241,3	2036,1	-4205,2	-32,6
5	Собівартість у відсотках до виручки, %	58,5	44,1	-14,4	-75,4
6	Валовий прибуток, тис. грн.	4425,4	2580,6	-1844,8	-58,3
7	Інші операційні доходи, тис.грн.	3,4	1,2	-2,2	-35,3
8	Адміністративні витрати, тис.грн.	1,2	0,7	-0,5	-0,2
9	Витрати на збут, тис.грн.	0,4	0,3	-0,1	-75
10	Інші операційні витрати, тис.грн.	0,5	0,1	-0,4	-20
11	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	4426,7	2580,7	-1846	-58,3
12	Інші доходи, тис. грн.	1,6	0,9	-0,7	-56,3
13	Інші витрати, тис. грн.	0,7	0,1	-0,6	-14,3
14	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток, тис. грн.	4427,6	2581,5	-1846,1	-58,3
15	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	797	464,7	-332,3	-58,3
16	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	3630,6	2116,8	-1513,8	-58,3

З розрахунків видно різкий спад по всім показникам, що було обумовлено пандемією COVID-19. Попри те, менеджмент хостелу почав популяризувати даний об'єкт, завдяки розміщенню реклами у столичному метро та на порталах пошуку. Власники зробили досить приємні цінові пропозиції для гостей на довгострокове проживання, саме це і допомогло підприємству принести дохід у цьому році.

Висновки до розділу 2. Основною послугою DreamHouseHostelKyiv є послуга розміщення, але також гості хостелу мають змогу придбати товари особистої гігієни, сувеніри, взяти в оренду рушники, персонал залюбки допомагає організувати тури до Чорнобиля, трансфери з аеропорту. Також туристи можуть взяти в оренду велосипеди.

Завантаженість хостелу дуже залежить від сезону. Влітку завантаженість дорівнює 100%. Восени та навесні зазвичай кількість подорожуючих зменшується, тому в хостелі зупиняються туристичні групи, котрі приїжджають до столиці на конференції або заходи зв'язані зі сферою їхньої діяльності, але тим не менш, вихідні та святкові дні повністю заброньовані вже за тиждень до дати заїзду, тому з впевненістю можна сказати, що завантаженість дорівнює 85%. Взимку цей показник спускається до 75%.

Підприємство потребує вдосконалення в таких сферах як фінанси, для інвестування грошей не тільки в нові підприємства, а також і для покращення якості основних послуг в "DreamHouseHostel". Також необхідно покращити методи управління персоналом та впровадити системи мотивації працівників.

На підприємстві відсліджується висока плинність кадрів. За рахунок не великої кількості працівників, коефіцієнт здається дуже великим, але як ми можемо бачити, всі позиції залишаються зайнятими.

"DreamHouseHostelKyiv" є одним з найкращих засобів розміщення у Києві. Але у підприємства є свої недоліки, які потребують вдосконалення, щоб в подальшому підприємство змогло приносити кращі прибутки та гарантувати високий рівень обслуговування гостей.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «DREAMHOUSEHOSTELKYIV»

### 3.1. Аналіз туристичного ринку України 2020 року

Туризм є одним з секторів який розвивається найбільш стабільно і становить основу економіки багатьох розвинених країн світу та країн, що розвиваються.

Пандемія COVID-19 найсильніше вдарила по туристичній індустрії в усьому світі. Через пандемію коронавірусу потік туристів у світі скоротився на 65%. За перші вісім місяців 2020 року кількість міжнародних рейсів знизилася на 70%.

У повідомленні Всесвітньої туристської організації (ЮНВТО) зазначається, що кількість міжнародних поїздок знизилася на 74%. Число туристів, які подорожують в інші країни, знизилося торік на 1 млрд в порівнянні з показником 2019 року. Як зазначили у прогнозі організації, світовий туризм зможе повернутися до докоронавірусного рівня не раніше, ніж через два роки.

За даними ЮНВТО втрати сфери туризму у 2020 році склали 1,3 трлн доларів, понад 120 мільйонів робочих місць опинилися під загрозою. Україна не стала виключенням. За офіційними даними туристичний бізнес в Україні вже втратив мінімум 1,5 млрд доларів. Тисячі працівників туристичного сектору України втратили роботу.

Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО) повідомляє, що пасажирські авіаперевезення у 2020 році скоротились на 60%. Таким чином обсяг пасажирських авіаперевезень повернувся до рівня 2003 року.

За даними ІКАО, протягом минулого року повітряним транспортом скористалися 1,8 мільярда людей; у 2019 році, цей показник перевищував 4,5 мільярда. Загальний обсяг економічних втрат у пасажирських авіаперевезеннях дорівнює 370 млрд доларів. Наразі найбільш оптимістичні прогнози показують, що до червня 2021 року кількість авіапасажирів може відновитися до 71% у порівнянні з 2019 роком. За песимістичним сценарієм, пасажиропотік відновиться не більше ніж на 49%.

Як зазначили у прогнозі на сайті Всесвітньої туристської організації (ЮНВТО), світовий туризм зможе повернутися до докоронавірусного рівня не раніше, ніж через два роки.

Частка туризму в загальній економіці України є темою активних дискусій. За різними оцінками вона дорівнює близько 1,4-9%ВВП. Міжнародні структури (Всесвітня туристична організація ООН, ЮНВТО) визначили цю частку на рівні близько 9% ВВП України. Пов'язана з туризмом економіка в Україні залежить здебільшого від внутрішнього туризму, а також внутрішньої складової виїзного туризму. В'їзний потік із-за кордону займає незначну частину від загального обсягу національного туризму.

Пандемія коронавірусу спричинила безпрецедентну кризу в туристичній економіці. У зв'язку з різким падінням економічної активності працівники туристичного сектору зіткнулися з катастрофічним скороченням робочого часу та втратою роботи.

Під час карантину серйозних збитків зазнають не лише власники готелів, але і всі інші, хто приймає участь в прийомі туристів, зокрема ресторани, туристичні інформаційні центри та екскурсійні бюро. У великих містах, таких як Київ, Львів чи Одеса, готельний бізнес мав достатні прибутки і він зможе пережити карантин та не збанкрутувати. Основний дохід готелям приносили не лише іноземні туристи, але й самі українці. Багато закладів співпрацювали з бізнес-компаніями, проводили конференції та тренінги, приймали спортивні

команди та екскурсійні групи. Однак, у маленьких містах на туристичний та готельний бізнес чекають великі збитки. Великі мережі готелів, в яких від 70 номерів, зачиняються на період карантину, тому що в них системний бізнес, і вони зможуть продовжити свою роботу після періоду консервації. Відновитися не зможуть малі готелі.

За прогнозами Асоціації індустрії туризму, внаслідок карантину може збанкрутувати кожен п'ятий туроператор. В галузі працюють понад 250 тис. осіб, і під час карантину тисячі втратили роботу. Ще на початку травня Міністерство культури й інформаційної політики передбачало, що втрати туристичної галузі України від коронавірусу перевищать 1,5 мільярди доларів.

В Україні важко порахувати збитки туристичної галузі. Показники падіння загальних потоків в весняно-літній період продемонстрували значну від'ємну тенденцію: на 100% навесні і на 80% влітку. В 2 кварталі 2020р. падіння сектору туризму в Україні становить 82%.

Відразу після введення карантину 35-40% готелів в Україні закрилися, інші працювали у дуже обмеженому режимі. Ті, хто працювали (7-8 тисяч об'єктів), втратили від 60 до 90% доходу. Під час карантину завантаження було 10–15%.

Сфера бізнес подорожей також зазнала збитків. По-перше, тому що з діловим середовищем поки що все залишається незрозумілим у світлі економічної кризи-2020. По-друге, тому що всю активність за кордоном багато міжнародних компаній поставили на паузу до 2021 року. По-третє, суспільство досить швидко адаптувалося до нових реалій і сьогодні значна кількість конференцій, бізнес-зустрічей проходить в режимі онлайн.

Варто зазначити, що на початку січня 2020 року компанія Big 7 Travel, котра спеціалізується на вивченні туристичних дестинацій, внесла столицю України до списку найкращих міст в світі для віддаленої роботи. Київ посів 20 місце.

В минулому році Україну відвідало 13,6 млн туристів. Згідно даних Державної прикордонної служби України, в 2020 році країну відвідало 3,4 млн іноземців, що в 4 рази менше відносно попереднього року. Пропонуємо розглянути графік в'їзду іноземних громадян до України представленого на рисунку 3.1.



Рис 3.1. Кількість іноземних туристів, тис. осіб

Як видно на графіку, в'їзний туризм стабільно розвивався з кожним роком та мав хорошу тенденцію росту. Причиною різкого спаду стала пандемія COVID-19, яка безумовно вплинула не тільки на Україну, а й на весь світ. Наразі, на жаль, важко сказати, коли кількість іноземних туристів повернеться до цифр 2018-2019 років.

### 3.2. Розробка напрямків підвищення конкурентоспроможності

Внишніх умовах надання якісних послуг є необхідним інструментом забезпечення ефективної діяльності та посилення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Для підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоспроможності на світовому ринку готельних послуг підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг. Сервіс готелів доцільно організувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції.

Вибір стратегії бізнесу здійснює керівництво підприємства на основі аналізу ключових чинників, що характеризують його стан і стан портфеля продукції. У сучасних умовах дедалі частіше постає питання вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства готельного бізнесу. Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення цілей організації і характеризується новизною, передусім для організації, а часто й для галузі, ринку, споживачів. Безперечно, що для успішного розвитку необхідно сформувати стратегію інноваційного розвитку підприємства готельного бізнесу. Інноваційна стратегія має орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій.

Уважаємо, що обираючи напрям руху та характер поточних дій готелям залежно від конкретної ринкової ситуації, доцільно застосовувати такі основні стратегії:

- аутсорсинг-стратегія (готельне підприємство окремі бізнес-процеси та функції управління передає іншим компаніям);
- бечмаркінг-стратегія (готельним підприємством досліджується практика прямих конкурентів та представників з інших сфер і в процесі аналізу конкурентоспроможності дасть змогу виявити найбільш удалу продукцію для готелю);
- theblueway-стратегія (готельне підприємство активно опановує екологічні та енергоефективні технології);

- стратегія «тільки для жінок» (готель приймає всіх, але, наприклад, окремий поверх чи SPA-салон – це територія, відвідування якої дозволено лише жінкам);
- бренд-стратегія (зусилля адміністрації готелю спрямовуються на створення життєздатної і надійної стратегії, яка допоможе розвиватися, розширюватися і бути успішним на ринку);
- бізнес-стратегія (денні готелі пропонують бізнесуристам номери на декілька годин);
- прекаріат-стратегія (готелем упроваджуються вкрай сумнівні інновації на ринку готельних послуг, проте не виключено, що в майбутньому вони стануть успішними);
- ритейл-стратегія (вміння персоналу готелю продати споживачу готельних послуг якомога більше додаткових послуг);
- different-стратегія (готель надає послуги, які принципово відрізняються від послуг конкурентів);
- конкурентна стратегія (дасть змогу керівництву готелю успішно досягати поставлених цілей порівняно з конкурентами);
- innovation-стратегія (наприклад, відомі капсульні готелі чи Bubblehotel тощо);
- BTL-стратегія(використання промоакцій, демонстрацій та іншої діяльності щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги);
- семплінг-стратегія (безкоштовна роздача продукту готельного підприємства для забезпечення зворотного зв'язку);
- реінжиніринг-стратегія (дасть змогу змінювати діяльність чи дії готелю задля досягнення змін);
- диверсифікована стратегія (готель розширяє свою діяльність у нові сфери бізнесу).

У подальшому від вибраної інноваційної стратегії залежать стратегія ціноутворення та успіх готелю. Упровадження в діяльність інноваційних стратегій дасть змогу готельним підприємствам вийти на новий якісний рівень розвитку.

Указані інноваційні стратегії в готельному бізнесі будуть:

- урахувати всі сучасні потреби споживачів готельних послуг;
- створювати сприятливі умови щодо залучення інвестицій для будівництва нових чи реконструкції старих готелів;
- чинником появи міжнародних готельних операторів на ринку України;
- підвищувати привабливість та доступність готельних послуг;
- забезпечувати конкурентні переваги готельному підприємству;
- інструментом виживання та просування готельного бізнесу тощо.

Для успішного та стабільного розвитку готельного підприємства необхідно впроваджувати інновації в діяльність. Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу й ініціативи для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку. Стратегії інновацій містять конкурентні переваги за правильного їх використання та в поєднанні із загальною стратегією підприємства. Нині в Україні підприємства готельного бізнесу, що надають конкурентоспроможні послуги, постійно вдосконалюють підходи до ведення бізнесу та розробляють інноваційні стратегії. Успішна інноваційна стратегія призведе до успіху підприємства готельного бізнесу й отримання ним очікуваного розміру прибутку.

Необхідно зазначити, що саме за рахунок інноваційних рішень можливо підвищувати якість послуг, покращувати їх корисний ефект, розширювати спектр пропозицій, тим самим формувати дієві конкурентні переваги.

### 3.3. Обґрунтування системи заходів для підвищення конкурентоспроможності

В умовах сьогодення, коли люди намагаються мінімізувати контакти з оточуючими, найкращим способом збільшення конкурентоспроможності готельних підприємств виступає впровадження інноваційних технологій, що допоможуть прискорити процес заселення гостей та отримання ними всієї необхідної інформації без зайвих контактів з персоналом.

Пропонуємо розглянути 2 методи для реалізації цієї ідеї:

#### 1. Встановлення автоматів для заселення та виселення гостей.

Ця технологія допомагає повністю уникнути контакт з персоналом стійки реєстрації, дає змогу гостям самостійно отримати всю необхідну інформацію про об'єкт розміщення та зменшує навантаження з працівників.

Хоча дана технологія зменшує можливість контакту з персоналом при заселенні майже до мінімуму, вона не може задовольнити всіх потреб гостя, наприклад, надати інформацію про туристичні місця, варті відвідування, тож з її допомогою буде важко забезпечити повну ізоляваність від інших людей. Окрім того, вартість даного сервісу для готельного підприємства складе близько 5 тисяч доларів, можемо зауважити, що такі витрати не є цілком доцільними та розумними в умовах сучасного ринку.

#### 2. Використання QR-кодів.

Протягом останніх 20 років технологія штрих-коду активно та продуктивно розвивалася у великому бізнесі, допомагаючи підвищити ефективність господарських операцій та зменшити кількість людських помилок. Але на противагу цьому майже 50% малого бізнесу навіть не використовують штрих-коди для відстеження своїх запасів та активів. Завдяки зниженню вартості як одно-, так і двовимірних сканерів штрих-коду, очікується, що рівень

використання штрих-кодуювальної технології зросте до 75-80% протягом наступних 5–7 років

QR-код (від англ. quickresponse — швидкий відгук) – це матричний код (двовимірний штрих-код), розроблений і представлений японською компанією «Denso-Wave» у 1994 році. Основна перевага QR-коду — це легке розпізнавання сканувальним обладнанням (в тому числі й фотокамерою мобільного телефону), що дає можливість використання в торгівлі, на виробництві, в логістиці.

Переваги використання QR-кодів:

- Цільове використання, що дозволяє задовольняти потреби клієнтів дуже швидко. QR-код дозволяє безпосередньо передавати посилання на сайт з мобільного пристрою. Цільове повідомлення (відео, зображення, текст) видно відразу. Як правило споживачі, скануючи QR-код, мають мінімум часу, тому їм ніколи розбиратися в складній навігації сайту або чекати, поки завантажиться завелика сторінка.
- Швидкість розпізнавання QR-коду дуже висока, його можна розміщувати на будь-яких носіях, починаючи від касових чеків і меню і закінчуючи таргетованою рекламою на платформі Facebook та Instagram.
- Можна розробити унікальний креативний дизайн, стиль, який підійде конкретному підприємству. Можна використати зображення або навіть текст. Код може стати продовженням логотипу закладу.
- QR-код привертає увагу клієнтів та допомагає зміцнювати бренд за рахунок розширення інформації логотипу.
- Можливість надавати інформацію на декількох мовах.
- QR-код може стати органічною частиною дизайну.
- Можливість створити власну онлайн-спільноту із застосуванням QR-коду.

Готелі використовують QR-коди скрізь - від меню ресторану і барної карти до повідомлення інформації про бронювання. Hyatt, CourtyardbyMarriott і Hilton використовують в деяких своїх готелях платформу Kontaktless, що дозволяє гостям через QR-коди залишати замовлення на їжу, напої і товари, які потім доставляються до місця їх знаходження на території готелю.

Готелі Hilton інформують гостей про свою програму CleanStay за допомогою QR-кодів. Скануючи коди, розміщені по всьому готелю, гості можуть дізнатися більше про процедурах і протоколах прибирання.

Один з прикладів використання QR-кодів для перевірки якості обслуговування був представлений всередині липня 2019 року в центральному китайському місті Ухань – сервіс для перевірки чистоти готельного білизни за допомогою QR-кодів, пришиті на постіль. Розроблені компаніями Bluesky TRS і WuhanKunteng жароміцні і водостійкі QR-коди, вшиті в кути простирадл, покривал і рушників, дозволяють гостям дізнатися, коли, де і як випрали ці речі.

Пропонуємо розглянути варіанти використання QR-кодів на базі готельного підприємства:

- Цифрове меню обслуговування в номерах. Замість того, щоб дзвонити на стійку реєстрації, люди тепер можуть замовити обслуговування номерів зі своїх телефонів, відсканувавши цифрове меню через QR-код. Це означає меншу кількість ручної роботи по телефону для прийому замовлення. По-друге, зникає необхідність друкувати меню кожен раз, коли воно змінюється, адже можна оновлювати спеціальні і сезонні меню в цифровому вигляді.

- Доступ до мережі Wi-Fi. Інтернет відіграє важливу роль в сучасному житті кожної людини, за допомогою QR-коду приєднатись до мережі стає ще простіше і швидше. В результаті гості отримують приємний досвід, а готель – гарні відгуки.

- Більше відгуків для готелю. QR-код зі зворотнім зв'язком допоможе збільшити кількість відгуків, що можна використовувати для поліпшення якості готельного підприємства. В якості альтернативи, відгуки можуть бути розміщені публічно на GooglePlaces або на сторінці Facebook. Заохотити гостей писати відгуки і рецензії можна за допомогою безкоштовного підвищення класу номера або подарункового ваучера для майбутніх покупок.

- Вся важлива інформація про місто на одній сторінці. Відсканувавши код, гість отримує інформацію про найкращі заклади міста, місця, котрі варто відвідати, цікаві події та розташування найближчих супермаркетів, банкоматів, аптек.

Варто зауважити, що зазвичай процес заселення гостей займає близько 10-15 хвилин, а це безпосередній контакт між гостем та персоналом. Наша пропозиція полягає в мінімізації часу заселення гостей до 3-4 хвилин за допомогою використання QR-коду.

В момент підтвердження бронювання гість отримує повідомлення на вказану у бронюванні електронну адресу, яке містить в собі QR-код та посилання на веб-сторінку. Гості ще до моменту заїзду зможуть внести всі необхідні дані для заселення, ознайомитись з правилами проживання в хостелі, підписати реєстраційну карту та сплатити своє проживання онлайн. В такому випадку, процес заселення скоротиться лише до видачі магнітної картки для відкриття дверей та надання загальної інформації про об'єкт розміщення.

Якщо гість не заповнив ці дані завчасно, на стійці реєстрації йому запропонують внести дані самостійно, відсканувавши QR-код на стійці реєстрації, або ж адміністратор рецепції внесе його дані в систему напряму. Після чого гість отримає магнітну ключ-карту.

На кард-холдері є можливість розмістити додатковий QR-код, котрий містить інформацію про місто, в якому знаходиться гість, актуальні події, інформацію про хостел та контакти рецепції.

## РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ

### 4.1. Обґрунтування методики дослідження конкурентоспроможності готельного підприємства

В умовах пандемії COVID-19, люди намагаються мінімізувати контакти та дотримуються соціальної дистанції. Згідно проведеного анкетування, в якому прийняли участь 40 людей віком від 25 до 50 років, 55% опитаних намагаються максимально уникати контактів з незнайомцями (рис. 4.1)



Рис. 4.1. Вплив соціальної дистанції та мір безпеки при пандемії на поведінку людей в суспільстві

Разом з тим, у сучасних туристів змінилось відношення до якості надання послуг, вони почали більше турбуватись про чистоту та санітарну обробку готельних номерів, що видно на діаграмі (рис. 4.2)

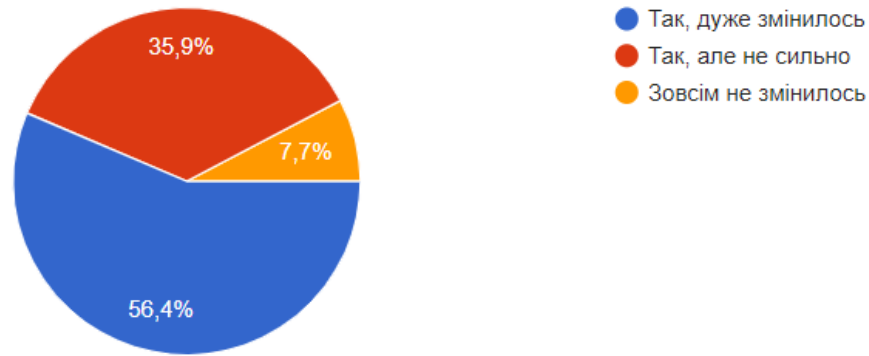


Рис. 4.2. Зміни у відношення гостей до чистоти в готелях після пандемії COVID-19

При цьому, 29 людей з 40 опитаних надали б перевагу безконтактному заселенню в готель, тому що даний сервіс допоможе мінімізувати кількість контактів (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Ставлення туристів до процесу безконтактного заселення

Важливо відмітити, що 55% опитаних готові подорожувати у 2021 році, очевидно саме перерва протяжність в рік вплинула на рішучість туристів (Рис. 4.4).

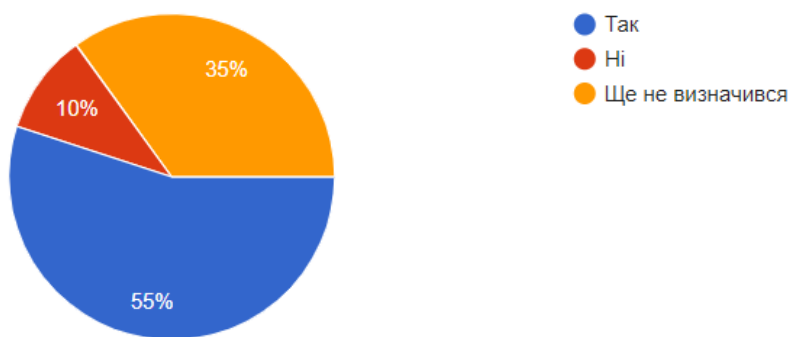


Рис. 4.4. Чи готові туристи до подорожей у 2021 році

Для визначення актуальності проблеми, ми також вирішили включити питання про якість на шлях отримання актуальної інформації про місто, що може включати мапу, брошури, листівки та усну інформацію.

Відповідно до результатів опитування, можемо бачити, як сильно змінився рівень сприйняття інформації туристами. Наразі майже половину з усіх людей, що пройшли анкетування, хотіли б отримувати інформацію тільки в електронному вигляді (Рис. 4.5).

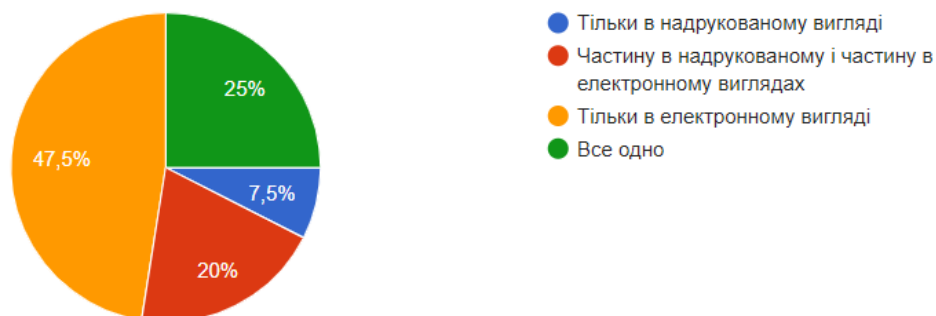


Рис. 4.5. Бажаний спосіб отримання інформації для сучасних туристів

Отже, важко не помітити наскільки змінився сучасний світ в порівнянні до того, що було ще рік тому. Зараз люди цінують власний простір, більше турбуються про своє здоров'я та з кожним днем все більше і більше переходять в діджитал світ і насолоджуються його перевагами.

## 4.2. Оцінка соціально-економічного ефекту запропонованих заходів

На даний момент визначення динаміки соціально-економічного ефекту є найбільш раціональним шляхом розбудови готельного підприємства "DreamHouseHostelKyiv", задля розподілу коштів на цільові витрати. Так як розвиток соціально-економічної системи – це незворотні, закономірні, спрямовані на розв’язання протиріч між системою та зовнішнім середовищем (або всередині системи), кількісні, структурні та якісні зміни, що відповідають встановленій меті та призводять до досягнення якісно нового, позитивного, стійкого стану (властивості) системи та отримання соціально-економічного ефекту. Тому сам процес розвитку даної системи являє собою динамічний процес, який необхідно контролювати, шляхом постійного оцінювання попиту можливих клієнтів. Цим і досягається прогресивна соціально-економічна якість змін, що характеризується підвищення ефективності функціонування виробничо комерційної системи підприємства, підвищення якості його діяльності; розвиток «від нижчого до вищого». Для отримання високоефективного результату необхідно досягти такого показнику соціально-економічного ефекту, що значно переважає обсяг витрат на його досягнення.

Також, не можна залишити осторонь те, що підприємства готельного господарства характеризуються низкою особливостей, які допомагають оцінити шляхи розвитку програми, для досягнення результату. Такі як:

- надання якісних основних і додаткових послуг громадян України та іноземців;
- інвестування ресурсів у створення нових послуг, актуальних на сьогоднішній день;
- аналіз витрат з доходами від основних та додаткових послуг;
- багатокритерійність завдань управління;
- велика динамічність процесів;
- неможливість формалізації багатьох завдань управління;

- обов'язковість розвитку та змінність критеріїв розвитку.

Сам по собі соціальний ефект – це ознака, що характеризує результат здійснення інвестиційної діяльності порівняно з отриманням прибутку. Існування соціального ефекту без отримання прибутку від інвестиційної діяльності неможливо.

Отже, як видно з представленого у пункті 4.1, суспільство готове подорожувати в 2021 році, але при умові, що це буде безпечно для здоров'я.

Пропонуємо розглянути прогнози на збільшення конкурентоспроможності готельного підприємства «DreamHouseHostelKyiv» від застосування запропонованих інновацій.

Як було описано раніше, автомати для самостійного заселення та виселення гостей не задовольняють всі потреби гостей, адже зазвичай персонал служби реєстрації надає інформацію про місто та цікаві місця для відвідування. Окрім того варто зазначити, що дана технологія є досить дорогою, і в сучасних умовах доречніше використати ці кошти на забезпечення реклами в місті або мережі Інтернет.

Саме тому на даний момент доцільніше розробити веб-сторінку, яка допоможе гостям вносити всі необхідні для заселення дані до поселення в хостел, оплатити завчасно своє бронювання, тим самим зменшити час заселення мінімум в 4 рази. Також, для зручності отримання всієї необхідної інформації пропонуємо розробити та використовувати QR-коди, що представлять можливість доступу до всіх актуальних даних.

За попередніми оцінками, вартість такої веб-сторінки з платіжною системою складе 1200 доларів США.

В цю вартість входить створення сторінки, розробка простого та зрозумілого дизайну, що відповідає стилю компанії, підключення до платіжної системи та синхронізація з базою даних операційної системи FrontDeskMaster, яку використовують на підприємстві.

Також рекомендується розробити веб-сторінку, після переходу на яку, гість зможе отримати інформацію про Київ та обов'язкові місця для відвідування для кожного туриста, ресторани української кухні, бари та місцезнаходження найближчих до хостелу супермаркетів, банкоматів та аптек.

Розробка такої інформаційної сторінки становитиме близько 400 доларів. В цю вартість включено створення веб-сторінки, розробка дизайну, відповідно до стилю компанії, та розміщення актуальної інформації. За контент та всю інформацію для такої веб-сторінки відповідає генеральний менеджер хостелу.

Створення QR-коду не потребує додаткових витрат, адже використовуючи безкоштовні генератори кодів, можна створити код, котрий буде вести на бажаний сайт.

Для друку оновлених карт-холдерів та постерів з QR-кодами, які розмістяться на території хостелу, буде витрачено близько 3000 гривень. Даний сервіс буде надаватись двічі на рік, тобто річна сума витрат на поліграфічні послуги становитиме 6000 гривень.

Безперечно, для того, щоб запропоновані послуги були дійсно якісними, пропонуємо покращити рівень сигналу Інтернету. Наразі досить поганий зв'язок спостерігається біля входу в будівлю хостелу, на напівпідвальному та на четвертому поверхах. Для покращення сигналу пропонуємо купити 3 маршрутизатори, загальна вартість яких становитиме 6000 гривень.

Отже, за попередніми розрахунками, для впровадження запропонованих інновацій нам знадобиться 1600 доларів США, що на даний момент становить близько 45 тисяч гривень. Враховуючи оновлення та друк постерів і карт-холдерів, загальна сума становитиме 57 тисяч гривень.

Пропонуємо розглянути розрахунок окупності даного проекту.

У 2020 році вся сфера туризму зазнала дуже багато збитків, зменшився туристичний потік та завантаженість готельних підприємств різко впала. За попередніми даними, завантаженість «DreamHouseHostelKyiv» у 2020 році

становила близько 40%. Хостел пропонував знижки на довгострокове перебування і активно просував соціальні мережі заради збільшення інтересу аудиторії.

Середній тариф на проживання за одну добу становив 542 гривні.

Можемо розрахувати прибуток підприємства (Таблиця 4.1)

Таблиця 4.1

**Аналіз основних економічних показників діяльності  
“DreamHouseHostelKyiv” у 2019-2020 рр**

№ з/п	Показники	2019рік	2020рік	Відхилення (+ -)	
				Абсолютне	%
1	Дохід (виручка) відреалізації продукції (послуг), тис. грн.	29879	5934,9	-23944,1	-80,1
2	ПДВ, тис. грн.	4979,8	1187	-3792,8	-76,2
3	Чистий дохід (виручка) відреалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	24899,2	4747,9	-20151,3	-80,1
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	13732,5	2254,3	-11478,2	-83,6
5	Собівартість у відсотках до виручки, %	56	47,5	-8,5	-15,2
6	Валовий прибуток, тис. грн.	11166,7	2493,6	-8673,1	-77,7
7	Інші операційні доходи, тис. грн.	21,4	4,6	-16,8	-78,5
8	Адміністративні витрати, тис. грн.	943	1,3	-941,7	-99,9
9	Витрати на збут, тис. грн.	51,7	0,7	-51	-98,6
10	Інші операційні витрати, тис. грн.	11	0,4	-10,6	-96,4
11	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	10182,4	2495,8	-7686,6	-75,5
12	Інші доходи, тис. грн.	49,1	12,9	-36,2	-73,7
13	Інші витрати, тис. грн.	11,4	8,1	-3,3	-28,9
14	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток, тис. грн.	10220,1	2500,6	-7719,5	-75,5
15	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	1839,6	450,1	-1389,5	-75,5
16	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	8380,5	2050,5	-6330	-75,5

Розрахуємо чистий прибуток на 1 гостя:

$2\,050\,500 \text{ гривень} / 11680 \text{ гривень} = 176 \text{ гривень}$  чистого прибутку приніс кожен гість у 2020 році.

Розрахуємо скільки гостей повинно приїхати в хостел з моменту запуску проекту, щоб його окупити:

$57\,000 \text{ гривень} / 176 \text{ гривень} = 324 \text{ гостя}$

Тобто проект окупиться приблизно за 2 тижні.

З огляду на аналіз зовнішнього середовища підприємства та оцінки його конкурентів, можемо зауважити, що дані інновації ще не впроваджені в схожих за типом готельних підприємствах. Саме через це, ми не можемо заперечити той факт, що впровадження інновацій значно виділить хостел «DreamHouseHostelKyiv» серед конкурентів.

Давайте розрахуємо прогнозований прибуток від введення даних інновацій на 2021 рік (Таблиця 4.2).

*Таблиця 4.2*

**Прогнозований прибуток 2021 року після запровадження запропонованих інновацій**

Характеристика	Відсоток збільшення кількості гостей, %	Кількість гостей у 2020 році	Прогнозована кількість гостей	Прогнозований прибуток за 2021 рік, тис. грн
Негативний прогноз	0	10950	10950	1927,2
Хороший прогноз	5		11498	2023,6
Позитивний прогноз	10		12045	2119,9

Отже, як видно з попередніх розрахунків, даний проект окупиться всього за 2 тижні. В даній економічній та світовій ситуації дуже важко прогнозувати збільшення або зменшення туристичного потоку, але як видно в таблиці вище, навіть мінімальні зміни в позитивну сторону зможуть збільшити доходи підприємства. Не можна заперечувати, що запропоновані інновації є досить прості та не затратні в реалізації і точно зможуть виділити хостел поміж конкурентів на ринку столиці України.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогоднішній момент, умови ринкової економіки не стабільні, та вимагають високого рівня адаптації до змін. Власники бізнесів борються за кожного потенційного покупця, намагаються задовольнити потреби різних цільових аудиторій та шукають можливості виходу на нові ринки. У зв'язку із цим управління підприємством вимагає знаходження шляхів підвищення конкурентоспроможності їхніх об'єктів господарювання.

Конкуренція може бути визначена як суперництво між різними учасниками ринкової економіки за найвигідніші умови виробництва та збуту товарів і послуг, за привласнення найбільшого прибутку.

В умовах конкурентної боротьби перемагає той, хто створює найбільш якісний товар при використанні найменшої кількості індивідуальних витрат виробництва завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу, удосконалення організації та управління виробництвом. Конкуренція змушує товаровиробників постійно впроваджувати нововведення, головною метою яких є покращення результатів їхньої економічної діяльності.

Наразі не існує точного механізму для швидкого визначення рівня конкурентоспроможності окремого готельного підприємства. До уваги беруться умови зовнішнього середовища, оцінюється внутрішнє середовище підприємства, досліджуються економічні показники, якість послуг, вартість послуг, якість обслуговування та імідж підприємства. Завдяки цим факторам можна визначити місце на ринку окремого готельного підприємства серед його конкурентів.

Найпоширенішими методами збільшення конкурентоспроможності готельних підприємств є:

- вплив на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги (проведення акцій, демонстрацій, надання тестових використань та знижок);

- надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від послуг конкурентів;
- використання комп'ютерних мереж та Інтернет технологій;
- формування цілей, їх досягнення і вирішення завдань готельного управління щодо кожного окремого продукту, з кожного окремого ринку на певний період часу;
- пошук стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння із власним та переймання його найкращих методів роботи.

Пандемія COVID-19 внесла значні корективи до сучасного стилю життя та подорожей. Туристи стали більш вимогливими до якості наданих послуг, водночас з тим підвищились вимоги до безпеки пересування в транспорті, комунікації з іншими людьми та персоналом, перебування в готелях та інших публічних місцях.

Для збільшення конкурентоспроможності готельного підприємства «DreamHouseHostelKyiv» пропонуємо впровадити використання QR-кодів та скоротити процес заселення гостя до хостелу за рахунок розробки веб-сторінки, що допоможе гостю ввести всі необхідні дані для заселення завчасно.

Згідно з проведеним анкетуванням, в котрому прийняло участь 40 людей віком від 25 до 50 років, більша частина опитаних віддали б перевагу безконтактному заселенню, оскільки це б допомогло мінімізувати кількість контактів з незнайомими людьми. Запропонована ідея з використанням синхронізації даних між гостем та операційною системою, яку використовує готельне підприємство не забезпечує цілковиту ізоляцію від персоналу хостелу, але значно скорочує процес заселення та мінімізує час контакту до 3-4 хвилин.

Розрахунки даної пропозиції довели, що ця технологія не буде дуже дорогою і цілком варта затрачених коштів.

За попередніми розрахунками, вартість розробки сайту, його дизайну, друку поліграфічної продукції та поліпшення якості та швидкості передачі сигналу мережі Інтернет становитиме близько 57 тисячі гривень. Варто відмітити, що у цю вартість входить розробка та дизайн ще однієї сторінки, яка буде створена для зручності гостей та мінімізації контактів з працівниками рецепції. Цей портал допоможе гостям знайти всю корисну інформацію про столицю України, яку вони звикли питати у працівників. Тільки з допомогою сайту, вся ця інформація буде у них в телефоні.

Розрахунки показали, що термін окупності даного проекту становитиме близько 2-3 тижнів.

При цьому, дана пропозиція має дуже великий позитивний вплив на конкурентоспроможність готельного підприємства. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентів показав, що дана інновація буде вперше використана серед схожих підприємств у Києві. Розміщення інформації про цю функцію на сайтах бронювання розміщення, може збільшити привабливість продукту і в наслідок цього збільшиться попит на розміщення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко Я.В., Економічна конкуренція в сучасних умовах
2. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
3. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.;
4. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163;
5. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с
6. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти: моногр. Київ : ДАКККіМ, 2006. 144 с
7. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
8. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка». 2008. № 633. С. 627–636.
9. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. С. 27–32
10. Бабанчикова О.А. Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства: теорія и практика / О. А. Бабанчикова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://rguts.ru/files/electronic\\_journal/number18/1.doc](http://rguts.ru/files/electronic_journal/number18/1.doc)
11. Стороженко Р. С. Обеспечение конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Р. С. Стороженко. СПб., 2011. 19 с.

12. Трапезнікова В.А. Управління й науково-технічний прогрес. – М.: Наука, 1983. – 224с.
13. Гуляєва Н.М., Сьомко О.В. Фінансові ресурси підприємства // Фінанси України. – 2003. – №12, С. 58-62.
14. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – ДО.: Центр навчальної літератури. – 2005. – 352с.
15. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: Автореф. дис. д.е.н. / Сумський державний університет Міністерства освіти й науки України. – Харків. – 2006. – 36с.
16. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 2. – С. 77–80.
17. Мокроусова Т.О. Фактори підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005, – №4, С. 86–88.
18. Панферов Н. А. Классификация факторов конкурентоспособности гостиницы / Н. А. Панферов // Вестник университета (ГУУ). – 2009. – № 1 (27). – С. 124-128
19. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко; 2-ге вид. К.: Центр навч. л-ри, 2011. 440 с.
20. Кузнецова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: монографія / Н.М. Кузнецова, С.Г. Нездоймінов. Одеса: Астропринт, 2010. 256 с.
21. Леонт'єва А.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / А.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. 2012. №102. С.499-503.

22. Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В. Багрова, О.Г. Нефедова// Вісник економічної науки України. 2011. №1(11). С.11-16.
23. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. -Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2010. 387 с.
24. Go, F.M., Pine, R., & Yu, R. (1994). Hong Kong: Sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(5), 50-61.
25. Yeung, P.K & Lau, C.M. (2005). Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 611-633.
26. Wong K.K.F & Kwan, C. (2001). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 293-303
27. Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Business*. London: CIMA
28. Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 85-116
29. Brignall, S. & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 6-31
30. Morey, R.C. & Dittman, D.A. (2003). Evaluating a hotel GM's performance: A case study in benchmarking. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6), 53-59.
31. Porter, M.E. (1991). *Toward a dynamic theory of strategy*. *Strategic Management Journal*, 12(8), 95-117.

32. Olsen, D.M. (1995). Events shaping the future of the hotel industry. In P. Slattery, G. Feehely, M. Savage (Eds.) *Quoted Hotel Companies: the World Markets 1995*. London: Kleinwort Benson Securities Limited.
33. Brown, J.R. & Dev, C.S. (1999). Looking beyond RevPAR: Productivity consequences of hotel strategies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(2), 23-33.
34. Sigala, M. (2004). Using Data Envelopment Analysis for measuring and benchmarking productivity in the hotel sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16(2/3), 39- 60.
35. Wang, F.C., Hung, W.T., & Shang, J.K. (2006). Measuring the cost efficiency of international tourist hotels in Taiwan. *Tourism Economics*, 12(1), 65-85.
36. Sustainable Energy Ireland. (2001). *Managing Energy: A Strategic Guide for Hotels*.
37. Reynolds, D. (2004). An Exploratory Investigation of Multiunit Restaurant Productivity Assessment Using Data Envelopment Analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16(2/3), 19-26.
38. Hwang, S.N. & Chang, T.Y. (2003). Using Data Envelopment Analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*, 24(4), 357-369.
39. Keh, H.T., Chu, S. & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European Journal of Operational Research*, 170(1), 265-276
40. Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
41. Levitt, T. (1986). The globalisation of markets. In B.M. Enis, K.K. Cox (Eds.), *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, Inc.

42. Kim, H. & Kim, W.G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26(4), 549-560.
43. Prasad, K. & Dev. C.S. (2000). Managing hotel brand equity: A customer centric framework for assessing performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 22-31.
44. Brown, J.R. & Ragsdale, C.T. (2002). The competitive market efficiency of hotel brands: An application of data envelopment analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(4), 332-360
45. Cardozo, R.N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2, 244-249.
46. Westbrook, R.A. & Oliver, R.L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91
47. Mittal, V., Kumar, P. & Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: A consumption-system approach. *Journal of Marketing*, 63(2), 88-101
48. Campos-Soria, J.A., Gonzalez Garcia, L. & Ropero Garcia, M.A. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics*, 11(1) 85-102
49. Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48
50. Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67-82.
51. Matilla, A.S. & Choi, S. (2006). A cross-cultural comparison of perceived fairness and satisfaction in the context of hotel room pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 146-15.

52. Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.

53. Sirilli, G. & Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: Results from Italian surveys. *Research Policy*, 27(9), 881-899

54. Chandrasekar, V. & Dev. C.S. (1989). A framework for analyzing technology and structure in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 8(3), 237- 245

55. Pine, R. (1992). Technology transfer in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 3-12

56. Alpar, P. & Kim, M. (1990). A macroeconomic approach to the measurement of information technology value. *Journal of Management Information Systems*, 7(5), 55-69.

57. Karagiorgas, M., Tsoutsos, T. & Moia-Pol, A. (2007). A simulation of the energy consumption monitoring in Mediterranean hotels: Application in Greece. *Energy and Buildings*, 39(4), 416-426

58. Varadarajan, P.R. & Cunningham, M.H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.

59. Ключ Ю.І., Пархоменко О.П. Аналіз вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 1(208). С. 54–58.

60. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_15) (дата звернення: 02.04.2020).

61. Мельник А. О., Тукін Н. В. Проблеми розвитку туризму в Україні. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: 2019 рік* : матеріали III

Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11 квітня 2019 р. Київ : КНУТД. 2019. С.115-118.

62. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: [монографія]. монографія. Київ: КНТЕУ, 2017. 600 с

63. Кожухівська Р.Б. Проектування управлінської діяльності готельно-ресторанних закладів на принципах орієнтованості на клієнта. Інфраструктураринку. Вип. 3(19), 2019. С. 166–172

64. Кравченко А.С., Милашко О.Г. Оцінювання стану та тенденцій розвитку підприємств готельного господарства в Україні. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень:

збірник наукових студентських праць. Вип. 3. Ч. 1. Одеса, ОНЕУ, 2017. С. 23–28.

65. Погасій С. О., Краснокутська Ю. В., Нікітіна І. В. Аналіз основних трендів розвитку ринку готельних послуг. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, № 23 (2019). С. 180–191

66. Лупич О.О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону: дис. на здобуття наукового ступеня канд. ек. наук: 08.00.05. Ужгородський Національний Університет, Ужгород, 2017. 285 с

67. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник ; 2-е вид. Київ : Центр навч. л-ри, 2011. 440 с

68. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание : [науч. издание]. К. : Дакор, 2008. 288 с.

69. Семенов В. Ф. Регіональний вимір рекреаційно-туристичної діяльності: кол. моногр. Одеса : Вид-во «Optimum», 2008. 201 с.

70. Кондратенко Н.О. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельного бізнесу в регіонах України. Проблеми економіки. № 4 (42), 2019. С. 72–80.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Організаційна структура підприємства "Dream House Hostel"

