МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Декан факультету	Завідувач кафедри
_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА	_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (прізвище та ініціали)	(підпис) (прізвище та ініціали)
«___» _____2024 р.	«___» _____2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Туризм»
на тему: «Формування потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства»

Виконав: здобувач_5_ курсу, групи_ЗТУ-5-1_

Персіянов Геннадій Костянтинович _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Керівник Баєв Вадим Вікторович _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

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

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

Здобувач_____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно- ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 242«Туризм»
(код і назва)
Освітньо-професійна програма «Туризм»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач
кафедри туристичного та
готельного бізнесу

Ірина МЕЛЬНИК
“____” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Персіянов Геннадій Костянтинович
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства»
керівник роботи Баєв Вадим Вікторович, к. е. н., доц. кафедри ТГБ
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від “09” листопада 2023 року №922-КС

2.Строк подання здобувачем роботи 8 лютого 2024 р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ
Розділ 1. Теоретичні засади визначення потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства
Розділ 2. Аналіз організаційно – економічної діяльності підприємства
Розділ 3. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства
Висновки
5. Перелік графічного матеріалу
рисунків - 6; таблиць - 20; додатків - 7 .

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Баєв В.В., доц. кафедри		
II	Баєв В.В., доц. кафедри		
III	Баєв В.В. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ №	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2023 - 30.09.2023 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.10.2023 - 10.10.2023 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	11.10.2023 - 25.10.2023 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	26.10.2023 - 15.11.2023 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Дослідно-рекомендаційний	16.11.2023 - 10.12.2023 рр.	виконано
6	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	12.12.2023 - 17.12.2023 рр.	виконано
7	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	19.12.2023 - 20.01.2024 рр.	виконано
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	23.01.2023- 06.02 2024 рр.	виконано
9	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	08.02.2024 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	14.02.2024 р.	

Здобувач _____ Геннадій ПЕРСІЯНОВ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Вадим БАЄВ
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу

Персіянова Геннадія Костянтиновича

на тему:

«Формування потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства»

Кваліфікаційна робота складається з 83 сторінок. Кількість розділів - 3, рисунків – 6, таблиць – 20, додатків – 7.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Готель Корона».

Предметом кваліфікаційної роботи є формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства сфери туризму.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій (заходів) щодо забезпечення потенціалу конкурентоспроможності підприємства сфери туризму.

У І розділі розкрито теоретичні засади визначення потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства. Розглянуто основні поняття, сутність, специфіка потенціалу конкурентоспроможності готельних підприємств, виявляються проблеми і фактори, які впливають на конкурентоспроможність.

У ІІ розділі здійснено аналіз організаційної структури ТОВ «Готель Корона», оцінено внутрішнє та зовнішнє середовища готельного підприємства, а також фінансово-економічна діяльність підприємства

У ІІІ розділі запропоновані заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Готель Корона» за рахунок його репозиціювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентоспроможність підприємства, потенціал конкурентоспроможності туристичного підприємства, складові потенціалу конкурентоспроможності послуг підприємства сфери туризму.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства 9

1.2. Визначення та особливості формування конкурентних переваг туристичних підприємств 15

1.3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності туристичних підприємств 26

Висновки до розділу 1 33

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 35

2.1.Загальна характеристика господарської діяльності підприємства 35

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства 39

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства 54

Висновки до розділу 2 62

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 64

3.1 Пропозиції щодо репозиціювання підприємства 64

3.2. Організація туристичного обслуговування на підприємстві 67

Висновки до розділу 3 72

ВИСНОВКИ 74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: 78

ДОДАТКИ 84

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження формування потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства зумовлюється наступними причинами.

Туризм є однією з найшвидше зростаючих галузей у світі, привертаючи мільйони туристів щороку. Зростаюча кількість подорожей створює нові можливості для туристичних підприємств, але також збільшує конкуренцію.

За останній час відбулися зміни в уподобаннях та очікуваннях клієнтів. Сучасні туристи все більше шукають нестандартні та персоналізовані тури. Туристичні підприємства повинні постійно адаптуватися до цих змін, щоб задовольняти потреби сучасних клієнтів.

Збільшилась конкуренція на ринку. З розвитком туризму зростає і кількість туристичних підприємств. Для виживання та успішного функціонування на ринку необхідно мати чітку стратегію формування конкурентоспроможності.

В умовах нестабільності та непередбачуваності, що може бути спричинено економічними, політичними, технологічними та природними факторами, туристичні підприємства повинні бути готовими ефективно управляти ризиками для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Також зміни в законодавстві, які регулюють туристичну діяльність, можуть вплинути на конкурентну позицію підприємств. Адаптація до нових вимог може вимагати перегляду стратегій формування конкурентоспроможності.

Отже, дослідження та вдосконалення методів формування потенціалу конкурентоспроможності туристичних підприємств залишається актуальною та необхідною задачею в сучасному глобальному туристичному ринку.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці рекомендацій (заходів) щодо забезпечення потенціалу конкурентоспроможності підприємства сфери туризму.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні **завдання:**

- визначити сутність поняття потенціалу конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг;

- розглянути методи стратегічного аналізу потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства;

- надати загальну характеристику організаційно-господарської діяльності підприємства ТОВ «Готель Корона» ;

- дослідити та охарактеризувати зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства;

- провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;

- на підставі проведеного дослідження розробити заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства і провести розрахунок їх економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є процес управління ТОВ «Готель Корона».

Предмет дослідження – формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства сфери туризму.

Методи дослідження. У ході роботи використані такі методи дослідження, як описовий, аналітичний, метод SWOT-аналізу, метод порівняння, узагальнення й критичного аналізу літератури згідно теми дослідження, відбір та обробка матеріалу.

Інформаційною базою при написанні роботи виступили підручники, посібники, монографії, статті, фінансова звітність, внутрішні документи ТОВ «Готель Корона » за 2021-2022 рр. та ресурси мережі Інтернет де висвітлюється досліджуване питання.

Практична значимість полягає в тому, що дані пропозиції з підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства можуть бути запровадженні в діяльності підприємства та використані іншими організаціями для вирішення аналогічних проблем.

Структура роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок. Містить 18 таблиць, 6 рисунків, 7 додатків. Список використаної джерел налічує 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах ринкової економіки зростає потреба залучення всіх можливостей підприємства, які можуть бути використані в конкурентній боротьбі за споживача.

Перш ніж перейти до визначення сутності потенціалу конкурентоспроможності, вважаємо, варто обґрунтувати етапи формування категорії «конкурентоспроможність» у науковій літературі. Цей процес розглядають у розрізі чотирьох історичних етапів :

1) Етап докапіталістичної конкуренції (до останньої чверті XVIII ст.) вважається відправною точкою в дослідженні категорії «конкуренція» як суперечки між продавцями та покупцями за можливість продати товар за найвигіднішими умовами. Поняття «конкурентоспроможність» ще не входить до понятійного апарату, але з'являється усвідомлення можливостей підприємств у боротьбі за споживачів.

2) Етап вільної конкуренції (остання чверть XVIII ст. – остання чверть XIX ст.) є періодом формування та розвитку концепції конкуренції як явища, що не залежить від державного втручання й виникає в умовах відсутності зовнішнього контролю учасників ринку. А. Сміт розкриває причини домінування держав у міжнародній торгівлі, а Д. Рікардо присвячує праці дослідженням порівняльних переваг. Основою економічного учення А. Сміта став принцип вільної конкуренції, оскільки він вважав, що лише при вільному пересуванні капіталу, товарів, грошей, людей - ресурси суспільства можуть бути використані. В цей час закладаються основи дослідження конкурентних переваг суб'єктів ринку.

3) Етап монополістичної конкуренції (остання чверть XIX ст. – перша половина XX ст.) є періодом поглибленого дослідження структури ринку та

боротьби між виробниками товарів, що диференціюються за якісними характеристиками. Конкурентоспроможність вивчається з позиції конкурентних переваг, які отримують підприємства на шляху до завоювання ринку та їх перетворення на монополістів. [28, с.50]

4) Етап сучасної конкуренції (з другої половини XX ст.) є періодом формування принципово нових підходів до розуміння понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». У 1970-х роках М. Портер вводить поняття «конкурентоспроможність» у наукову літературу, що стає відправною точкою формування його сучасного значення [42,с.154].

На даний час досі не існує єдиного розуміння терміну «конкурентоспроможність». У таблиці 1.1 наведено різноманітні погляди вчених економістів на трактування поняття «конкурентоспроможність»

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор визначення	Визначення поняття
Бабкіна Т.Н.	Конкурентоспроможність підприємства – це необхідна умова забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції, що є в сучасних умовах важливим напрямком діяльності підприємства, орієнтованого на завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку шляхом створення продукції, що відповідає вимогам споживачів і світових стандартів у конкретних сегментах ринку в певний період часу
Должанський І.З. Загорна Т.О.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування
Млоток О.	Конкурентоспроможність компанії - її реальна і потенційна здатність проектувати, виробляти і збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів
Фатхутдінов Р.А.	Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку; стійкість фінансової діяльності
Марковікс К.	Конкурентоспроможність - відповідальність та майстерність для ринку конкуренції, здатність посилення позиції та постійного зобов’язання, особливо внаслідок розширення успішності бізнесу, частки ринку та рентабельність.
Гринько Т.	Конкурентоспроможність це поєднання якості та здатності успішно реалізувати продукцію на конкурентному внутрішньому або міжнародному ринку в певний момент часу шляхом досягнення конкурентних переваг

Продовження табл.1.1

Дикань В.Л.	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні
Ламбен Ж.	Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика, що відображає можливість компанії успішно протистояти іншим гравцям на ринку й отримувати відносно них економічні вигоди
Шевельова С.О	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж (образ) серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання
В. Стівенсон.	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта в порівнянні з іншими компаніями, які пропонують подібний товар або послугу
Піддубний І.О., Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність – це потенційна або реалізовані здатність економічного суб'єкта до функціонування в релевантної зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів
М. Портер	Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з притаманними там аналогічними товарами, послугами або суб'єктами ринкових відносин, що конкурують.
Райзберг Б.А. [	Конкурентоспроможність – це реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкуренті
Іванюта В.Ф	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби

Джерело: систематизовано автором за [10; 14; 21; 33; 39; 43; 44]

Але найбільш вдале, на наш погляд, трактування поняття конкурентоспроможність наведене у праці Мазура К.В., де зазначено, що конкурентоспроможність є комплексною порівняльною характеристикою, що відображає ступінь переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів [33, с. 166-167].

Розбіжності авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;

- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);

- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень) [9, с. 191].

Поняття "конкурентоспроможність підприємства" є однією з найскладніших економічних категорій. У більшості випадків під цим терміном розуміють сукупність наявних і невикористаних можливостей підприємства, юридичної особи або галузі. Малік О.В. зазначає, що конкурентний потенціал визначається сукупністю параметрів, які визначають ймовірність і здатність підприємства (системи) ефективно функціонувати на ринку в майбутньому (мати високу прибутковість, утримувати або збільшувати частку ринку) і мати конкурентні переваги серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал вказує на здатність підтримувати або підвищувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [47, с. 469].

Таким чином, конкурентний потенціал підприємства (КПП) можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка визначає ефективність використання потенціалу на даному ринку в даний період часу, ступінь переваги сукупності показників за якістю використання ресурсів та організації їх взаємозв'язків, як аналог Відображає порівняння з набором показників підприємств.

Сучасний етап наукових досліджень конкурентоспроможності потенціалу підприємства окреслює бінарний підхід до визначення її рівня. У зв'язку з глобалізацією цілей дослідження науковці виділяють наступні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства: 1) глобальне лідерство (глобальний стандарт); 2) національне лідерство (національний стандарт); 3) галузеве лідерство (галузевий стандарт); та 4) пороговий рівень.

Якщо підприємство знаходиться нижче порогового рівня, його потенціал вважається взагалі неконкурентоспроможним.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має декілька характеристик та рівнів, які представлені в таблиці 1.2 [24, с. 212 - 213].

Таблиця 1.2

Особливості та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Особливості	Рівні
Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних)	Підприємства першого рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску продукції, без огляду на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів
Поняття конкурентоспроможність потенціалу є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів	Підприємства другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, встановленим його основними конкурентами
Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.	Підприємства третього рівня: виробнича складова потенціалу зазнає сильного впливу з боку складової управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню
Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни	Підприємства четвертого рівня: коли успіх у конкурентній боротьбі стає вже не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та починає залежати від якості, ефективності управління, організації виробництва, тоді підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу й опиняються попереду конкурентів протягом тривалого часу

Вважаємо,що поняття ПКП є одним з найбільш комплексних економічних характеристик підприємства. Суб’єкт господарювання з високим рівнем конкурентоспроможності має вищі шанси на успішніше функціонування на ринку порівняно з конкурентами, розвиток власної торгової мережі, розширення торгових площ, збільшення товарних запасів та формування інтелектуально-кадрового потенціалу майбутнього розвитку.

ПКП повинен забезпечувати: здатність підприємству конкурувати на ринках із виробниками і продавцями аналогічних товарів; рівень компетенції

підприємства відносно інших підприємств конкурентів, яка відображає ступінь переваги; здатність до отримання посиленого ефекту від раціонального використання конкурентних переваг; виробництво та збут конкурентоспроможної продукції; здатність протидіяти конкурентам.

Таким чином, доцільно трактувати ПКП як системну комплексну характеристику його здатності у коротко - та довгостроковій перспективі перемагати у конкурентній боротьбі з прямими та опосередкованими конкурентами за споживачів та їх купівельні фонди, цільові ринкові сегменти, фінансове, матеріально-технічне та інтелектуально-кадрове забезпечення, інвестиційно-інноваційний потенціал розвитку, обсяги співробітництва з виробничим та логістично-постачальницьким секторами, масштаби соціальної відповідальності на споживчому ринку [5, с.108].

У науковій літературі не існує єдиного підходу до структури конкурентного потенціалу підприємства. Наприклад, К. Кузнєцова виділяє природний, технологічний, фінансовий, трудовий, управлінський та інформаційний потенціали [21, с.222]; Н. Карачина та Л. Перцата зазначають, що складовими конкурентного потенціалу є наявні природні ресурси, матеріальні ресурси, трудові ресурси, фінансові ресурси, нематеріальні ресурси та Ю. Ліссон та А. Рудий до складових відносять маркетинговий, виробничий, інноваційний, екологічний, фінансовий, кадровий та управлінський потенціали [20, с. 307].

Важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу. До складу конкурентного потенціалу входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що дають змогу їм одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку. Інакше кажучи, конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб’єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що

передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. Характеристика окремо кожної зі складових конкурентного потенціалу наведена в таблиці 1.3 [47, с.470] .

Таблиця1.3

Характеристика складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	Сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.
Управлінський потенціал	Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.
Кадровий потенціал	Трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Маркетинговий потенціал	Здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продажу і після продажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Фінансовий потенціал	Обсяг власних, запозичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат
Інформаційно-інноваційний потенціал	Єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництв.
Логістичний потенціал	Характеризує зручність місця розташування об’єкта торгівлі, обсяги та ефективність налагоджених відносин з виробничим та логістично-постачальницьким секторами.

1.2. Визначення та особливості формування конкурентних переваг туристичних підприємств

Основні суб'єкти туристичної діяльності включають різноманітні організації, компанії та установи, які займаються різними аспектами туризму. Ось деякі з найважливіших суб'єктів туристичної галузі:

− туристичні оператори - юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність [1];

− туристичні агенти - юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи - суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг [1];

− інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг[1]:

- Готелі та інші місця проживання. Готелі є ключовим елементом інфраструктури туристичної галузі, проте до них також можуть відноситися мотелі, кемпінги, апартаменти, хостели та гостьові будинки, які надають різноманітні варіанти проживання для туристів, а також туристичні готелі, як основні підприємства прийому і обслуговування туристів, які подорожують з пізнавальною метою та ін..

- Ресторани, кафе та розважальні заклади. Ці підприємства надають послуги харчування та розваг для туристів.

- Транспортні компанії. Авіакомпанії, залізничні та автобусні перевізники, морські компанії та інші оператори транспортних послуг, які забезпечують перевезення туристів з одного місця до іншого.

- Провідники екскурсій та гіди. Це фахівці, які надають послуги з організації та проведення екскурсій, подорожей із відвіданням туристичних атракцій, культурних місць.

- Постачальники туристичних послуг. До цієї категорії входять різні підприємства та постачальники послуг, такі як компанії з організації подій,

прокат автомобілів, компанії з активного відпочинку (прокат велосипедів, організація рафтингу тощо), а також фото- та відеослужби, які надають туристам можливість зберегти спогади про свою подорож.

- Місцеві туристичні органи та урядові установи: Ці організації відповідають за розвиток туристичної інфраструктури, маркетингові заходи, забезпечення безпеки та інших аспектів, пов'язаних з туризмом на регіональному або державному рівні.

Ці суб'єкти співпрацюють між собою та утворюють інфраструктуру, що підтримує туристичну діяльність та створює приємні умови для подорожей та відпочинку.

Конкурентоспроможність підприємства сфери туризму забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Конкурентні переваги – результати дій щодо завоювання уподобань споживачів, що забезпечують підприємству переважання над конкурентами та які можна виміряти економічними показниками. Конкурентні переваги не є однорідними. Вони можуть істотно розрізнятися за своєю природою, характером прояву а також за багатьма іншими характеристиками. Вид кожної конкурентної переваги визначає ринкові можливості підприємства й найбільш доцільні шляхи їх реалізації. Конкурентна перевага туристичного підприємства – це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку [11, с. 103].

Конкурентоспроможність підприємства досягається за продуктивної і бездоганної роботи на ринку, надійної репутації. Підприємство, яке тривалий період часу функціонує на ринку, має суттєві конкурентні переваги перед тим підприємством, яке тільки входить на цей ринок або працює на ньому короткий проміжок часу. На думку І.І. Дахно, конкурентні переваги - це активи, якими володіє підприємство й які допомагають перемагати в конкурентній боротьбі [33, с.267 - 268].

Л.В. Балабанова вважає сильними сторонами підприємства ті, що забезпечують перевагу над конкурентами й є важливими для цільового ринку. Науковець виокремлює три основні конкурентні переваги, зазначаючи визначальну роль маркетингу в їх формуванні: організаційні, функціональні, які ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем [8, с.118].

Виділяють три основні сфери конкурентних переваг:

1) Організаційні (розмір підприємства, рівень мобільності, набутий досвід діяльності, ефективність менеджменту, фінансова могутність, розмір ресурсної бази);

2) Функціональні переваги охоплюють показники діяльності функціональних служб підприємства: маркетинг (імідж підприємства, розмір і кількість цільових ринків, знання споживачів, переваги в інформації як результат маркетингових досліджень, ефективна цінова стратегія, ефективна комунікаційна політика, високий рівень сервісного обслуговування, ефективна стратегія товарного руху); виробництво (ефективність виробництва, якість туристичних продуктів); кадри (кваліфікація персоналу, досвід практичної діяльності).

3) Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями, охоплюють низку показників, які відтворюють імідж та набутий досвід роботи підприємства з фінансовими організаціями, посередниками, політичними організаціями, конкурентами, постачальниками (контроль за каналами збуту, впливові контакти в галузі, підтримка уряду, доступ до фінансових ресурсів, доступ до матеріально-технічних ресурсів) [29, с. 61-62].

Конкурентоспроможність туристичного оператора безпосередньо залежить від якості і доступності готельних послуг, як ключових факторів для успішної організації туристичних поїздок.

Узагальнивши та проаналізувавши результати досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців, Нагернюк Д.В. пропонує для оцінки конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії використовувати такі основні чинники, як якість готельних послуг, якість обслуговування, імідж та

ціна. У цьому разі конкурентоспроможність підприємств готельного господарства (К) може бути описана такою формулою [30, с. 622]:

$$К = КП + І, \quad (1.1)$$

КП – конкурентоспроможність послуг,

І – імідж (бренд);

де КП:

$$КП = Я + Ц + О \quad (1.2)$$

Я – якість, Ц – ціна, О – обслуговування.

Одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг у готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами. Дослідження, проведені в низці країн, показали, що в готельних комплексах, які приділяють мало уваги якості, до 60% часу може витрачатися на виправлення помилок неякісного обслуговування [31, с.267].

Якість готельних послуг повинна відповідати певним установленим стандартам. Таким чином, стандарти, їх реальна форма і зміст є критеріями якісного обслуговування. Згідно зі стандартом ДСТУ ISO 9001:2009, умови обслуговування повинні відповідати таким вимогам, як: відповідність призначенню; точність і своєчасність виконання; етичність обслуговуючого персоналу; комфортність; естетичність; ергономічність. Вимоги споживачів готельних послуг повинні відповідати їх очікуванням, які сформовані іміджем готелів, громадською думкою навколо них, зусиллями адміністрації щодо управління якістю наданих послуг, їх просування на ринку і цінами.

Щоб підвищити якість обслуговування і лояльність клієнтів, готельне підприємство повинно бути орієнтоване на споживача (клієнта). Для підтримки вже досягнутого рівня задоволення клієнтів і формування потенціалу зростання підприємства у цьому напрямі також потрібні організація регулярного підвищення кваліфікації співробітників, моніторинг якості обслуговування клієнтів, оцінка задоволеності клієнтів наданими послугами. Клієнтоорієнтованість є дуже важливим елементом конкурентної переваги, бо дає змогу готельному підприємству отримувати додатковий прибуток за

рахунок розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів, тому [30, с.622].

Висока якість обслуговування гостей забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб готелю, постійним та ефективним контролем із боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалювання форм і методів обслуговування, вивченням й упровадженням передового досвіду, нової техніки й технологій, розширенням асортименту й удосконаленням якості наданих послуг. Професійність персоналу та його здатність надавати послуги у визначеній якості та відповідно до вимог споживачів можуть забезпечити конкурентну перевагу готельного підприємства.

Серед чинників які відображають якість послуг що надаються, вирішальне місце займає цінова політика. Даний фактор є ризикованим, тому що невміле поводження з ціновою політикою може привести до негативних результатів діяльності. Ціна на послуги може встановлюватися витратним методом, методом орієнтації на попит, орієнтації на ціни конкурентів, на основі відчутної та реальної цінності послуг [44].

Наступним важливим чинником, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств готельної індустрії, є імідж. Імідж – сформований образ, покликаний надати емоційно-психологічний вплив на будь-кого для популяризації або реклами, тобто імідж – це загальне враження, яке створюється у людей про ту чи іншу компанію або організацію. Імідж підприємств готельного господарства складається з різноманітних складників, які повинні утворювати одне ціле для ефективного функціонування. Він визначається якістю, ціною, доступністю послуги, історією і рекламою. У сучасних умовах конкурентна боротьба переважно ведеться не між підприємствами готельного господарства, а між їх іміджами. Успіх у конкурентній боротьбі багато в чому залежить від ступеню відповідності реального іміджу заявленому підприємством та очікуваному споживачем послуг [30, с. 623].

В основі структури конкурентоспроможності лежить взаємодія всіх внутрішніх і зовнішніх факторів. Під зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність підприємства слід розуміти сукупність підприємств-конкурентів, що діють на ринку, економічні, суспільні та природні умови та решта факторів, які діють у глобальному оточенні та можуть вплинути на функціонування підприємства: державне регулювання через податкову, фінансово-кредитну, науково-технічну, інноваційну, зовнішньоекономічну політику, регулювання якості продукції та послуг через систему стандартизації й сертифікації та нормативно-правове забезпечення.

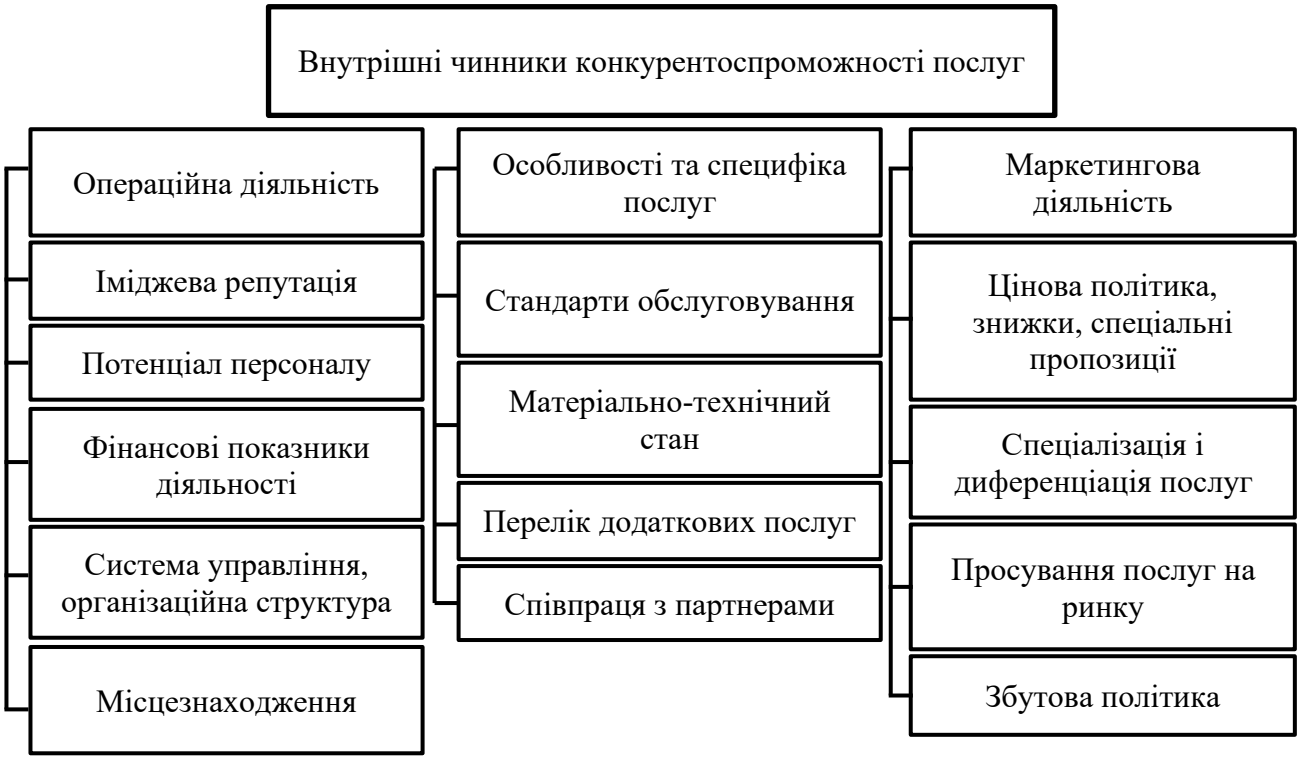


Рис. 1.1. Групи внутрішніх чинників, які визначають конкурентоспроможність послуг

В той час, як внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства, що уособлюються в його системі та методах управління, якості послуг, що надаються, ступені задоволення потреб споживачів послуг, матеріально-технічному забезпеченні надаваних послуг, рівні впровадження інновацій в діяльність, наявності стратегії ведення бізнесу та просуванні готельних послуг. Вважаємо, що резерви зростання конкурентоспроможності готельних послуг, необхідно шукати у внутрішніх чинниках самого

підприємства: виробничо-господарська діяльність готелю; особливості, та специфіка готельних послуг; маркетингова діяльність готелю (рис. 1.1.) [46, с, 117] .

В умовах економічної нестабільності вітчизняного готельного бізнесу до вирішальних чинників конкурентоспроможності підприємства слід віднести:

1. Адаптивна організаційна структура, здатна сформувати певний порядок завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створювати умови для реалізації трудового потенціалу персоналу, швидко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, бути інноваційно активною.

2. Наявність технічних ресурсів, інноваційного обладнання, матеріально-технічної бази, спроможної сформувати високоякісний готельний продукт та задовольнити потреби сучасного клієнта в готельному обслуговуванні.

3. Якісна маркетингова діяльність готельного закладу.

4. Наявність фінансових та інвестиційних ресурсів, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність через реалізацію передових інвестиційних проектів у межах готельного закладу, або спрямованих на реалізацію інноваційних управлінських та технологічних рішень в питаннях, що стосуються менеджменту та маркетингу.

5. Конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства.

6. Наявність якісних інформаційних ресурсів спрямованих на формування привабливого іміджу підприємства та активізацію маркетингово-збутової діяльності.

7. Висококваліфікований та високопрофесійний персонал готелю [41, с.49].

Глобалізація і висока швидкість ринкових змін спонукають підприємства розвиватися, створювати новаторські ідеї в усіх аспектах діяльності та розробляти грамотні стратегічні рішення для забезпечення стабільної конкурентної переваги. У сучасних умовах невизначеності економічної та

політичної ситуації в країні підприємствам готельного господарства доцільно застосовувати такі основні стратегії:

1. BTL-стратегія. Це стратегія готелю, яка передбачає:

1) Пряму комунікацію з клієнтами:

- Розсилання персоналізованих електронних листів з індивідуальними пропозиціями та знижками для повторних бронювань.

- Використання системи SMS-повідомлень для інформування клієнтів про акції та спеціальні пропозиції.

2) Організація подій:

- Проведення тематичних вечорів, концертів або інших розважальних заходів в готелі.

- Реалізація спеціальних пакетів для святкування різних подій (весілля, дні народження тощо).

3) Програми лояльності:

- Запровадження програм лояльності з бонусами за кожне бронювання, що можуть бути використані для подальших послуг або знижок.

- Ексклюзивні привілеї для постійних клієнтів, такі як безкоштовні апгрейди чи додаткові послуги.

4) Корпоративні партнерства:

- Співпраця з корпоративними клієнтами та фірмами для організації конференцій та зустрічей.

- Спеціальні угоди для бізнес-клієнтів, такі як знижки на групові бронювання.

5) Співпраця з місцевими підприємцями:

- Укладання партнерських угод з ресторанами, екскурсійними агентствами чи іншими місцевими підприємствами для створення спеціальних пропозицій для гостей готелю.

- Обмін рекомендаціями та спільна реклама .

2. Бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу та передбачає розробку комплексного плану

управління, який буде спрямований на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг і забезпечить координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих варіантів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу та полягає у виборі загального напряму, методів конкуренції і моделей бізнесу [31, с.270].

3. Інноваційна стратегія в готельному бізнесі:

Продуктові інновації спрямовані на створення нових послуг та впровадження нових технологій обслуговування. Маркетингові інновації пов’язані з появою технологій дистрибуції в електронних системах бронювання, що дозволяють в режимі on-line керувати процесом бронювання. Ресурсні інновації передбачають застосування електронної системи управління готелем та системи планування ресурсів підприємства. Організаційні інновації пов’язані з розвитком готельного підприємства в системі та структурі управління: новітні методики навчання персоналу, купівля готельної франшизи, створення власної готельної мережі.

4. Стратегія аутсорсингу, яка дуже важлива на теперішньому ринку готельних послуг. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства та усіх активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру)[31, с. 270]. У сфері готельного господарства розповсюдженні наступні види аутсорсингу:

- IT-аутсорсинг у готельному бізнесі передбачає передавання зовнішньому виконавцеві процесів з розробки, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних; консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу;

- аутсорсинг бізнеспроцесів готелю - це аутсорсинг постачальнозбутових операцій, управління рекламними акціями та маркетингом, ведення бухгалтерського обліку, клінінгу, організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

- аутсорсинг персоналу — купівля не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу;

- готельний франчайзинг — це система взаємовідносин між власником франшизи - франчайзером (готельна мережа) і франчайзі (власник готелю), заснована на взаємовигідному фінансовому інтересі, при якій франчайзі отримує право на використання знака обслуговування, фірмового стилю, ділової репутації, ноу-хау і готової бізнесмоделі за певну плату - роялті тощо [41, с.48].

5. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань готельного бізнесу за кожним окремим готельно-господарським продуктом, за кожним окремим ринком на певний період . Є три підходи, які може використовувати готельне підприємство для досягнення маркетингових цілей:

1) Стратегія недиференційованого маркетингу. Виявлені відмінності між споживачами не враховуються. Акцент робиться на факторах, які об'єднують гостей готелю, а не на тому, що їх розрізняє. Планується створювати продукт, орієнтований на задоволення більшості клієнтів. Використовуючи такий підхід, готель економить на додатковому тренінгу для персоналу, рекламі, маркетингових дослідженнях. Застосовувати стратегію недиференційованого маркетингу слід:

– за однотипності виробленого готельним підприємством продукту;

– якщо споживачі готельних послуг схожі у своїх потребах;

– у разі новизни проекту. Використовується на етапі виведення продукту на ринок. Але на наступних стадіях необхідно використовувати стратегію диференційованого маркетингу.

2) Стратегія диференційованого маркетингу. Готель зосереджує свої сили на декількох сегментах ринку. У цьому разі готель індивідуально розробляє для кожного сегменту свій продукт і свою маркетингову стратегію. Безсумнівним плюсом такої стратегії є те, що вона дає можливість готелю продати свій продукт великому числу споживачів, тим самим збільшивши обсяг продажів, а

отже, і доходи. Існує також і мінус, який полягає в тому, що готель змушений розробляти кілька стратегій маркетингу, проводити дослідження декількох ринків, а це вимагає додаткових грошових витрат, на відміну від недиференційованого підходу.

3) Концентрована стратегія маркетингу. У цьому разі керівництво готелю вибирає один, але, на його думку, найперспективніший сегмент ринку і зосереджує всі зусилля на його освоєнні, намагаючись охопити якомога більшу частку ринку за рахунок поглибленого вивчення потреб саме цього сегменту [48,с. 71].

6) Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їх продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами та постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства [45;31, с.271].

1.3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності туристичних підприємств

Аналіз конкурентних позицій займає одне з провідних місць у стратегічному менеджменті, оскільки саме на його основі ухвалюються стратегічні рішення. В даний час методика проведення оцінки для окремих сфер і галузей (особливо сфери послуг) не є достатньо розробленою. Складність категорії конкурентоспроможності обумовлює різноманітність підходів до її оцінки.

Туристичні послуги за своєю природою відрізняються специфічними особливостями, які слід враховувати підприємству при визначенні та

формуванні власних конкурентних переваг. Задля визначення таких особливостей та аналізу можливостей їхнього перетворення на конкурентні переваги туристичного підприємства доцільним, на наш погляд, є використання SWOT-аналізу. У загальноприйнятому вигляді SWOT- аналіз є методом якісного аналізу, що полягає в поділі чинників і явищ на чотири категорії: Strengths - сильні сторони; Weaknesses - слабкі сторони; Opportunities - можливості; Threats - загрози. Перераховані складові співвідносяться із внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. Виконання на практиці SWOT-аналізу проводиться за поданою матрицею (табл. 1.4).

Метод SWOT- аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

Таблиця 1.4

Загальна схема SWOT-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	стратегія використання переваг для реалізації можливостей	стратегія реалізації можливостей для подолання слабостей
Загрози	стратегія використання переваг для нейтралізації загроз	стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз

При проведенні SWOT-аналізу слід керуватися показниками ідеальної моделі туристичного підприємства, побудованої на основі використання принципів бенчмаркінгу. Треба враховувати, що бенчмаркінг ґрунтується на урахуванні конкурентних переваг основних конкурентів, що оперують на даному сегменті ринку.

Для визначення можливостей формування конкурентних переваг підприємств туристичної галузі на основі використання SWOT-аналізу пропонується схема (табл. 1.5) [11,с.112].

Таблиця 1.5

Загальний SWOT-аналіз в туризм

Показник	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	- Концепції, постулати і заходи теорії туризму. - Облік індивідуальних побажань туристів. - Диверсифікація туристичних послуг. - Інноваційна активність: розробка та впровадження нових форм обслуговування туристів. - Ефективний туристичний менеджмент	Обмеження: - кваліфікація і професіоналізм персоналу; фінансові можливості даної туристичної фірми; - наявність готельних місць; екологічні вимоги; - вимоги органів нагляду та інспекцій; наявність і рівень використовуваних технічних засобів, за допомогою яких здійснюється обслуговування туристів
Зовнішнє середовище	- Конкуренція і взаємодія з партнерами в процесах туристичного обслуговування	- Відсутність взаємодії, порушення режиму туристичного обслуговування, - недостовірна або неповна інформація про кон'юнктуру туристичного ринку

Конкурентоспроможність підприємства готельного господарства залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Якщо зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, то сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства та в роботі його конкурентів, вивчати джерела формування конкурентних переваг і обрати правильний вектор до покращення конкурентних позицій на ринку готельних послуг. Проаналізувавши фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства готельного господарства, потрібно визначити, наскільки ефективно воно здатне їх використовувати порівняно зі своїми конкурентами, тобто оцінити рівень його конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [25, с. 183].

Усі загальноприйняті методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть бути об'єднані в такі групи:

1) методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;

2) методи, які базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;

3) методи, засновані на основі теорії ефективної конкуренції;

4) методи, засновані на теорії якості товару;

5) графічні методи;

6) матричні методи;

7) експертний метод;

8) метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства;

9) методи, засновані на порівнянні з еталоном [32, с.430].

Однак необхідно зауважити, що вищеперераховані методи оцінки конкурентоспроможності розраховані переважно для підприємств виробничої сфери. А для аналізу готельних підприємств необхідно враховувати особливості нематеріального характеру їхньої діяльності. Готельні підприємства належать до сфери послуг, адже результатом їхньої діяльності є послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням.

Одним із найбільш поширених та зручних інструментів порівняння можливостей готельного підприємства та його основних конкурентів є побудова «багатокутника конкурентоспроможності» (рис. 1.2), сутність якого полягає в тому, що коло ділять радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв, шкали на радіальних прямих градуюють так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола, значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола. На кожній вазі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв. По точках відповідно для кожного з підприємств необхідно провести ламану лінію, яка б і сформувала багатокутник [5]. Тобто цей метод являє

собою графічне відображення оцінок стану підприємства та конкурентів із найбільш важливих напрямів діяльності, які зображено у вигляді векторів-осей.

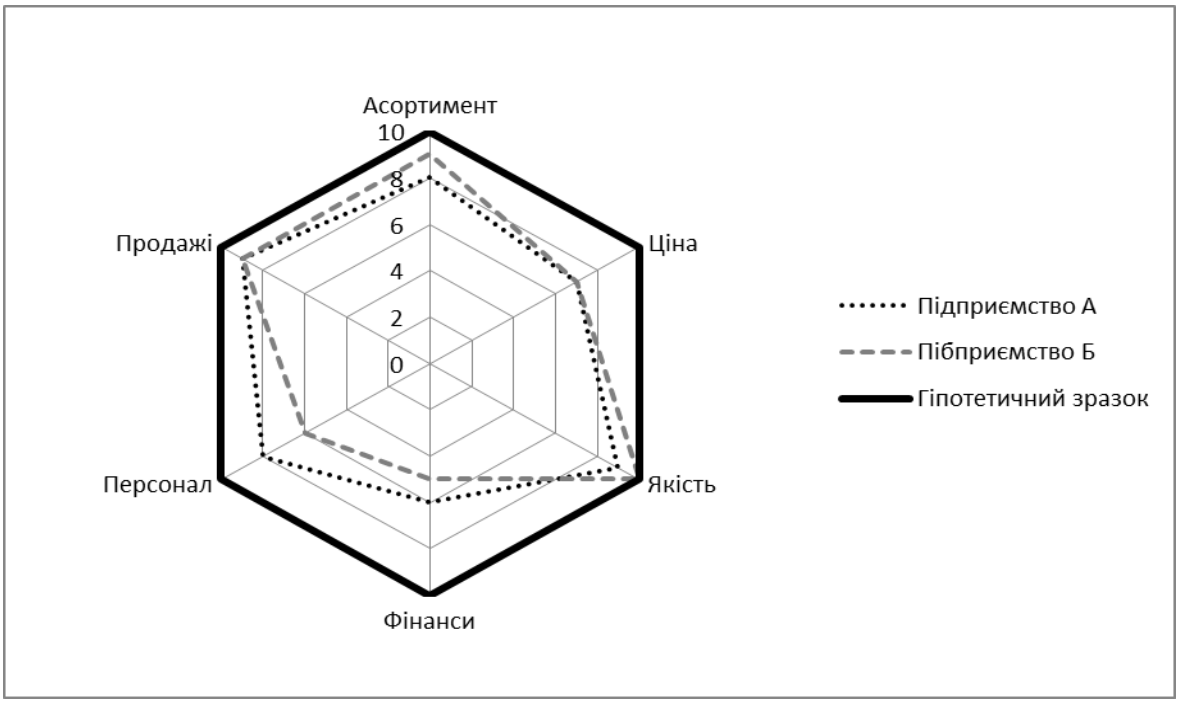


Рис. 1.2. Багатокутники конкурентоспроможності підприємств туріндустрії

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ), яка побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка ринку готелю. Найбільш конкурентноздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку [32, с.431].

Матриця McKinsey є багатофакторною. Вона складається з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість галузі (ринку) та конкурентну позицію підприємства в ній. Матриця враховує дію значно більшої кількості чинників (чинники конкуренції, фінансово-економічні і соціально-психологічні чинники, а також параметри ринку чи галузі), ніж матриця БКГ.

До переваг матриці McKinsey відносять глибину (не приводить до спрощених висновків), гнучкість (згадані фактори вибираються відповідно до конкретної ситуації, що склалася на ринку), широту застосування. До недоліків матриці можна віднести труднощі і суб'єктивізм під час визначення ваги певного чинника, рекомендації мають загальний характер і потребують уточнень. Прикладами матричних методів, які можна використовувати для оцінки підприємств готельного господарства, також можуть слугувати: матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM); матриця «Стадія розвитку ринку / конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel); матриця «Стадія життєвого циклу продукції / конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо [38, с. 102].

До розрахункових методів оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства відносять метод рангів, метод різниці та бенчмаркінг.

Метод рангів дозволяє дати оцінку місць підприємств-конкурентів шляхом ранжирування значень основних показників, виявити сильні і слабкі сторони їхньої діяльності. Проведення такої роботи дає змогу визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки готель випереджає своїх конкурентів, а за якими відстає (кількісна оцінка відставання/випередження не проводиться). Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити краще підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо краще становище вважається мінімальним рангом).

Метод різниць передбачає порівняння та визначення відхилень окремих оціночних показників підприємств щодо показників лише одного конкурента. За кожним із показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція підприємства, але й кількісний розрив у досягнутих значеннях. На основі отриманих даних можна побудувати конкурентний профіль готелю. Встановлення пріоритетів дає можливість відзначити, на яку характеристику підприємству необхідно першочергово звернути увагу.

Різновидом методу, що ґрунтується на порівнянні з еталоном, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг – це процес пошуку еталонного економічно більш

ефективного підприємства-конкурента з метою переймання його найкращих методів роботи. Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з основними конкурентами за допомогою бенчмаркінгу дає змогу не лише зробити аналіз стану, що склався в певний період часу у стратегічній групі конкурентів, а й спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних та ослаблення негативних тенденцій [19, с.80].

Комплексна методика оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства ґрунтується на знаходженні інтегрального показника конкурентоспроможності та являє собою порівняно простий інструмент для практичного застосування й передбачає низку етапів:

1) Обирається декілька готельних підприємств, які є найближчими конкурентами досліджуваного підприємства. При цьому усі готелі повинні мати спільні риси: однакову категорію, сегмент ринку, місце розташування та схожі стратегії позиціювання.

2) Визначаються параметри, за якими буде проведено аналіз. Так, автор пропонує під час оцінки конкурентоспроможності готельних послуг розглядати такі показники, як ціна, якість обслуговування, місце розташування, устаткування номерів, асортимент додаткових послуг, авторитетність бренду [38, с. 104]. Н.М. Кузнєцова вважає, що критеріями конкурентоспроможності готельних послуг є ціна, технологічні переваги, якість, інфраструктура додаткових послуг, розташування та місткість

3) Формується система бальної оцінки параметрів конкурентоспроможності. Оцінювання параметрів (може відбуватися як за 5-бальною, так і за 10-бальною шкалою) та визначення вагомості кожного з них.

4) Проводиться експертна оцінка усіх запропонованих параметрів діяльності готелів. Кількість експертів повинна бути не менш ніж 5 чоловік (з метою вирішення проблеми суб’єктивності оцінки).

5) Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності готелю відбувається за формулою :

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

$$ІПК_{ГОТЕЛЮ} = \sum_{i=1}^{n} \frac{A_i/n}{A_{max}} \cdot W_i \quad (1.3)$$

A_i – сума експертних оцінок і-го параметру конкурентоспроможності готелю;

$$A_i = \sum_{i=1}^{n} a_1 + a_2 + \cdots + a_n \quad (1.4)$$

n – кількість експертів, що брала участь в аналізі;

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

W_i – вагомість і-го параметру

6) Зіставлення отриманих оцінок серед підприємств-конкурентів, завдяки чому з'являється потужний каталізатор удосконалення діяльності готелю, формується єдина мета для підприємства, виявляються пріоритети для вдосконалення [32, с. 432].

На основі проведеного аналізу наукових підходів наведена характеристика методів оцінки конкурентоспроможності, які отримали найбільше поширення в теорії та практиці вітчизняних підприємств готельного господарства.

Висновки до розділу 1

Дослідивши у першому розділі теоретичні засади визначення потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства, його складові та методи аналізу конкурентоспроможності, можна зробити наступні висновки:

В процесі дослідження під поняттям «потенціал конкурентоспроможності підприємства» слід розуміти людський, фінансовий та організаційний потенціали. Потенціал конкурентоспроможності туристичного підприємства визначається його здатністю забезпечувати переваги в умовах конкуренції на ринку туристичних послуг.

Внутрішні складові потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства включають у себе ресурси, знання та навички персоналу, якість продукту або послуги, фінансовий стан, маркетингові стратегії та оперативні процеси.

Зовнішні складові включають в себе ринкові умови, конкурентну ситуацію, регулююче середовище, економічні тенденції та інші фактори, що знаходяться поза контролем підприємства.

Аналіз SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність.

Аналіз потенціалу конкурентоспроможності є важливим етапом стратегічного управління підприємством та дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості для подальшого розвитку підприємства.

Розуміння факторів, що впливають на конкурентоспроможність, дозволяє підприємству розробляти ефективні стратегії для підвищення свого статусу на ринку туристичних послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1.Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

«Готель Корона» - це 3* готель, який знаходиться в с. Чубинське, Бориспільського району. Відкритий у грудні 2008 року, готель знаходиться у 15 хвилинах від метро "Бориспільська" , 30 хвилинах від центру Києва та в 5 хвилинах їзди від терміналу D аеропорту Бориспіль (Додаток А). Розташування поблизу швидкісної траси Київ-Бориспіль дозволяє без заторів дістатися до столиці.

Юридична адреса: 61058, м. Харків, вул. Роллана, 12

Фактична адреса:

08321, Київська обл., Бориспільський р-н, с. Чубинське, вул. Бориспільська, 5

Повне найменування юридичної особи (станом на 26.11.2023р.) ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬ КОРОНА

Скорочена назва ТОВ "ГОТЕЛЬ КОРОНА"

Код ЕГРПОУ : 36229943

Дата реєєстрации: 17.12.2008

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності: Недержавна власність

Види діяльності:

Основний:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Інші:

77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення та ін.

49.32 Надання послуг таксі

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Контактний телефон: (066) 5141212

E-mail:hotel@korona.in.ua

Веб – сайт: https://hotelkorona.com.ua/(Додаток Б)

«Готель Корона» позиціонує себе як транзитний готель і до повномасштабного вторгнення Росії в Україну користувався попитом у гостей, що прилітали на авіарейсах в аеропорт Бориспіль або в'їжджали до Києва на авто зі Східної України. Такі компанії як FlyUIA, AerocInternational, Wizzair, AirFrance, команда ФК Дніпро і багато інших вибрали «Готель Корона» для розміщення гостей і ділових партнерів. В даний час клієнтами «Готелю Корона» є команди ФК «Олімпік», «Ворскла», «Карпати», «Маріуполь», а також МАУ та RENAULT.

Як і належить готелям класу 3*, «Готель Корона» пропонує такий набір послуг, який робить перебування в готелі приємним.

«Готель Корона» надає наступні послуги:

Основні послуги:

- проживання (сніданок оплачується окремо. Комплексний сніданок при бронюванні (+ 160 грн.), або можна вибрати більш різноманітний сніданок з меню готелю вже на місці).

Додаткові послуги:

1) зберігання багажу (не більше двох місць);

2) виклик швидкої допомоги;

3) користування медичною аптечкою;

4) побудка гостей готелю у будь який час (за проханням);

5) надання окропу, голок, ниток, одного комплекту посуду і столових приладів.

6) Інтернет, безкоштовний Wi-Fi;

7) безкоштовне паркування;

8) конференц-зал;

9) платний критий паркінг;

10) обмін валют;

11) прання і прасування одягу;

12) ресторан;

13) трансфер;

14) розміщення з тваринами;

15) термінал для оплати карткою;

16) сейф;

17) допомога туристам/бронювання квитків;

18) доставка їжі та напоїв в номер;

19) додаткові ліжка та дитячі ліжечка надаються за запитом (Додаток В).

У готелі діє спеціальна денна пропозиція для відпочинку між поїздками «Транзитний тариф». Кому підходить «Транзитний» тариф в готелі «Корона»:

- тим, хто подорожуєте на машині та хочете трохи відпочити;
- для тих, хто приїхав у відрядження на півдня і потрібно освіжитися перед важливою зустріччю;
- якщо гість не плануєте залишатися на ніч в готелі.

«Тариф транзитний» за номер стандарт від 600 до 800, а номер люкс – від 800 до 1000 гривень в залежності від кількості гостей [55].

Довгострокова оренда: окремі кімнати з власним санвузлом. Без комунальних платежів, без внеску за останній місяць. Клієнт може виїхати в будь-який момент або продовжити проживання від однієї доби до місяців. Однокімнатний номер - 12000 грн/місяць; двокімнатний номер - 15000 грн./місяць.

Ресторан готелю працює 24/7 , без вихідних. Тут подають страви української та європейської кухні. Якщо гість готелю хоче поснідати чи повечеряти не виходячи зі свого номера, він може скористатися цілодобовим обслуговуванням в номерах. Також існує послуга «Ланч-бокс з собою» - у будь-який час запакують смачну їжу у термопосуді з собою для подальшої

комфортної подорожі пожильців готелю. Для тих, хто хоче відзначити сімейне свято або провести ділову вечерю в приватній обстановці, ресторан готелю пропонує затишну VIP-кімнату, де може розміститися до 12 осіб. Для учасників конференцій - організація кава-брейків, обідів, бенкетів в ресторані або VIP-кімнаті (Додаток Г).

Мандрівникам на своєму автомобілі готель пропонує залишити машину на наземної парковці перед готелем. За паркуванням ведеться відео спостереження. Під час проживання для гостей наземний паркінг - безкоштовній. Можна залишити свій автомобіль на час відпустки як на наземній парковці, так і в підземному критому паркінгу в 20 метрах від готелю. Наземний паркінг 50 грн. / доба, підземний - 100 грн. / доба [55].

«Готель Корона» пропонує комплекс послуг для проведення ділових переговорів, корпоративних зустрічей, освітніх тренінгів та семінарів. Конференц-зал вміщує до 30-50 осіб в залежності від варіантів розстановки меблів. До послуг клієнтів необхідне обладнання для проведення заходів:

1) мультимедійний проектор та слайдпроектор;

2) мобільний екран;

3) телевізор,

4) підключення супутникових каналів;

5) фліпчарт,

6) якісний безпровідний Інтернет;

7) ксерокс.

Команда «Готелю Корона» при замовленні конференц-залу може організувати будь-які бізнес заходи, кава - брейки та фуршети (Додаток Д).

Готель має власний сайт, а також представлений у соціальних мережах Фейсбук, Інстаграм та сервісах бронювання, зокрема Boking.com, Ternopil Online, Hotels24 тощо.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства являє собою частину загального середовища його діяльності, що знаходиться в межах організації. Досліджуючи внутрішнє середовище «Готель Корона» необхідно провести аналіз окремих підсистем, таких як:

1) виробнича програма підприємства,

2) кадровий потенціал;

3) фінанси;

4) маркетингова діяльність.

Готель «Корона» не великий готель. Він має лінійну організаційну структуру управління - це коли накази передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Це одна з найпростіших організаційних структур управління. Вона характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник, наділений усіма повноваженнями, що здійснює усі функції управління [6, с. 256]. На рисунку 2.1 представлено тип організаційної структури управління готельним підприємством «Готель Корона». Управлінська структура готелю включає 4 посади заступників директора різноманітних відділів, що підкоряються директорові.

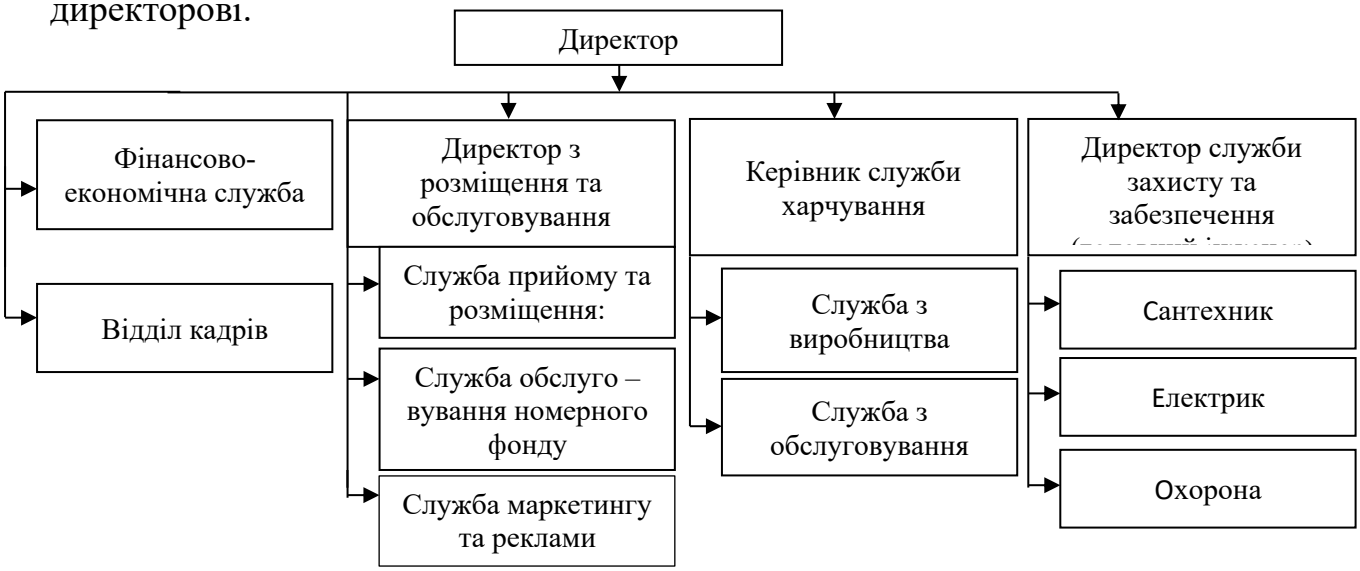


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ " Готель Корона" (побудовано за даними ТОВ "Готель Корона")

Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства приведено у таблиці.2.1

Таблиця 2.1

Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

№ з/п	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників в підрозділу
1	*2*	*3*	*4*
1.	Директор	Координує роботу менеджерів окремих напрямків, приймає рішення загального стратегічного характеру, несе відповідальність за затвердження єдиної політики організації праці та інших функцій, збуту, дотримання норм і правил з охорони праці, підвищення кваліфікації кадрів, дотримання стандартів якості та ін.	1
2.	Служба прийому та розміщення: Головний адміністратор	Контролює якість обслуговування в готелі, постійно вдосконалює функціонування служби з метою покращення обслуговування гостей, здійснює керівництво збутом номерів, балансові розрахунки витрат гостей, надає інформацію щодо роботи різних служб готелю, вирішує конфліктні ситуації.	1
	Черговий адміністратор	Забезпечує підготовку номера до поселення,аналізує стан зайнятості номерного фонду, робить прогноз щодо його заповнення,підбір номерів для бронювання, перевіряє документи при реєстрації також термін їх дії, відповідає за збереження ключів, перевіряє інформацію про гостей, які від'їжджають, постійно співпрацює з суміжними службами обслуговування гостей.	4
3.	Служба обслуговування номерного фонду: Старша покоївка	Контролювання усього процесу прибирання номерів, справності техніки в номерах, невеличких ремонтних робіт, контролювати склад і матеріально-технічну базу, необхідну покоївкам і прибиральницям у своїй роботі, професійно і швидко вирішувати наявні проблеми, з якими звертаються клієнти.	1
	Покоївка	Здійснює прибирання і провітрювання номерів, утримує в чистоті житлові номери, санвузли та інші приміщення, здійснює зміну білизни та рушників, укомплектовує номер гігієнічними засобами.	4
	Прибиральниця	Утримання у належному стані коридорів,холів, сходових площадок. Миття стін, підлоги, дверей, вікон, меблів, килимових покриттів, прибирання прилеглої території готелю.	1

Продовження табл. 2.1

	Завідувач білизняної	Відповідає за збереження білизни, форменого одягу та інших виробів з тканин, що використовуються у готелі, здійснює обмін білизни – видає чисту білизну покоївкам і приймає використану, перевіряє стан білизни, забезпечує її ремонт, поновлення , здає білизну у пральню і приймає її після прання. Здійснює приготування використаної білизни до прання, обмін білизни при здачі та отримання з пральні, веде облік типу та якості білизни	1
4.	Служба захисту та забезпечення:	Керує роботою технічного персоналу, контролює техніку безпеки працівників, аналізує технічний стан електромонтажного і сантехнічного обладнання.	1
	Головний інженер		
	Сантехнік	Контролює справність санітарно-технічного обладнання, систем водо забезпечення і подачі гарячої води, системи опалення, каналізації, побутових приладів, здійснює профілактичний ремонт санітарно-технічного обладнання.	1
	Електрик	Забезпечує безперебійну роботу згідно технічної інструкції енергетичного і сантехнічного обладнання, електричних і теплових мереж, повітропроводів, водопроводу і каналізації; нагляд за технічним обслуговуванням електроустаткування і електричних мереж; відповідає за дотримання протипожежних норм безпеки.	1
	Охоронець	Охоронці готелю забезпечують безпеку гостей та слідкують за порядком на території готелю	3
5.	Служба продажів, маркетингу і бронювання	Налагоджують контакти з організаторами конгресних заходів; ведуть переговори на перспективне використання номерного фонду готелю; обговорюють питання використання приміщень під збори, наради; з'ясовують потреби певних груп клієнтів, підтримуючи контакти з відповідними підрозділами обслуговування; займається питанням оперативного і стратегічного планування, аналізує результаті господарської і фінансової діяльності; організовує роботу конференцзалу, займається рекламною готелю (співпрацює з рекламними агенціями, дає рекламу і різноманітних джерелах).	3
6.	Служба харчування керівник служби харчування:	Контроль за наданням послуги харчування різними підрозділами;	1
	шеф-повар	Готує і контролює приготування їжі на кухні;забезпечує продуктами персонал кухні;	1
	повар	Готування їжі;	2
	офіціанти	Обслуговуючий персонал в ресторані;	3

Продовження табл. 2.1

7.	Фінансово-економічна служба:	Займаються складанням і заповненням документації;	2
	Головний бухгалтер, бухгалтер-касир		
	Відділ кадрів	Формування кадрів організації	1

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Готель Корона»

У ТОВ «Готель Корона » працює 32 особи. Для подальшого вивчення і аналізу трудового забезпечення готельного підприємства «Готель Корона» необхідно проаналізувати:

1) структуру трудового потенціалу готельного підприємства (таблиця 2.2);

2) кадровий потенціал готельного підприємства (таблиця 2.3);

Таблиця 2.2

Структура трудового потенціалу готельного підприємства «Готель Корона» за різними характеристиками

Категорія	2021рік		2022 рік	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Чоловіки	12	35	11	34
Жінки	22	65	21	66
Разом	34	100	32	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	10	29,4	10	29,4
35-45	15	44,1	14	41,2
Від 45	9	26,5	8	29,4
Разом	34	100	32	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	13	38,2	13	40,6
Середня освіта за фахом	14	41,2	13	40,6
Без фахової освіти	7	20,6	6	18,8
Разом	34	100	32	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	1	3	1	3
Спеціаліст	17	50	16	50
Технічний персонал	16	47	15	47
Разом	34	100	32	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	1	3	-	-
До 5	8	23,5	7	21,8
5-10	14	41,0	14	43,8
Від 10	11	32,5	11	34,4
Разом	34	100	32	100

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ "Готель Корона"

Аналізуючи дані табл. 2.2 ми бачимо,що:

- за статтю на досліджуваному підприємстві (66% із 100% можливих) переважають жінки. У звітньому цей відсоток трохи більший ніж у попередньому періоді;

- за віком у звітньому та попередньому періодах переважають працівники віком від 35 до 45 років – 44,1% та 41,2 % відповідно. У звітньому періоді працівники віком до 35 років і від 45 років займають у структурі трудового потенціалу по 29,4%;

Оцінюючи стаж роботи працівників, дослідили, що 34,4% мають стаж від 10 років, а отже можна вважати їх висококваліфікованими спеціалістами в галузі, 43,8 % мають стаж від 5 до 10 років, 21,8% працюють в галузі до 5 років.

Таблиця 2.3

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ « Готель Корона»

Показники	Попередній період (2021)	Звітний період (2022)	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Облікова чисельність на початок звітнього періоду, осіб	34	34	0	0
Прийнято працівників, осіб	2	1	-1	-50
Вибуло всього осіб, зокрема:	2	3	+1	50
- внаслідок скорочення штатів	1	2	+1	100
- за власним бажанням звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді	1	1	-	-
Облікова чисельність працівників на кінець звітнього періоду, осіб	34	32	-2	-5,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	34	33	-1	-3,0
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	5,9	9,0	+3,1	+52,5
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)	5,9	3,0	-2,9	-49,0
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	2,9	3,0	-0,1	+3,4

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Готель Корона»

Аналізуючи таблицю 2.3, можна сказати, що зменшення кількості персоналу готелю на кінець звітнього періоду склала 5,9%. Коефіцієнт

обороту з прийому у звітньому періоді склав 3%, що вказує на те, що склад кадрів оновився за рахунок прийняття нових співробітників в рамках розглянутого періоду. Коефіцієнт плинності кадрів у звітньому періоді склав також 3 %, що не перевищує природну плинність (не більше 5%). Вона не викликає побоювань, оскільки сприяє природному оновленню штату.

Керівники готелю використовують різні категорії мотивації та стимулів для того, щоб зберегти високий рівень продуктивності праці серед своїх працівників. Ось кілька основних категорій мотивації та стимулів:

1) Фінансова мотивація. Підвищення зарплати або надання премій за досягнення певних цілей. Надання додаткових фінансових пільг, таких як бонуси за рекомендації нових клієнтів або програми лояльності для працівників.

2) Визнання та похвала. Встановлення системи внутрішнього визнання та нагородження за досягнення успіхів або відмінність у виконанні обов'язків.

3) Розваги та відпочинок. Організація корпоративних заходів, вечірок та виїзних подій для стимулювання командної співпраці та підвищення морального духу. Надання додаткових відпусток або можливості користування готельними послугами та знижками для працівників та їх сімей.

4) Розвиток команди. Проведення тренінгів та семінарів з командоутворення для підвищення ефективності спільної діяльності.

Керівники «Готелю Корона» комбінують різні методи мотивації та стимулів відповідно до потреб та особливостей своєї команди, щоб стимулювати працівників до досягнення високих результатів та забезпечити стабільну та продуктивну роботу готелю.

У середовищі таких невеликих колективів, як правило, головну роль відіграють: кооперація всіх співробітників, колективізм, співпраця між усіма ланками і сприятливий психологічний клімат.

У «Готелі Корона» функціонує 30 комфортабельних номерів різних категорій, зокрема - бюджет одномісний та двомісний, стандарт, сімейний та люкс. Всі кімнати відкриваються по персональним магнітним карткам, котрі

видаються гостям під час поселення. Комфортабельні номери обладнані всім необхідним для гостей: зручним робочим місцем, LCD телевізором з супутниковим телебаченням, телефоном, сейфом, міні-баром, індивідуальною системою кондиціонування та безкоштовним високошвидкісним Wi-Fi (Додаток Е). Структура номерного фонду готелю наведена у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Структура номерного фонду готелю

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м2	Питома вага % в структурі	Вартість проживання (за номер)	
					2021р.	2022р.
Бюджет одномісний	2	2	12	6,6	850	950
Бюджет двомісний	3	6	14	10	1000	1200
Двомісний стандарт	15	30	18	50	1200	1400
Сімейний	5	20	27	16,7	1550	1750
Люкс	5	15	35	16,7	1650	2000

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ "Готель Корона"

За даною таблицею можна зробити висновок, що готель є малим, адже номерний фонд готелю складає 30 номерів. Площа номерів відповідає вимогам ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні класифікація готелів [16].

Важливим етапом дослідження роботи ТОВ «Готель Корона» є аналіз показників експлуатаційної програми готелю.

При аналізі основних показників експлуатаційної програми готелю доцільно розрахувати і проаналізувати показники наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю

Показники	Порядок визначення	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
1	2	3	4	5	6
1.Одноразова місткість,місць	сума добутків кількості номерів кожної категорії на число постійних місць у кожному з них	73	73	0	0

Продовження табл. 2.5

2. Кількість місце-діб в інвентарі, м-д.	добуток одноразової місткості готелю на тривалість експлуатації за певний період (рік)	26645	26645	0	0
3. Кількість простоїв, м-д.	розраховується згідно плану ремонтних робіт шляхом множення показника місткості номерів, що підлягають ремонту, на число календарних днів простою через ремонтні роботи	24	30	+ 6	+25
4. Кількість м-д в експлуатації, м-д.	різниця між місце-добами в інвентарі й кількістю простоїв (п. 2 – 3)	26621	26615	-6	0,02
5. Коефіцієнт завантаження, %	визначається за показниками попередніх періодів (1-3 роки) з урахуванням поправок на ситуативні фактори	82	78	4	5
6. Кількість місце-діб наданих, м-д.	добуток м-д в експлуатації на коефіцієнт завантаження, поділений на 100	21829	20760	-1069	4,8
7. Середній тариф, грн.	відношення суми добутків кількості номерів кожної категорії на їх вартість до загальної кількості м-д	530	620	9	17
8. Плановий дохід від реалізації місце-діб(тис.грн)	добуток місце-діб наданих на середній тариф за проживання (за добу).	11569	12871	1302	11

На підставі аналізу даних Таблиці 2.5 можна зробити висновок, що навіть при тому, що у 2022 році кількість місце - діб у простої було більше на 25%, за рахунок підвищення цін на проживання підприємство змогло збільшити плановий дохід від реалізації місце - діб на 11%.

Фінансові результати діяльності підприємства можна оцінювати за допомогою абсолютних та відносних показників.

Обидва типи показників використовуються для оцінки фінансового стану підприємства та його результативності, проте вони надають різну інформацію та можуть використовуватися в різних аспектах аналізу.

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства «Готель Корона» представлено у таблиці 2.6.

Таблиця2.6

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Готель «Корона»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-)	
			Абсо-лютне	Відносне %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	13766	13125	-641	-4,66
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	13309	12851	-458	-3,44
Собівартість у відсотках до виручки, %	97	98	1	1,27
Валовий прибуток, тис. грн.	457	274	-183	-40,04
Інші операційні доходи, тис.грн.	35	15	-20	-57,14
Адміністративні витрати, тис.грн.	257	235	-22	-8,56
Витрати на збут, тис.грн.	7	5	-2	-28,57
Інші операційні витрати, тис.грн.	16	10	-6	-37,50
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	212	39	-173	-81,60
Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	0	0	0
Інші доходи	24	9	-15	-62,50
Фінансові витрати	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток,збиток) тис. грн.	236	48	-188	-79,66
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	42	9	-33	-78,57
Чистий прибуток/ збиток, тис. грн.	194	39	-155	-79,90

Відповідно до даних таблиці 2.6 , фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році склав 194 тис. грн. прибутку, але у 2022 році він має значення 39 тис. грн. прибутку. Це пов’язано в основному зі зменшенням виручки від реалізації послуг майже на 800 тис. грн., з 4707 тис. грн. у 2021 році до 3906 тис. грн. у 2022 році.

Підприємство у звітному періоді досягло позитивного чистого фінансового результату. Чистий прибуток становив 194 тис. грн. у 2021 році. У 2022 році товариство отримало 39 тис. грн. чистого прибутку, що на 155 тис. грн. менше, ніж у 2021 році.

Це пов’язано з повномасштабним вторгненням, погіршенням ситуації у туристичній галузі, закриттям аеропорту та іншими факторами.

Ліквідність визначає здатність підприємства виконати свої платіжні зобов'язання у строк, не маючи при цьому проблем з доступністю грошових коштів. Ліквідність є важливою, оскільки вона забезпечує платоспроможність підприємства в умовах короткострокових фінансових труднощів, таких як виплата заробітної плати, погашення короткострокових кредитів, закупівля сировини тощо. Висока ліквідність також може свідчити про ефективне управління оборотними активами та раціональне розподілення ресурсів у короткостроковій перспективі.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності представлені в таблиці 2.7.

Таблиця2.7

Коефіцієнти ліквідності «Готелю Корона» 2021-2022 роки

Показники	Норматив	Роки		Відхилення, (+/-)	Динаміка, %
		2021	2022		
Поточні зобов'язання, тис.грн.		639	554	-85	-13,3
Оборотні активи, тис.грн.		975	904	-71	-7,28
Запаси, тис.грн.		405	398	-7	-1,73
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн.		367	305	-62	-16,89
Коефіцієнт ліквідності:					
- *поточної*	1,0 – 2,0	1,53	1,63	0,1	6,54
- *швидкої*	0,7 – 0,8	0,89	0,91	0,02	2,25
- *абсолютної*	0,25 – 0,35	0,57	0,55	-0,02	-3,51

$$\textbf{\textit{Коефіцієнт поточної ліквідності}} = \frac{\textit{Оборотні активи}}{\textit{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Значення коефіцієнтів поточної ліквідності у 2021-2022 роках знаходяться у межах нормативних значень. Це свідчить про наяву платоспроможності, адже оборотних активів достатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Отримані дані показують, що протягом 2021-2022 років компанія могла вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. На кінець 2022 року в компанії залишилося 1,63 гривень на кожну гривню поточних зобов'язань. Це веде до підвищення довіри до компанії.

$$\textbf{\textit{Коефіцієнт швидкої ліквідності}} = \frac{\textit{Оборотні активи - Запаси}}{\textit{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Значення коефіцієнтів швидкої ліквідності у 2021-2022 роках знаходяться у вище нормативних значень. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Отримані дані показують, що протягом 2021-2022 років компанія могла вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. На кінець 2022 року на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,91 гривні високоліквідних оборотних активів.

$$\textbf{\textit{Коефіцієнт абсолютної ліквідності}} = \frac{\textit{Грошові кошти та їх екв-ти}}{\textit{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Значення коефіцієнтів абсолютної ліквідності у 2021-2022 роках знаходяться у вище нормативних значень.

Вища ліквідність може вказувати на необхідність перегляду стратегій управління активами підприємства. Це може включати перегляд стратегій з управління запасами, кредитуванням та використанням фінансових інструментів для максимізації рентабельності активів.

Але в 2022 році цей показник зменшився з 0,57 до 0,55, що вказує на вдосконалення управління фінансовими ресурсами.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства «Готель Корона» представлені в таблиці 2.8

Таблиця2.8

Показники фінансової стійкості ТОВ «Готель Корона» 2021-2022 роки

Показники	Норматив	Роки		Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
		2021	2022		
Власний капітал, тис.грн.		6035	5508	-527	-8,73
Необоротні активи, тис.грн.		5699	5148	-551	-9,67
Підсумок балансу, тис.грн.		6674	6006	-668	-10,01
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,9	0,92	0,02	2,22
Коефіцієнт маневрування власним капіталом	>0	0,06	0,07	0,01	16,67

$$\textbf{\textit{Коефіцієнт фінансової незалежності}} = \frac{\textit{Власний капітал}}{\textit{Підсумок балансу}} \quad (2.4)$$

По даним показникам коефіцієнту фінансової незалежності компанія не

залежить від позикових коштів і здатна фінансувати 90% активів за рахунок власних коштів у 2022 році, що на 2% більше значення 2021 року.

$$\textbf{\textit{Коефіцієнт маневрування власним капіталом}} = \frac{\textit{Чистий капітал}}{\textit{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

Позитивне значення коефіцієнтів маневрування власним капіталом у 2021-2022 роках свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. У 2022 році цей показник потрохи збільшився.

Показники рентабельності допомагають оцінити ефективність фінансової діяльності туристичного підприємства та його здатність генерувати прибуток відносно вкладених ресурсів. Дані для аналізу показників рентабельності ТОВ «Готель «Корона» представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Готель Корона» 2021-2022 роки

Показники	Норматив	Роки		Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відносне, %
		2021	2022		
Чистий дохід, тис.грн.		13766	13125	-641	-4,66
Власний капітал, тис.грн.		6035	5508	-527	-8,73
Чистий прибуток, тис.гррн.		194	39	-155	-79,9
Підсумки балансу, тис.грн.		6674	6006	-668	-10,01
Собівартість, тис.грн.		13309	12851	-458	-3,44
Рентабельність:					
- *діяльності*	>0	1,41	0,3	-1,11	-78,72
- *активів*	>0	2,91	0,65	-2,26	-77,66
- *власного капіталу*	>0	3,21	0,71	-2,5	-77,88
- *послуги*	>0	1,46	0,3	-1,16	-79,45

$$\textbf{\textit{Рентабельність діяльності}} = \frac{\textit{Чистий прибуток}}{\textit{Чистий дохід}} * 100\% \quad (2.6)$$

Рентабельність діяльності у 2022 році зменшилася майже на 1% порівняно з 2021 роком, та складає 0,3%. Кожна гривня продажів принесла 0,3 копійок чистого прибутку.

$$\textbf{\textit{Рентабельність активів}} = \frac{\textit{Чистий прибуток}}{\textit{Підсумок балансу}} * 100\% \quad (2.7)$$

Коефіцієнт рентабельності активів показує середню прибутковість на весь, наявний в розпорядженні компанії капітал (власний і позиковий). Середня прибутковість компанії у 2022 році становить 0,65 копійки на одну гривню капіталу компанії. Показник у 2021 році нижче ніж у 2022 році, що свідчить про негативну динаміку діяльності компанії.

$$\textbf{\textit{Рентабельність власного капіталу}} = \frac{\textit{Чистий прибуток}}{\textit{Власний капітал}} * 100\% \quad (2.8)$$

Рентабельність власного капіталу компанії є не дуже висока. Кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 0,71 копійки чистого прибутку у 2022 році, цей показник нижче ніж у 2021 році. Що є негативною тенденцією.

$$\textbf{\textit{Рентабельність послуги}} = \frac{\textit{Чистий прибуток}}{\textit{Собівартість}} * 100\% \quad (2.9)$$

Рентабельність послуг показує, наскільки ефективно працює підприємство, чи отримує воно прибуток, чи покриваються його витрати.

Показник рентабельності послуги характеризує прибуток організації, отриманий з кожної грошової одиниці, витраченої на виробництво послуги.

Показник рентабельності послуги у 2022 році зменшився і становить 0,3%, порівняно з 2021 роком з показником рентабельності у 1,46%.

Це викликано збільшенням собівартості послуг відносно доходів, та зменшенням чистого прибутку.

Хоча показники у 2022 році менш ніж у попередньому, з урахуванням поточної ситуації у туристичної галузі, підприємство залишається прибутковим.

Оцінка сильних і слабких сторін внутрішньої діяльності допомагає туристичному підприємству виявити області, де можна покращити ефективність роботи та фактори ризиків, які потребують уваги та вдосконалення. SWOT – аналіз діяльності ТОВ «Готель Корона» представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT – аналіз діяльності ТОВ «Готелю Корона"

Можливості	Сильні сторони
- Спрямування політики уряду на підтримку туристичної сфери; - Збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів; - Розширення рекламної діяльності; - Орієнтування на більш широкий сегмент споживачів.	- Оптимальна організаційна структура; - Низька плинність кадрів; - Висока кваліфікація персоналу готелю; - Орієнтація на демократичні методи керівництва; - Можливість розширення асортименту послуг; - Висока якість послуг; - Хороша репутація у споживачів; - Цінові переваги на ринку; - Можливість впровадження інновацій; - Можливість розширення потужностей; - Наявність доходів .
Загрози	**Слабкі сторони**
- Високий рівень конкуренції у галузі, у регіоні; - Зниження курсу національної валюти. Інфляційні процеси; - Воєнний стан в Україні, продовження бойових дій; - Зниження потенціалу підприємства; - Зменшення кількості туристів внаслідок військових дій у країні; - Не сприятлива зміна податкової політики.	- Низькі фінансові можливості; - Нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії; - Пасивна рекламна діяльність; - Відсутність швидкого результату від маркетингових досліджень/дій; - Невелика площа готелю;

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності підприємства, можна зробити висновки,що підприємству в першу чергу слід звернути увагу на такі елементи середовища як управління, маркетинг та фінанси та сприяти переходу слабких сторін у сильні.

Пропозиції, щодо збільшення сильних сторін та уникнення загроз готелю:

1) впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу;

2) збільшення асортименту додаткових послуг;

3) зниження ціни за номер, низькі ціни приваблюють і збільшують кількість споживачів;

4) скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування.

5) укладання договору з рекламним агентством, розширення реклами, тим самим підвищення попиту на послуги

Основне завдання маркетингової діяльності підприємства є уміння побачити та оцінити чинники, що впливають на прийняття рішень для введення бізнесу, а також визначити можливості його подальшого розвитку.

Для готельної індустрії особливо важливо, щоб діяльність готелю була сконцентрована на певному цільовому сегменті споживачів. Сегментація дозволяє готелю розробляти і пропонувати туристам готельні послуги, призначені для конкретних споживчих сегментів та враховувати практично всі запити даного споживчого сегменту, проводити адресну рекламу, зміцнювати репутацію готелю.

На разі, внаслідок військових дій у країні, дещо змінилась цільова група туристів. Тому готель повинен продумати свої цільові групи і як з ними працювати максимально оптимальним способом. Це також залишається одним з напрямків утримання доходів готелю на певному рівні у важкі часи. Цільові групи та канали збуту:

1) бізнес-туристи (індивідуальні туристи з діловим візитом) - відділ бронювання, сайт, онлайн система, турфірми;

2) індивідуальні туристи без попереднього бронювання (з вулиці) - відділ бронювання, сайт, онлайн система;

3) турфірми (груповий туризм: групи до 15 чоловік), корпоративні клієнти - сервіс відділ;

4) клієнти учасники конференцій без проживання в готелі - сервіс відділ, сайт.

На сьогоднішній день на розгляді в менеджменту готелю "Корона" знаходиться декілька бізнес-планів щодо організації діяльності підприємства на найближчу перспективу. За підсумками 2022 року проведено декомпозицію доходів та витрат, зроблено аналіз кожного напрямку формування прибутків та збитків. Такі дії дозволяють менеджменту збільшити «запас міцності» готелю на майбутнє. Протягом наступного року Товариство планує продовжити роботу

з покращення якості послуг (капітальний ремонт номерів), збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок збільшення номерного фонду (переобладнання офісних приміщень під комерційний номерний фонд). На наступні роки підприємство планує продовжувати виконання своїх довгострокових та короткострокових планів, пов'язаних з покращенням якості послуг, розширенням ринків збуту, розробкою нової маркетингової стратегії та стратегії ціноутворення.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища туристичного підприємства полягає у оцінці зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Цей аналіз допомагає розпізнати можливості для розвитку та загрози, які можуть виникнути, щоб приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії розвитку.

Основні цілі аналізу зовнішнього середовища туристичного підприємства включають такі аспекти:

1) Визначення ринкових можливостей. Аналіз зовнішнього середовища допомагає виявити та оцінити потенційні можливості для розвитку бізнесу, такі як нові ринки, зростання попиту на певні види послуг, зміни в поведінці споживачів туристичних послуг та інші фактори.

2) Аналіз зовнішнього середовища допомагає ідентифікувати зміни, які можуть вплинути на діяльність підприємства, такі як нові технології, законодавчі зміни тощо та ін..

3) Прогнозування ризиків. Аналіз зовнішнього середовища допомагає виявити потенційні ризики та загрози для бізнесу, такі як економічні кризи, природні катастрофи, зміни в політиці тощо, і розробити плани дій для їх мінімізації.

4) Створення стратегій розвитку. На основі аналізу зовнішнього середовища можна розробити стратегії розвитку, що враховують зміни у зовнішньому середовищі та дозволяють підприємству використовувати наявні можливості.

Туристичні підприємства можуть реагувати на реалізацію погроз і небезпек зовнішнього середовища шляхом прийняття різних стратегій та заходів, а саме:

1) Розширення асортименту продуктів та послуг.

2) Запровадження гнучкого ціноутворення, спеціальних пропозицій для підтримки популярності та знижки для привернення більшої кількості клієнтів у періоди низького попиту.

3) Збільшення маркетингових зусиль для того , щоб привернути більше клієнтів у складних умовах. Це може включати інтенсивну рекламну кампанію, використання соціальних медіа, спеціальні пропозиції та ін..

4) У разі виникнення серйозних політичних або законодавчих загроз, туристичні підприємства можуть співпрацювати з громадськими організаціями та урядовими установами, щоб захистити свої інтереси та сприяти створенню сприятливого середовища для своєї діяльності.

Із метою визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Готель Корона» у м. Бориспіль необхідно порівняти його з основними конкурентами. Головною рисою підприємств готельного бізнесу, які функціонують у цьому населеному пункті, є значна орієнтація послуг на транзитних пасажирів повітряного транспорту, що пояснюється близьким розташуванням міжнародного аеропорту «Бориспіль».

Керування конкурентоспроможністю передбачає здійснення заходів із систематичного вдосконалення сервісу, постійного пошуку нових рекламних засобів, нових груп потенційних споживачів На даний час забезпечення конкурентних переваг неможливе без спостереження за діяльністю реальних та потенційних конкурентів готелю.

Для з’ясування конкурентного стану готелю «Корона» було проведено бальну оцінку з різних позицій серед готелів-конкурентів в даному сегменті ринку. Відповідно із методикою в ході проведення SWOT-аналізу були розглянуті готельні підприємства Борисполю, які відповідають категорії «**» та «***» і розташовані в районі дислокації готелю «Корона»: «Нон-стоп», та «Галант» .

Оцінку було проведено за такими критеріями:

1) місце розташування;

2) середній рівень завантаженості;

3) популярність серед населення;

4) асортимент додаткових послуг;

5) рівень професіоналізму персоналу;

6) якість основних послуг;

7) якість рекламних засобів;

8) цінова політика;

9) співвідношення ціна/якість.

Оцінка проведена за десятибальною шкалою. Показників – 9, максимальна сума балів – 90. Результати проведеної оцінки наведено у таблиці 2.11.

Готель «Галант» розташований у місті Бориспіль, за 8 км від міжнародного аеропорту Бориспіль. Відстань до автобусного і залізничного вокзалів міста Бориспіль складає 1 км, а до центру міста Київ - 36 км. У готелі 19 номерів. Світлі номери з кондиціонером вирізняються класичним оформленням із використанням теплих тонів. У кожному номері є телевізор і міні-бар, а в деяких - окрема ванна кімната.

Вартість номерів у готелі:

1) Економ: одномісний – міні – 500 грн.; двомісний – 750 грн.; тримісний - 930грн.

2) Стандарт: одномісний (зручності на 2 номери) – 710 грн.; двомісний (зручності на 2 номери) -930 грн.

3) Люкс: двомісний – 1300 грн.; тримісний -1450грн.

Основні послуги готелю (входять у вартість номеру):

1) відділ бронювання;

2) послуга «Дзвінок - будильник» - цілодобово;

3) служба телефонних операторів - оператор вхідних дзвінків цілодобово;

4) міський телефонний зв'язок;

5) кабельне телебачення;

6) Wi-Fi на всій території готелю;

7) фен (на прохання гостя);

8) прасування;

9) зберігання цінностей у сейфі адміністрації готелю.

Додаткові послуги:

1) парковка для легкових автомобілів – 30 грн./добу;

2) проживання гостей з домашніми тваринами . Вартість перебування домашньої тварини складає – 150 грн./добу. Проживання гостей з тваринами має бути погоджено з адміністрацією готелю заздалегідь;

3) додаткове ліжко - 150 грн.[53]

Готель «Non-stop» розташований лише за 8 км від аеропорту Бориспіль та за 26 км від Києва. У готелі 12 номерів. До послуг гостей номери з кондиціонером, міні-баром і телевізором із плоским екраном. В кафе готелю «Non-stop» щодня сервірують сніданок. В готелі гості можуть безкоштовно користуватися парковкою та камерою зберігання багажу.

Вартість номерів у готелі:

1) Стандарт: одномісний – 1200 грн.; двомісний -1800 грн.; тримісний – 2120 грн.

2) Одномісний «комфорт» - 1350 грн.

3) Напівлюкс: двомісний – 1900грн.; сімейний - 2400грн.

Послуги готелю:

1) цілодобова стійка реєстрації гостей;

2) послуга «Дзвінок - будильник» - цілодобово;

3) кабельне телебачення;

4) Wi-Fi на всій території готелю;

5) пральня ;

6) зберігання цінностей у сейфі адміністрації готелю;

7) конференц-зал,факс/ фотокопіювання;

8) номери для некурців;

9) кавоварка у всіх номерах;

10) додаткове ліжко

11) парковка для легкових автомобілів;

12) проживання гостей з домашніми тваринами (за запитом) ;

13) готель пропонує гостям повний сніданок за ціною UAH 200 з людини;

14) трансфер [54].

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика конкурентів

Характеристики	Готель «Корона» «***»	Готель «Галант» «**»	Готель «Non-stop» «***»
1. Місце розташування	9	8	9
2. Середній рівень завантаженості	7	5	8
3. Популярність серед населення	7	6	7
4. Рівень професіоналізму персоналу	9	8	8
5. Якість основних послуг	9	7	9
6. Асортимент додаткових послуг	8	6	7
7. Цінова політика	8	9	7
8. Співвідношення ціна/якість	9	8	8
9. Якість рекламних засобів	7	6	8
Загальна сума балів за показниками	73	63	71

Джерело: розроблено автором

Пропонуємо розглянути пелюсткову діаграму з описаними вище показниками (рис. 2.2.)

На підставі отриманих даних можна зробити висновки, що на даний час «Готель Корона» тримає лідируючу позицію, серед подібних собі готелів. За результатами оцінювання «Готель Корона» має достатньо високу оцінку з 90 балів - 73, але за результатами інших двох готелів «Галант» - 63 та «Non-stop» -

71, можна сказати що конкретність між готелями досить висока. Серйозну конкуренцію йому складає готель «Non-stop».

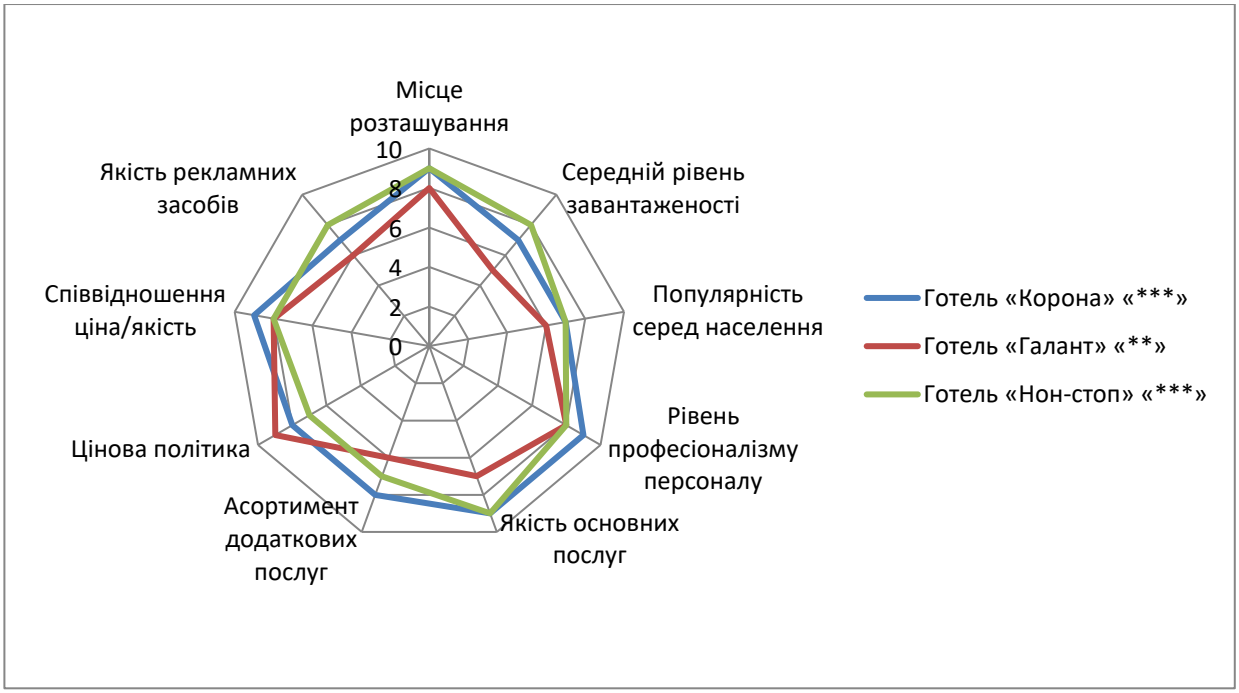


Рис. 2.2. Діаграма оцінки позицій підприємства «Готель Корона» серед головних конкурентів

Таким чином, на основі проведених досліджень можна відокремити основні фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу і готелю «Корона» зокрема:

1) Місце розташування. Внаслідок закриття аеропорту «Бориспіль», дещо змінилась цільова група туристів. Більшість гостей готелю складають корпоративні клієнти, а також туристи, які подорожують з пізнавальною метою. Для них має значення віддалення від Києва, станції метро тощо.

2) Рівень професіоналізму персоналу. Оцінка була виведена з аналізу відгуків туристів на сайті Boking.com. Найвищу оцінку отримав «Готель Корона».

5) Перелік послуг, що надаються. «Готель Корона» надає широкий перелік додаткових послуг. Конкуренти досліджуваних готельних підприємств надають не достатній перелік додаткових послуг. Основним недоліком, який значно знижує конкурентоспроможність готелів «Галант», «Non-stop» є

відсутність послуги харчування 24/7 та «Ланч-бокс», яка є особливо важливою для транзитних готелів.

6)За якість рекламної кампанії, готель «Галант» отримав найнижчий бал, так як про даний готель в Інтернеті, соц. мережах та інших медіа ресурсах висвітлено менше рекламної інформації ніж про двох інших готелях.

7) Цінова політика. Найвищу оцінку отримав готель «Галант» - в нього нижчі ціни, ніж в готелях конкурентах . «Готель Корона» отримав оцінку - 9, так як якість послуг не гірша ніж у готелі «Non-stop», а ціни нижчі.

Готель «Корона» має свій власний сайт, який можна знайти за посиланням: https://hotelkorona.com.ua/(Додаток Б).

Зробивши аналіз сайту, можна зазначити:

1) Інформація на сайті подається українською, російською та англійською мовами.

2) Надано фото та опис всіх категорій номерів.

3) Надана контактна інформація, схема та опис проїзду до готелю.

4) надана інформація про найближчі до готелю торгові центри, супермаркети, аптеки, банкомати, дитячі майданчики, природні парки та ін..

5) Інформація про наявність генератора, завдяки якому у готелі є світло, тепло, вода, wi-fi (надійний інтернет провайдер, працює за відсутності центрального енергопостачання) + starlink.

Для більш детального аналізу роботи офіційного сайту готелю «Корона», проведена комплексна оцінка роботи інтернет-контенту за різними характеристиками (таблиця 2.12).

Оцінку було проведено за характеристиками (22 характеристики, що аналізують роботу інтернет-контенту підприємства). Максимальна оцінка 10 балів, провівши оцінку, отримали середнє значення за всіма характеристиками 4,8 балів – приблизно половина від максимальної оцінки «Готель Корона», 3,5 балів готель «Галант» та 5,7 бали – готель «Non-stop».

Таблиця 2.12

Оцінка інтернет-контенту ТОВ «Готель «Корона», «Галант», «Non-stop»

№ з/п	Критерії	«Готель Корона»		«Галант»		«Non-stop»	
		Наявність функції	Оцінка	Наявність функції	Оцінка	Наявність функції	Оцінка
1	Дизайн сайту	+	9	+	7	+	10
2	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	+	9	+	9	+	10
3	Форма для зворотного зв`язку із готелем або вікно для он-лайн виклику	–	0	-	0	+	8
4	Прив`язаність сайту до соціальних мереж	+	8	-	0	-	0
5	Наявність мапи на сайті	+	9	-	0	+	9
6	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	+	10	+	10	+	10
7	Наявність мобільного додатку	–	0	-	0	-	0
8	Характеристика номерного фонду готелю	+	9	+	9	+	9
9	Галерея	+	10	+	7	+	9
10	Характеристика готелю, об`єм корисної інформації для гостя	+	8	+	7	+	8
11	Наявність на сайті відеоматеріалів	+	5	-	0	-	0
12	Можливість бронювання он-лайн номерів на сайті	–	0	+	9	+	9
13	Огляд новин	–	0	-	0	-	0
14	Наявність гостьової книги відгуків	+	5	-	0	+	9
15	Інформація про акції готельного підприємства	–	0	-	0	-	0
16	Опис основних і додаткових послуг	+	9	+	7	+	8
17	Наявність розсилки на e-mail споживачів	–	0	-	0	-	0
18	Графа зустрічей та заходів	–	0	-	0	-	0
19	Інформація про співпрацю або партнерів	–	0	-	0	-	0
20	Наявність віконця курсу валют	–	0	-	0	+	10
21	Зручність сайту	+	7	+	6	+	8
22	Рівень подання інформації	+	7	+	7	+	8
	Середня оцінка		**4,8**		**3,5**		**5,7**

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши табл. 2.12, можемо зробити висновок про роботу сайту «Готель Корона»

1) відсутній мобільний додаток готелю «Корона»;

2) небагато відеоматеріалів на сайті готелю;

3) немає можливості он-лайн бронювання номерів на сайті (клієнти змушені зв’язуватись з готелем та бронювати за телефоном);

4) неможливо дізнатися про наявність вільних номерів;

5) графа відгуків на сайті готелю присутня, але ніякої інформації не відображає, що може негативно вплинути на враження потенційного споживача готельних послуг;

6) відсутня графа зустрічей та заходів, що відбуваються у готелі;

7) якщо, на сайті готелю «Non-stop» є віконце курсу валют, яке налічує валюти двадцяти країн, то на сайті «Готель Корона» таке віконце відсутнє. Що вплинуло на оцінку інтернет-контенту готелю.

Враховуючи ці аспекти, рекомендується вжити заходів для виправлення виявлених недоліків та удосконалення сайту готелю. Важливо забезпечити зручність та доступність інформації для користувачів, щоб покращити їхній досвід взаємодії з веб-ресурсом та збільшити ймовірність успішного бронювання та перебування в готелі.

Висновки до розділу 2

Надаючи характеристику готельному підприємству «Готель Корона», можна відзначити, що готель позиціонує себе як транзитний готель. Але у зв'язку з закриттям аеропорту «Бориспіль» внаслідок повномасштабного вторгнення, дещо змінилася цільова група туристів. Тому готель повинен продумати свої цільові групи і як з ними працювати максимально оптимальним способом.

Організаційна структура ТОВ «Готель Корона»» є лінійною. Найголовнішим завданням у кадровій роботі залишається формування високопрофесійного колективу, здатного працювати на перспективу .

За результатами SWOT – аналізу діяльності ТОВ «Готелю Корона"були виявлені слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства. Керівництву готелю треба посилити:

1) фінансову діяльність - розробити стратегії збільшення прибутку та оптимізації витрат;

2) маркетингову діяльність - розробити стратегії залучення більшого обсягу клієнтів . Це може включати оновлення веб-сайту, організацію промоакцій та спеціальних пропозицій для привернення нових клієнтів;

3)розробити комплексну рекламну стратегію, яка охоплює різноманітні канали та методи реклами, активну присутність у соціальних медіа.

Туристичні готелі повинні реагувати на запобігання погрозам і небезпекам зовнішнього середовища шляхом прийняття різноманітних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки та комфорту своїх гостей.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо репозиціювання підприємства

В умовах ринкових форм господарювання проблема формування ефективної ринкової інфраструктури туризму в Україні є надзвичайно актуальною. Ефективно діюча сучасна туристична інфраструктура є важливим чинником формування конкурентоспроможної вітчизняної туристичної галузі у світовому розподілу праці.

Туристичні підприємства надають різноманітні послуги у сфері туризму та подорожей. Вони включають в себе готелі, туроператорів, турагентства, авіакомпанії, транспортні компанії, ресторани, агенції з оренди автомобілів, екскурсійні фірми тощо.

Туристські готелі призначені для туристів, що проводять свій відпочинок активно. У нашій країні ці готелі розраховані головним чином на організований груповий туризм - екскурсійний і спортивний.

Туристські готелі будують як у місті, так і поза ним, поблизу об'єктів туристської привабливості, у місцях з добрими природними факторами, часто поблизу зелених масивів.

Одними з основних функціональних вимог до організації туристичних готельних підприємств є:

1) можливість номерного фонду змінювати свою місткість ;

2) організація приміщень для відпочинку, ігор, розважального та культурного дозвілля;

3) наявність приміщень спортивно-оздоровчого призначення та озелененої території навколо готельного підприємства;

4) організація майданчиків для стоянки екскурсійних автобусів.

«Готель Корона» на даний час позиціонує себе як транзитний готель.

У зв’язку зі значним зниженням кількості гостей у період пандемії COVID-19 маркетинговий відділ готелю розробив пропозиції щодо розширення цільового сегменту клієнтів та збільшення обсягів надання готельних послуг. Для цього була розроблена програма по організації хостел-кімнат площею 40-60 м^2 на 6-10 односпальних ліжок. Але ця пропозиція виявилась незатребуваною та не привела до покращення фінансового результату.

На разі, внаслідок військових дій у країні і закриттям аеропорту «Бориспіль», суттєво змінилась цільова група гостей готелю.

Основними клієнтами готелю є молодіжний футбольний клуб «Олімпік» з тимчасово окупованого Донецька; індивідуальні туристи, які приїжджають з пізнавальною ціллю; організовані туристи (групи до 15 чоловік).

Тому готель повинен продумати свої цільові групи і як з ними працювати максимально оптимальним способом. Це також залишається одним з напрямків утримання доходів готелю на певному рівні у важкі часи.

Пропонуємо на поточному періоді «Готелю Корона» позиціонувати себе як туристичний готель. Для цього готель відповідає практично всім функціональним вимогам, а саме:

1) За рахунок номерів «Люкс» та «Сімейний» можна змінювати місткість номерного фонду.

2) Наявність приміщень спортивно-оздоровчого призначення, а саме сауни.

3) Біля готелю є своя парковка – місце для екскурсійних автобусів.

4) В готелі є конференц – зал, який можна використовувати для зборів туристичних груп.

5) Комплексне харчування за індивідуальним графіком і меню у кафе готелю.

6) Готель розташований у місці з добрими природними факторами, поблизу зеленого масиву. У двох хвилинах ходьби від готелю розташований

ландшафтний заказник "Хутір Чубинського", де можна насолодитися березовим гаєм та 300-літніми дубами.

Пропонуємо з покращенням фінансового стану підприємства для підвищення конкурентоспроможності в готелі «Корона» створення дозвіллєвого центру , який дозволить готелю в короткі терміни організувати єдиний комплекс взаємопов'язаних послуг. Створення дозвіллєвого центру можна здійснити на базі реконструкції підвального приміщення. Враховуючи те, що більше 60% номерного фонду готелю складають двомісні та сімейні номери, а отже більшість гостей це сімейні пари дітьми, підвальні приміщення (цокольний поверх) можна оснастити обладнанням для гри в боулінг.

Сьогодні боулінг - визнаний вид сімейного відпочинку та професійний вид спорту. Враховуючи розміри приміщення (18м х5м) , ми пропонуємо встановити міні-боулінг Highway 66. (Додаток Є) Принцип Highway 66 ґрунтується на традиційних правилах десятикегельної гри з тією відмінністю, що ігровий простір складає всього 40% традиційного боулінгу, а монтаж не вимагає спеціальної підготовки приміщення. Стандартна довжина: 12.129 м, ширина: 2.807, мінімально необхідна висота: 2.591 м . Пропонуємо встановити одну таку конструкцію (яка складається з двох доріжок), то можливо , як варіант , розміщення зони відпочинку для вболівальників збоку від зони розбігу . Перед конструкцією пропонуємо розмістити барну стійку та чотири столики зі стільцями.

Грати в мінібоулінг та отримувати яскраві враження зможуть усі: діти та підлітки, молодь та дорослі, сім'ї та команди. У Новому Highway66 використовують невелику та легку кулю, яку кидають з долоні – маленьким відвідувачам буде набагато простіше грати, а жінкам не потрібно боятися за свій манікюр. На одній доріжці може грати до 10 людей

Власникам не потрібно хвилюватися про покупку змінного взуття, олії для доріжок чи оплачувати роботу постійного механіка. У міні боулінг грають у своєму власному взутті - доріжки не псуються навіть від твердого, тонкого

підбора. Атракціон привабливий нижчими стартовими вкладеннями, ніж у традиційному боулінгу та швидкої окупністю інвестицій у 1-1,5 року.

Вартість Highway 66 складає 210 тис. грн.[56].

Створення центру при готелі «Корона» залучить гостей міста і місцеве населення, що дозволить знизити термін окупності заходів з підвищення конкурентоспроможності готелю.

3.2. Організація туристичного обслуговування на підприємстві

Сутність концепції туристичного готельного підприємства полягає в оптимальному задоволенні потреб туристів і екскурсантів. Часто для організації обслуговування в структурі туристичного готелю передбачено бюро подорожей і екскурсій. Але «Готель Корона» не великий готель, який налічує всього 30 номерів. Тому пропонуємо для впровадження пропозиції надання екскурсій для гостей готелю заключити договір між ТОВ «Готель Корона» і екскурсійним бюро «Дива Країни», згідно якого ТОВ «Готель Корона» отримуватиме 10% від вартості проведених екскурсій.

Екскурсійне бюро «Дива Країни» було створено з метою показати киянам і жителям інших міст незвичайну Україну і їх власну талановиту унікальність. «Дива Країни» – це незвичайні, дивовижні подорожі-екскурсії по Києву і найчудовіших містах України, унікальні тури по місцях Сили і зустрічі з добрими, сильними і радісними людьми, якими багата наша земля[57].

Розглянувши пропозиції компанії було обрано для гостей готелю такі екскурсії: «Екскурсія на банановy ферму під Києвом» та індивідуальну авторську екскурсію до Києво-Печерської Лаври з відаючим провідником Ніною Белліні.

Екскурсія на банановy ферму - цікаве дозвілля для дітей та дорослих.

Часто екскурсії пропонують проводити в теплий період (комфортний для гостей), так як певну частину гості частіше всього проводять на вулиці, тобто з

кінця березня по кінець жовтня. Але цю екскурсію можна з задоволенням відвідати саме взимку.

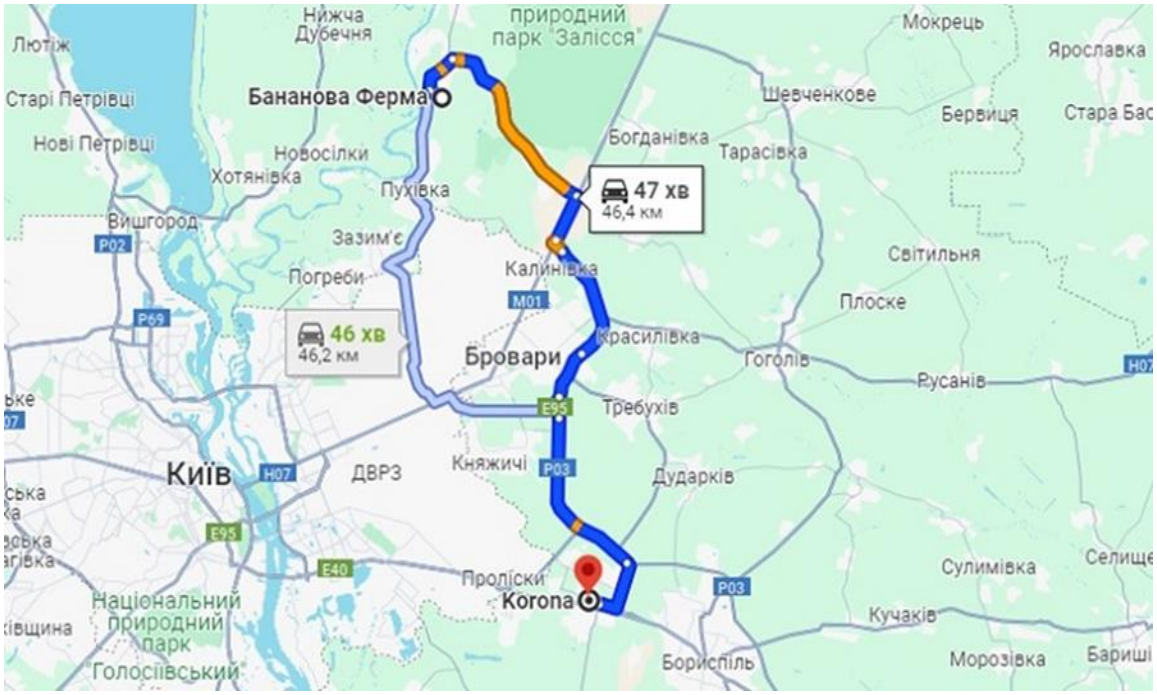


Рис.3.1 Маршрут екскурсії на банановy ферму під Києвом

Ми всі звикли бачити екзотичні фрукти – банани, лимони, апельсини, ананаси, гранати – тільки на полицях магазинів або у вигляді фруктової нарізки на святковому столі. Але під Києвом е місце, де, немов в тропіках: усе це цвіте, полонить красою і зачаровує ароматами.

Екскурсія до справжнього “мага-чаклуна” рослинницьких справ Анатолія Патія буде цікава як для дітей так і для дорослих .

Анатолій Васильович Патій:

1) селекціонер, що спеціалізується на вирощуванні екзотичних рослин. Їх у нього понад 50 сортів!

2) власник теплиці-термоса, саме тієї, в якій він влаштував справжні тропіки і субтропіки;

3)автор ноу-хау – автономної системи опалення для теплиць.

Бананово-цитрусова ферма підготувала екскурсантам безліч сюрпризів. П’ять речей, заради яких варто поїхати на банановy ферму:

1) побачите як ростуть, а не лежать на магазинних полицях апельсини, мандарини, ананаси, київський карликовий банан, інжир, папайя та інша заморська дивина;

2) зробити фото себе коханого/коханої на фоні цитрусових і у бананових заростях. І не потрібно заради цього долати тисячу кілометрів і витрачати тисячі доларів;

3) насолодитись ароматом екзотичних квітів і дізнатись як насправді пахне фантастичний fleur d'orange, який так обожнюють парфумери;

4) отримати детальну і супер-професійну консультацію по вирощуванню екзотичних рослин, якщо вирішите вирощувати цитрусові або банани у себе вдома;

4) можна придбати саджанець, приміром, апельсина або лимона, ананаса або бананового дерева і взяти з собою шматочок тропічного раю, а через деякий час отримати дивовижний урожай!

Тривалість екскурсії: 3 год. В ціну входить проїзд на комфортабельному автобусі, страховка, екскурсійний супровід. Квиток на ферму в ціну не входить.

Екскурсія до Києво-Печерської Лаври.

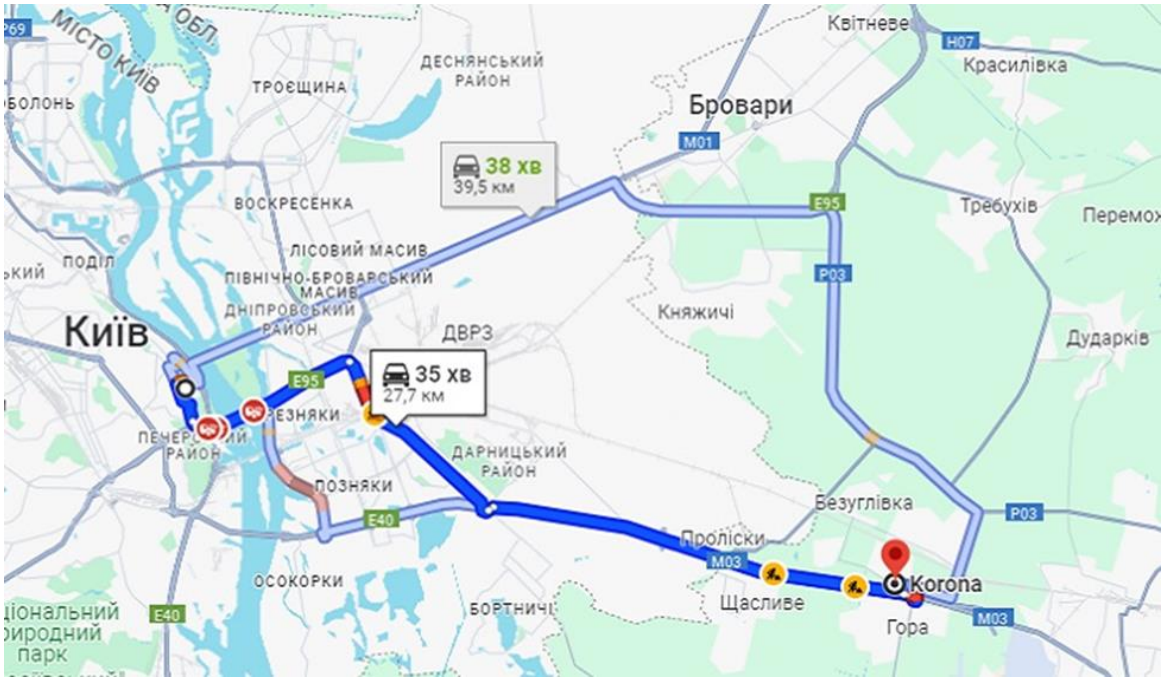


Рис.3.2 Маршрут екскурсії до Києво-Печерської Лаври

Є у Києві місце, куди варто приходити одному або за руку із провідником. Києво-Печерська Лавра доступна всім, але її справжнє, сакральне обличчя відкривається небагатьом. І обов'язково у спокої та тиші.

У цій подорожі у туристів теж буде свій «Янгол-Охоронець» – провідник, за допомогою якого вони доторкнуться до сакрального світу Києво-Печерської Лаври, отримають відповіді на свої запитання та відчують його підтримку та силу.

Провідник *Ніна Белліні – історик, сертифікований гід всеукраїнської асоціації гідів, викладач, автор 23-х ексклюзивних екскурсій місцями сили Києва та України.

З давніх часів і до наших днів люди відчувають в Лаврі містичну силу і присутність Бога в своєму серці – поза часом, поза політикою та поза релігійними конфесіями. Ця земля особлива. Це місце Сили, яке століттями притягувало до себе людей, як магнітом. Досі невідомо, чому саме тут за давніх часів варяги викопали печери-лабіринти, які й стали частиною Дальніх печер Києво-Печерської Лаври.

На цій екскурсії до Києво-Печерської Лаври туристи познайомляться з історією, традиціями, обрядами, святами та символікою Лаврського монастиря. Провідник почує побажання екскурсантів і вони зможуть відвідати саме ті місця, які є важливими та значущими для них.

За бажанням екскурсанти відвідають ближні чи дальні печери, церкву Різдва Богородиці, Трапезну або Успенський Собор, у лікувальних Джерел Антонія та Феодосія Печерських, Лаврській дзвіниці, семінарських корпусах і навіть у приймальні самого Митрополита.

Тривалість екскурсії 3 години. В ціну входить проїзд на комфортабельному автобусі, страховка, екскурсійний супровід. Вхідні квитки в вартість екскурсії не входять.

Нами було розроблено прогнозний план реалізації екскурсій ТОВ «Готель Корона» на 2024 рік (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозний план реалізацій екскурсій на 2024 рік

Період	Кількість екскурсій «Бананова ферма»	Дати	Кількість екскурсій «Києво-Печерська Лавра»	Дати
Січень	2	21.01;28.01	2	20.01; 27.01
Лютий	4	04.02;11.02; 18.02; 25.02	4	03.02;10.02; 17.02; 24.02
Березень	5	03.03; 10.03; 17.03; 24.03; 31.03	5	02.03; 09.03; 16.03; 23.03; 30.03
Квітень	4	07.04; 14.04; 21.04; 28.04	4	06.04; 13.04; 20.04; 27.04
Травень	3	12.05; 19.05; 26.05	3	11.05; 18.05; 25.05
Червень	4	02.06; 09.06; 16.06; 30.06	4	01.06; 08.06; 15.06; 29.06
Липень	4	07.07; 14.07; 21.07; 28.07	4	06.07; 13.07; 20.07; 27.07
Серпень	3	04.08; 11.08; 18.08	4	03.08; 10.08; 17.08; 31.08
Вересень	5	01.09; 08.09; 15.09; 22.09; 29.09	4	07.09; 14.09; 21.09; 28.09
Жовтень	4	06.10; 13.10; 20.10; 27.10	4	05.10; 12.10; 19.10; 26.10
Листопад	4	03.11; 10.11; 17.11; 24.11	5	02.11; 09.11; 16.11; 23.11; 30.11
Грудень	4	01.12; 08.12; 15.12; 22.12	3	07.12; 14.12; 21.12
Загалом:	46		46	

Джерело: складене автором

По даним з таблиці, можна прийти до висновку, що екскурсії проводяться цілий рік, враховуючи і зимові місяці. Саме взимку екскурсія на банановy ферму користується попитом.

Нами була розроблена калькуляція екскурсійного обслуговування гостей ТОВ «Готель Корона» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Калькуляція екскурсійного обслуговування

Послуги	Екскурсія	Вартість на групу (15 осіб), грн.	Вартість на 1 особу, грн.
Трансфер (автобус) Страховка Екскурсійне обслуговування	«Бананова ферма»	12000	800
Трансфер (автобус) Страховка Екскурсійне обслуговування	«Києво-Печерська Лавра»	14250	950

Джерело: складене автором

Розрахунок запланованого доходу від реалізації екскурсій в розмірі 10% комісії представлений у таблиці 3.3.

Внаслідок запропонованої пропозиції з запровадженням екскурсійного обслуговування гостей «Готелю Корона» чистий прибуток підприємства збільшиться на 99 тис. грн. за рік.

Таблиця 3.3

Фінансові результати від продажі екскурсій

Показники	Сума, грн.
Вартість екскурсій «Бананова ферма» на рік	552000
Вартість екскурсій «Києво-Печерська Лавра» на рік	655500
Всього вартість екскурсій	1207500
Валовий прибуток (комісія 10%)	120750
Податок на прибуток (18%)	21735
Чистий прибуток	99015

Джерело: складене автором

Внаслідок запропонованої пропозиції з запровадженням екскурсійного обслуговування гостей «Готелю Корона» чистий прибуток підприємства збільшиться на 99 тис. грн. за рік.

Висновки до розділу 3

На вибір стратегії істотно впливають фінансові можливості готельного підприємства. Вихід на не вивчені ринки, розробка нового продукту (послуги) або перехід у нову галузь вимагають значних фінансових витрат. Для

готельного підприємства особливо важливо, щоб діяльність готелю була сконцентрована на певному цільовому сегменті споживачів.

Запропоновано на поточному періоді змінити позиціонування готелю з транзитного на туристичний і запровадити послуги для туристів, які прибули в місто з пізнавальною ціллю. Застосовувати запропоновану нами концентровану стратегію доцільно за обмеженості ресурсів, оскільки в цьому разі ресурси витрачаються винятково для задоволення потреб однієї групи споживачів, а не розпорошуються на весь ринок.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі було проведено дослідження формування потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства, а також особливостей формування конкурентних переваг; можливостей покращення фінансового потенціалу готельного підприємства за рахунок зміни виду діяльності на поточному періоді.

Об'єктом дослідження був обраний «Готель Корона» який позиціонує себе в даний час як транзитний готель.

В теоретичній частині кваліфікаційної роботи на підставі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема М. Портера, Р.А. Фатхудінова, Л.В. Балабанової, М. Мальскої, Л. Нечаюк та ін.. було надано визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, а також конкурентоспроможності готельного підприємства і факторів, які її формують.

Конкурентоспроможність готелю трактується як здатність і можливість засобів розміщення здійснювати діяльність з надання готельних послуг в умовах ринку, а також мати переваги перед готелями конкурентами і за рахунок цього отримувати додатковий прибуток.

З'ясували, що на конкурентоспроможність підприємства готельного господарства впливають зовнішні та внутрішні фактори, а їх аналіз допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства та в роботі його конкурентів. На основі цього аналізу підприємство може вивчати джерела формування конкурентних переваг і обрати правильну стратегію, яка призведе до покращення його конкурентних позицій на ринку готельних послуг.

Також в теоретичній частині на основі проведеного аналізу наукових підходів наведена характеристика методів оцінки конкурентоспроможності, які отримали найбільше поширення в теорії та практиці вітчизняних підприємств готельного господарства.

В аналітичній частині кваліфікаційної роботи було проведено аналіз економічно – господарської діяльності ТОВ «Готель Корона».

Готель у своєму фонді налічує 30 номерів і пропонує гостям широкий спектр основних та додаткових послуг за прийнятними цінами.

Готель має лінійну організаційну структуру управління. Управлінська структура готелю включає 4 посади заступників директора таких служб: фінансово-економічної; розміщення та обслуговування; харчування; захисту та забезпечення, що підкоряються директорові.

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Готель Корона» дає змогу зробити висновки, що коефіцієнт обороту з прийому у 2022 р. склав 3%, що вказує на те, що склад кадрів оновився за рахунок прийняття нових співробітників в рамках розглянутого періоду. Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 р. склав також 3 %, що не перевищує природну плинність (не більше 5%). Вона не викликає побоювань, оскільки сприяє природному оновленню штату.

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Готель Корона» можна зробити наступні висновки:

У зв’язку з закриттям аеропорту «Бориспіль» внаслідок повномасштабного вторгнення, погіршенням ситуації у туристичній галузі та іншими факторами, у 2022 році товариство отримало чистого прибутку 39 тис. грн..,що на 155 тис. грн. менше, ніж в 2021 році.

Значення коефіцієнтів поточної ліквідності у 2022 році знаходяться у межах нормативних значень, що свідчить про платоспроможність підприємства, адже оборотних активів достатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

За даними показників коефіцієнту фінансової незалежності готель не залежить від позикових коштів і здатен фінансувати 90% активів за рахунок власних коштів.

Хоча показники у 2022 році менші ніж у попередньому, з урахуванням поточної ситуації у туристичної галузі, підприємство залишається прибутковим.

Результати проведення комплексної оцінки за допомогою бальної оцінки конкурентів, показали, що підприємство має перевагу над іншими готелями-

конкурентами. Основними конкурентними перевагами готелю є широкий асортимент додаткових послуг, вдале розташування, цінова політика та якість послуг.

Готель позиціонує себе як транзитний готель. Але у зв'язку з закриттям аеропорту «Бориспіль» внаслідок повномасштабного вторгнення, дещо змінилася цільова група туристів, а також у підприємства дуже обмежені ресурси.

Наразі основними клієнтами готелю є молодіжний футбольний клуб «Олімпік» з тимчасово окупованого Донецька; індивідуальні туристи, які приїжджають з пізнавальною ціллю; організовані туристи (групи до 15 чоловік).

Враховуючи, що для готельного підприємства особливо важливо, щоб його діяльність була сконцентрована на певному цільовому сегменті споживачів, а також фінансовий стан готелю, нами було запропоновано «Готелю Корона» на поточному періоді змінити вид діяльності і розвивати його як туристичний готель. Для цього готель відповідає практично всім функціональним вимогам до туристичних готелів, а саме: можливість змінювати місткість номерного фонду; наявність місця для екскурсійних автобусів; комплексне харчування у кафе готелю; готель розташований у місці з добрими природними факторами також біля готелю є дитячий майданчик. Це є однією із сильних сторін підприємства, що може бути вирішальним при виборі стратегії на даному етапі.

Враховуючи, що туристські готелі призначені для туристів, що проводять свій відпочинок активно, нами запропоновано розширити асортимент додаткових послуг за рахунок такої послуги, як надання послуги екскурсійного обслуговування, для чого заключити договір між ТОВ «Готель Корона» і екскурсійним бюро «Дива Країни», згідно якого ТОВ «Готель Корона» отримуватиме 10% від вартості проведених екскурсій. Розглянувши пропозиції компанії було обрано для гостей готелю такі екскурсії: «Екскурсія на бананову

ферму під Києвом» та індивідуальну авторську екскурсію до Києво-Печерської Лаври з відаючим провідником Ніною Белліні.

Інформації про пропозицію екскурсійного обслуговування можна розмістити на сайті готелю також в соціальних мережах, в яких представлене ТОВ «Готель Корона», що збільшить привабливість готелю і в наслідок цього збільшиться попит на розміщення, можливо і за рахунок потенційних клієнтів конкурентів.

Нами було зроблено розрахунок запланованого доходу від реалізації екскурсій. Внаслідок запропонованої пропозиції з запровадженням екскурсійного обслуговування гостей «Готелю Корона» чистий прибуток підприємства збільшиться на 99 тис. грн. за рік., майже втричі.

Враховуючи проведені розрахунки, пропонуємо з покращенням фінансового стану підприємства, для підвищення конкурентоспроможності і розширення асортименту надання додаткових послуг в «Готелі Корона» створення дозвіллєвого центру, а саме встановити міні-боулінг Highway 66.

Атракціон привабливий нижчими стартовими вкладеннями, ніж у традиційному боулінгу та швидкої окупністю інвестицій у 1-1,5 року.

Для ТОВ «Готель Корона» нами була запропонована концентрована стратегія маркетингу. У цьому разі керівництво готелю вибирає один, але, на його думку, найперспективніший сегмент ринку і зосереджує всі зусилля на його освоєнні. Якщо маркетингова політика виявиться правильною, а обраний сегмент досить перспективним, то готель може отримати більший прибуток. Застосовувати концентровану стратегію доцільно за обмеженості ресурсів, оскільки в цьому разі ресурси витрачаються винятково для задоволення потреб однієї групи споживачів, а не розпорошуються на весь ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про туризм» № 324/95-ВР від 15.09.1995 // Відомості Верховної Ради України. (Редакція від 01.10.2023) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text (Дата звернення 24.10.2023).

2. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.

3. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: підручник. 2017. 512 с.

4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ, 2014. 384с.

5. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

6. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. Київ : Центр уч. літератури, 2012. 472 с.

7. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 472 с.

8. Балабанова Л. В., Холод В. В. , Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 612 с.

9. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Вид. 2-ге. Київ : ЦУЛ, 2018. 440 с.

11. Труніна І. М., Сущенко О. А., Ліхоносова Г. С. Конкурентоспроможність підприємницької діяльності (туристична галузь): підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Кременчук: 2017. 268 с.

12. Стратегічне управління : навч. посіб./ В.Л. Дикань та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

13. Касьянова Н. В. , Солоха Д. В., Морєва В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник . Київ : "ЦУЛ". 2013. 248 с.

14. Райзберг Б.А.,Лозовський Л. Ш.,Стародубцева Е.Б. Сучасний економічний словник . Відп. ред. Б.А. Райзберг. Київ: "Новий час".2016.560 с.

15. Мунін Г. Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посібник / Г. Б. Мунін та ін. ; за ред. чл.-кор. НАН України, д.е.н., проф. С. І. Дорогунцова. Київ : Ліра-К, 2005. 520 с.

16. ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» (чинний від 01.07.2004).

17. ДСТУ ISO 10015:2021 Управління якістю. Настанови щодо управління компетентністю та щодо розвитку персоналу (ISO 10015:2019, IDT).

18. Мазур К. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємницьких структур. Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції 24 квітня 2009 р. Вінниця: Центр підготовки навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2009. ч.1. С.434-436.

19. Давиденко І.В., Ушатова А.В. Питання визначення якості готельних послуг//Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Дніпро, 15-16 грудня 2017). Дніпро: НО «Перспектива», 2017. Ч. 1. С. 78–81.

20. Лісун Я., Рудий А. Стратегічне управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах забезпечення якості // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2(2). С. 305–309.

21. Кузнєцова К.О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу// Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2013. Вип. 10. С. 219–223.

22. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2013. № 1041. С. 128–131.

23. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2, Том 1 С.33-37.

24. Чурилов С.В. Конкурентоспроможність потенціалу як необхідна умова розвитку підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 40. С.211-214.

25. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства //Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4(51). С. 183–188.

26. Д'яконова А. К. Сучасні тенденції організації та контроль якості системи бронювання в готельному господарстві // Економіка та суспільство. 2021 Вип. 33.

27. Касич А.О. Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства // Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 14. С. 129-133.

28. Кривоберець М.М. Потенціал конкурентоспроможності підприємства та його роль в ринкових умовах господарювання// Економіка та управління національним господарством . 2020. Вип. 50(2). С.49-51.

29. Васильчак. С. В., Семак С. С. Формування конкурентоспроможності туристичних підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки/ // Економічний вісник Донбасу. 2014.№ 3(37). С.61-64.

30. Нагернюк Д.В., Нещадим Л.М., Тимчук С.В. Формування конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії // Економіка та суспільство. 2017. Вип.13. С.620-624.

31. Давидюк Ю.В., Шокот К.М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу // Економіка та суспільство. 2016. Вип.7. С.266-272.

32. Шикіна О.В., Козловський Р.С. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства//Східна європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 6(17) с. 429-433.

33. Карачина Н.П., д.е.н., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства // Економічний простір. 2014. №86. С. 164-172.

34. Леонт'єва А.Ю., Рудакова К.А. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств // Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. 2012. №102. С.499-503.

35. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу//Журнал європейської економіки 2015. Том 14 (№ 3). С.273-285.

36. Вініченко І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. Агросвіт. 2013. Вип. 8. С. 3–6.

37. Про професійний розвиток працівників: закон України № 4312-17 від 12.01.2012 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17 (Дата звернення 08.12.2023).

38. Бортник Л. В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу // Економічний аналіз. 2013. № 2.. Т. 14, С. 100-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14(2)__17 (Дата звернення 24.10.23).

39. Донських А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають// Ефективна економіка. 2012. № 12. С.1-4: URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850 (Дата звернення 25.10.2023)

40. Бурачек І.В. Коучинг на підприємстві: обґрунтування ефективності// Класичний приватний університет. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 5(16) С.126-132

URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/22.pdf (Дата звернення 18.11.2023)

41. Охота В.І., Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії// Інвестиції: практика та досвід . 2017 № 5. с.46-49 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2017/11.pd (Дата звернення 22.10.2023)

42. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття// Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. Вип. 2 (58) С. 152-159.

DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28 (Дата звернення 11.10.2023).

43. Чорна Л. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства — система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку// Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 3 С. 15-18 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2015/5.pdf (Дата звернення 12.10.2023)

44. Батченко Л.В., Стариченко Т.В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України // Ефективна економіка. 2018. №9.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf .(Дата звернення 20.10.2023)

45. Костюк Г. В., І. О. Дубровська Дослідження сучасних конкурентних стратегій//Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (Дата звернення 24.10.2023)

46. Поворознюк І. М., Слатвінська Л. А., Бербец Т. М. Формування конкурентоспроможності готельних послуг регіону //Економічні горизонти 2018. № 3(6) DOI: https://doi.org/10.31499/2616- 5236.3(6).2018.156320 (Дата звернення 10.11.2023)

47. Стахова М. В, Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 468−473. URL: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf (Дата звернення: 15.10.2023)

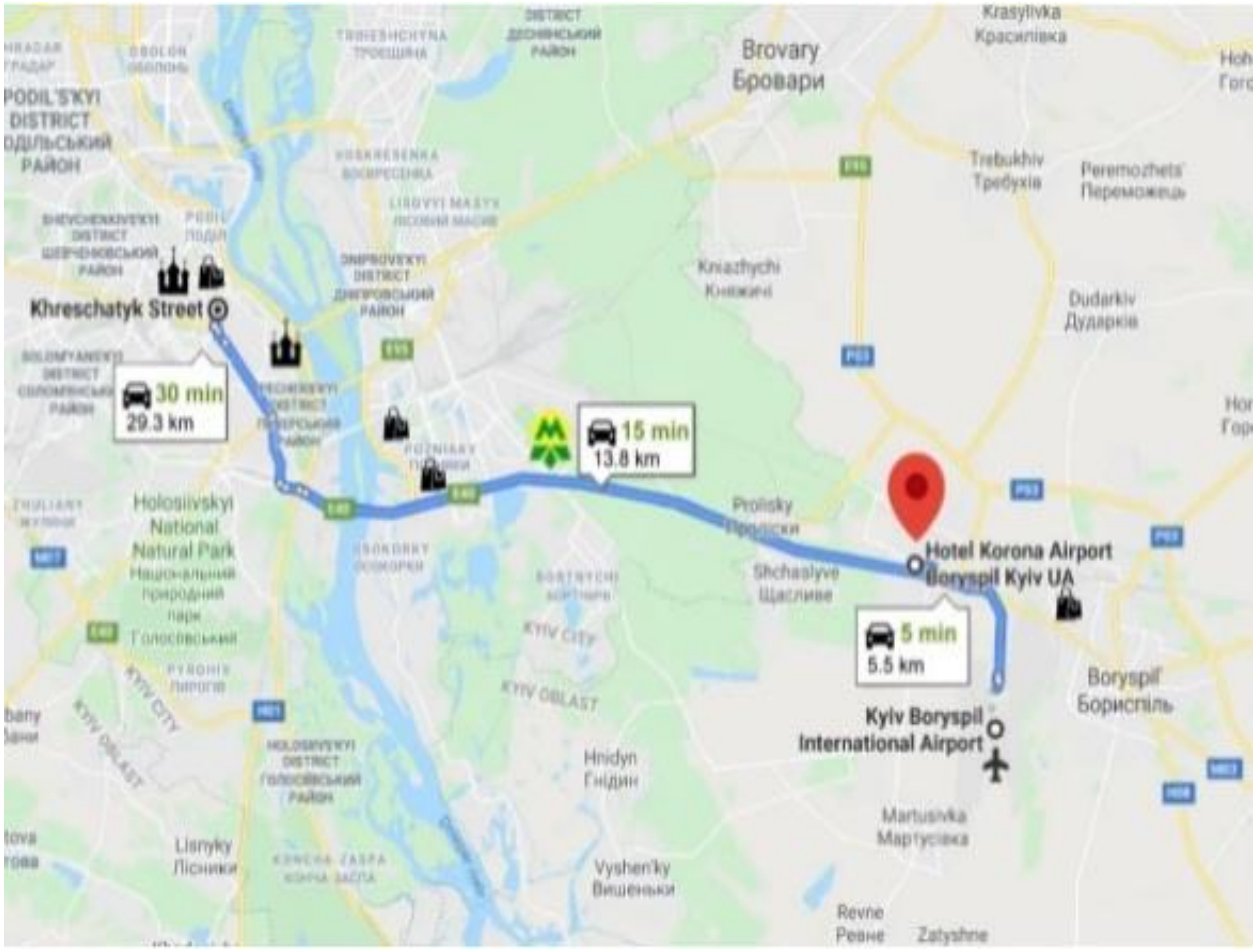
48. Лихоносова Г. С. Кривонос Н. Ю. Маркетингові важелі стратегічного розвитку готельного бізнесу// Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 18, ч. 2. С.70-73 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/17.pdf (Дата звернення 24.10.2023)

49. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства// Електронний науковий журнал «Технології та дизайн». 2014. № 2 (11). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf (Дата звернення: 23.10.2023).

50. ГринькоТ.В., Гвініашвілі Т.З., Котловська Н.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі // Економічний простір. 2023. № 185. С.50-53DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9
(Дата звернення 11.10.2023)
51. Сайт готельного підприємства як елемент просування готельних продуктів і послуг // Маркетинг готельного підприємства. URL: https://stud.com.ua/75828/ (Дата звернення 17.11.2023)
52. Booking.com. URL: https://www.booking.com/(Дата звернення 02.11.2023)
53. Готель «Галант URL:https://www.galant-hotel.com.ua (Дата звернення 08 .11.2023)
54. Готель «Non-Stop» URL: https://non-stop-hotel-boryspil.com.ua(Дата звернення 08 .11.2023)
55. «Готель Корона». URL: /https://hotelkorona.com.ua// (Дата звернення 10.10.2023)
56. Сайт Prom. URL: https://prom.ua › p28425809.. (Дата звернення 17.11.2023)
57. Екскурсійне бюро «Дива Країни». URL: https://dyvakrainy.com
(Дата звернення 18.12.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А



Місце розташування ТОВ «Готель Корона»

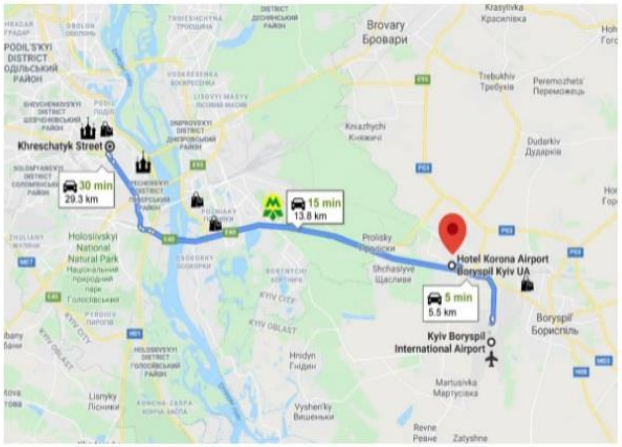
Додаток Б

EN | UA | RU +38-(095)-500-40-30

KORONA HOTEL BORYSPIL AIRPORT

Розташування Проживання Ресторан Послуги Контакти Забронювати

Чому нас обирають



Розташування

Зручне розташування. Всього 5-7 хвилин по швидкісному шосе - і ви в готелі

Трансфер

Замовте трансфер, щоб швидко і з комфортом дістатися з аеропорту в готель

Ресторан 24/7

Замовляйте їжу в будь-який зручний для вас час - кухня працює цілодобово

Додаток В

ДОДАТКОВІ ПОСЛУГИ
ADDITIONAL SERVICES

Заміна білизни за запитом // Linen change upon request:

Комплект рушників // Towel set	30 UAH
Комплект постільної білизни // Linen	35 UAH
Додаткова подушка // Extra pillow	30 UAH
Тапочки // Slippers	25 UAH
Халат // Bathrobe	30 UAH

Засоби гігієни (ватний диск, вушна паличка)

Cotton pad and ear stick	15 UAH
Набір для чищення зубів // Dental kit	25 UAH
Набір для гоління // Shaving kit	25 UAH
Набір для шиття // Sewing kit	15 UAH
Мочалка // Bath sponge	20 UAH
Губка для чищення взуття // Shoe sponge	25 UAH
Рукавиця для чищення взуття // Glove shoe polish	10 UAH
Шапочка для душа // Shower cap	10 UAH
Пилочка для нігтів // Nail file	10 UAH
Бритва одноразова // Disposable razor	20 UAH
Презерватив // Condom	25 UAH
Тампон гігієнічний // Tampon	15 UAH
Прокладка гігієнічна // Sanitary pad	15 UAH
Гребінець // Hair comb	20 UAH
Ложка для взуття // Shoe horn	20 UAH
Оренда дитячого ліжечка // Crib (cot) rent	200 UAH

Додаток Г

Ланч-бокс з собою
У будь-який час спакують їжу в термопосуді з собою для подальшої комфортної подорожі.

Обслуговування в номерах
Якщо гість хочете поснідати чи повечеряти не виходячи зі свого номера, можна скористатися цілодобовим обслуговуванням в номерах

VIP-кімната, де може розміститися до 12 осіб

Зал ресторану «Готель Корона»

Додаток Д

Конференц-зал «Готель Корона»

Додаток Е

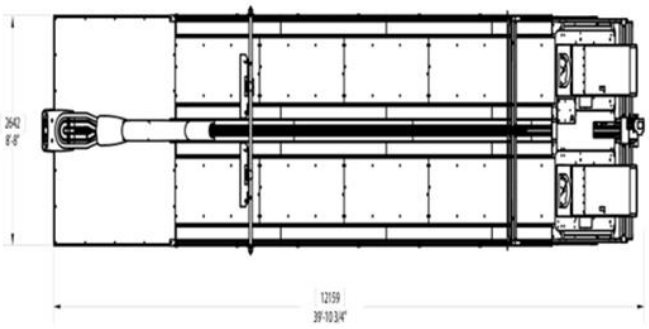
Бюджет одномісний
Смарт-номер для короткочасного проживання з односпальним ліжком

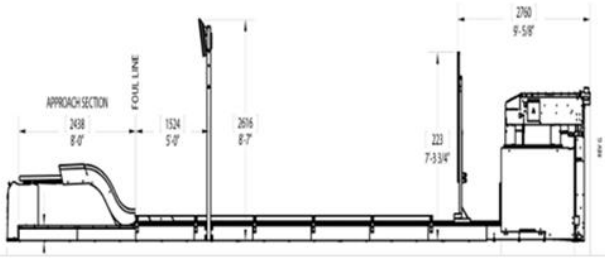
Стандарт з двуспальним ліжком
Просторий номер для проживання 1-2 осіб або сім'ї з дитиною.

Номер Сімейний
Двокімнатні номери для сімейного проживання, в яких може розміститися до 5 осіб

Номер Люкс
Просторі однокімнатні або двокімнатні номери в класичному стилі з гостиною зоною

Додаток Є





Напишите нам, мы онлайн!