

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ О.А. Ніколайчук
" ____ " _____ 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр
зі спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа"
за освітньою програмою "Готельно-ресторанна справа"

на тему: "Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанного
підприємства"

Виконав здобувач вищої освіти: Коломієць Д.В. _____
(підпис)

Керівник: Зав. каф., к.е.н. доцент
Ніколайчук О.А. _____
(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно - готельного бізнесу та туризму
Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти: денна

Ступінь: магістр

Галузь знань: 24 "Сфера обслуговування"

Освітня програма: "Готельно-ресторанна справа"

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ О.А. Ніколайчук

" ____ " _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Коломієць Діани Віталіївни
прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: "Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства"

Керівник роботи: зав. каф., к.е.н, доцент Ніколайчук О.А.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від "30" червня 2021 р. № 263-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи "6" грудня 2021р.

3. Вихідні дані до роботи: первинні документи підприємства за 2018-2020 рр.,

офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Державної служби статистики України, навчальна та науково-практична література, чинна нормативно-правова база України, інформація з мережі Інтернет.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методичні основи аналізу конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства. Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»

5. Перелік графічного матеріалу: сторінок 51, рисунки 6, таблиць 14, додатків 4, використаних джерел 59.

6. Дата видачі завдання: «30» червня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 30.06.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок з теми кваліфікаційної роботи	до 05.10.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2021	
4	Аналітична частина по предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.11.2021	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.12.2021	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 06.12.2021	
8	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 11.12.2021	
9	Захист дипломної роботи	до 18.12.2021	

Здобувач ВО _____.

Керівник роботи _____.

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 51, рисунків 6, таблиць 14, додатків 4, графічного матеріалу 0, використаних джерел 59.

Об'єкт дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.

Предмет дослідження: напрями підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.

Мета дослідження: оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства та виявлення напрямів її підвищення.

Методи дослідження: узагальнення, порівняння, аналіз, синтез, дедукція, графічний, системний підхід, літературного пошуку тощо.

Основні результати дослідження: у кваліфікаційній роботі розглянуто сучасні теоретико-методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства, проаналізовано діяльність ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» та оцінено його конкурентоспроможність», запропоновані рекомендації щодо підтримки й підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» та поліпшення ефективності його діяльності загалом.

Ключові слова: конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства, фактори конкурентоспроможності, конкурентні переваги.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Аналіз та узагальнення теоретичних розробок щодо конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства	8
1.2 Методика аналізу конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС».....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»	24
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»	28
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

У період сучасних тенденцій та економічних змін конкурентоспроможність стає обов'язковим чинником для ефективного і раціонального розвитку ринку готельних та ресторанних послуг. Підприємства готельних та ресторанних послуг знаходять шляхи задоволення запитів споживачів при раціональному використанні ресурсів саме при конкурентній боротьбі. З огляду на те, що у сучасності існують також проблеми функціонування і розвитку вітчизняних підприємств, які загострилися через насичення ринків, посилення конкуренції та навіть ситуація у світі через пандемію COVID-19, що робить проблему оцінки рівня про конкурентоспроможність готельно-ресторанних послуг надзвичайно актуальною і зумовлює необхідність пошуку способів формування конкурентних переваг підприємства. В процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства, сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості і потенційні загрози ідентифіковані, що в кінцевому підсумку дозволяють ефективно планувати і розробляти заходи на основі конкурентних переваг.

Питання вивчення аналізу та оцінки конкурентоспроможності знайшли висвітлення у працях М. Портера, Г.Л. Азоева, П.С. Завьялов, С. Савчук, З. Є Шершньова, Н.І. Сарай, С.Ф. Покропивний, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська та інших. Разом із тим питання аналізу конкурентоспроможності на макрорівні є малодослідженим з точки зору методичного апарату.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства та виявлення напрямів її підвищення.

Завданням роботи є аналіз та узагальнення теоретичних розробок щодо конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств, узагальнення методики аналізу конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств, надання організаційно-економічної характеристики вітчизняного підприємства ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС», оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» розробка програми заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»;

Об'єктом є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.

Предметом є напрями підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.

Теоретико-методичною основою даного дослідження виступають загальнонаукові та спеціальні економічні методи пізнання окремих явищ і процесів, що розглядала велика кількість науковців на основі узагальнення, порівняння, аналізу, синтезу, дедукції, графічно, системного підходу, літературного пошуку тощо.

Інформаційною фазою є первинні документи підприємства за 2018-2020

pp., офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Державної служби статистики України, навчальна та науково-практична література, чинна нормативно-правова база України, інформація з мережі Інтернет.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» можуть бути використані у практичній діяльності інших вітчизняних закладів гостинності.

Результати дослідження апробовані на III Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «Актуальні проблеми, пріоритетні напрями та стратегії розвитку України», 13 жовтня 2021 у місті Київ. Тема доповіді «Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів Кривого Рогу».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аналіз та узагальнення теоретичних розробок щодо конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства

У наш час, як правило, індустрія гостинності є дуже важливою складовою успішного розвитку туризму. На початку 21-го століття дана сфера не була достатньо добре розвинута, це пов'язано з технічним розвитком більш ніж з людськими потребами. Але, з кожним роком індустрія гостинності розвивається. Протікання економічних процесів упродовж певного періоду часу носить динамічний характер. Це спонукає підприємства в умовах гострої конкуренції пристосуватися до швидкозмінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. В цій ситуації виграє те підприємство, яке швидше від інших пристосовується до реалій часу та адаптується до нових умов функціонування, а у час пандемії в світі - це дуже важливо.

Для визначення теоретико-методичних основ конкурентоспроможності ресторанно-готельного підприємства необхідно дослідити визначення конкурентоспроможності в цілому, її сутність та принципи.

Такі вчені, як Г. Яковлєв, Є. Балашова, А. Кусков, А. Медик, Х. Інграм, Л. Шмакова, В. Кохненко, О. Любіцева, Х. Рохлєв, В. Ревенко, П. Пуцентейло, М. Мальська та І. Пандяк досліджували питання щодо гостинності та проаналізували її розвиток. Діапазон визначальних тенденцій в індустрії гостинності в умовах підвищення їх конкурентоспроможності досліджували відомі вчені, такі як: Г. Азоєв, П.С. Зав'ялова, С.Ф. Покропивний, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, М. Портер та ін.

Аналіз економічної літератури свідчить про достатню різноманітність трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства» подано у табл. 1.1 та додатку А.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Підхід/Ключові слова у визначенні
1	2
<i>система факторів</i>	
Ю.Б. Іванов [41]	«система безперервно взаємодіючих факторів» <i>положення товаровиробника на ринку</i>
М. Портер [31]	«положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку»

Продовження табл. 1.1

1	2
<i>здатність ефективно здійснювати господарську діяльність</i>	
С.Ф. Покропивний[3]	«здатність ефективно здійснювати господарську діяльність»
П.С. Зав'ялов[2,3].	«можливість ефективної прибуткової господарської діяльності»
І. Должанський [32]	«Економічне, явище яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності»
<i>спроможність оптимально розпоряджатися ресурсами</i>	
Г. Азоев [1]	«спроможність оптимально розпоряджатися ресурсами, результат його конкурентних переваг»
Л. П.Батенко [33]	«якісний показник життєстійкості підприємства, який характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність в існуючих умовах виробляти продукцію та послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів порівняно з конкурентами»
<i>рівень компетенції відносно інших підприємств-конкурентів</i>	
Ф. Котлер [39]	«Компетентість, що дозволяє витримувати конкуренцію»
А.П. Градов[8]	«порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств»
М.Х. Мескон [40]	«характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм»
<i>ступінь реалізації потенційних можливостей підприємств</i>	
І.В.Сіменко [35]	«здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби»
<i>суперництво, конкурентна боротьба</i>	
А. Сміт [36]	«суперництво при якому підприємці змушені діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки»
А.Ю. Юданов[34]	«боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів»
<i>розрахунковий підхід</i>	
Р.А. Фатхутдінов[8]	«середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках»

Джерело: складено автором на основі [1-3, 8, 35,34-38, 36, 39, 40]

Отже, аналіз табл. 1.1 дає змогу говорити, що в основі визначення різних науковців лежать такі ключові слова як: положення товаровиробника на ринку, спроможність оптимально розпоряджатися ресурсами, здатність ефективно здійснювати господарську діяльність, рівень компетенції відносно інших підприємств-конкурентів, ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства та інше.

Конкурентоспроможність підприємства означає наявність переваг у

підприємства відносно конкурентів у межах певного галузевого ринку.

Таким чином, з нашої точки зору конкурентоспроможність – це в першу чергу суперництво між фірмами у певній галузі, яке змушує кожне підприємство-конкурента розвивати свої можливості та сильні сторони, а також посилено працювати над слабкими сторонами, саме для того щоб отримувати достатньо великий прибуток.

«Досліджуючи широкий спектр визначень сутності конкурентоспроможності, слід відзначити класифікацію даної категорії за наступними ознаками, що подані у рис. 1.1:

- за територіально-географічною сферою (міжнародна, внутрішньонаціональна, регіональна);
- за рівнем конкуруючих об'єктів (конкурентоспроможність галузі, підприємства, продукції чи послуги);
- за фіксацією у часі (конкурентоспроможність на конкретну дату, поточна, прогнозна).»

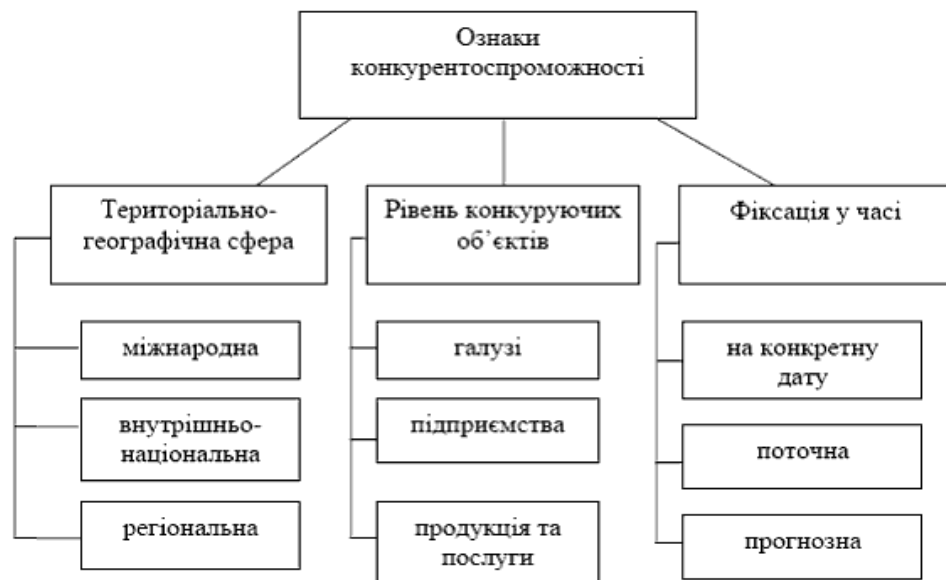


Рис. 1.1. - Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками
Джерело: складено автором на основі [7]

«Базуючись на економічній природі конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось стале. Формування теорії конкурентних переваг невід'ємно пов'язане з неухильною трансформацією ринкової економіки. У галузі міжнародної конкуренції формування конкурентних переваг спочатку пояснювали досягненням порівняно менших витрат у виробництві товарів (Д. Рікардо), пізніше – ефективним використанням надлишкових факторів виробництва (Е. Хекшер, Б. Олін), а далі – відповідними умовами, які створені у країні, де базується виробництво продукції, так званими детермінантами «національного ромбу»» (М. Портер) [6].

Необхідно відмітити головне щодо конкурентоспроможності, а саме те, що високий рівень конкурентоспроможності підприємства свідчить про ефективність його господарської активності, гнучкість в адаптації до змін в робочому середовищі, високу якість продукції і адекватну цінову політику, і в той же час є однією з визначальних характеристик його подальшого розвитку. Початок конкуренції супроводжується появою численних конкуруючих підприємств як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках, також ростуть вимоги ринку, які змушують підприємство постійно розвивати потенціал, шукати можливі способи збільшення рівню конкурентоспроможності за рахунок створення нових конкурентоспроможних переваг.

Конкурентоспроможні переваги – результати легальних дій щодо завоювання уподобань споживачів, що забезпечують підприємству переважання над конкурентами та які можна виміряти економічними показниками.

Конкурентна перевага, якою володіють на конкретних ринках різні суперники (конкуренти), є суттєвим чинником конкурентної ситуації на ринку товару. Як вірно зазначає Г. Азоєв, конкурентна перевага характеризується переліком характеристик, властивостей товару або марки, котрий формує для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами [1].

Отже, поняття конкурентоспроможності підприємства, незважаючи на досить широке його використання, є досить багатоаспектним і трактується неоднозначно. Більш вдалим є розуміння конкуренції як суперництва, яке змушує підприємців активно діяти задля розвитку економіки та отримання прибутку.

Щодо конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства, то вивчення наукової літератури довело різноплановість підходів до розгляду цього поняття подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи вчених до трактування терміну «конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства»

Автор	Визначення
Ю. М. Мануйлович	«Конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства визначається досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності. Забезпечується вона, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю тривалий час утримувати стійні позиції на ринку» [27]
Е.Н. Косвинцева	«Конкурентоспроможність підприємств готельного господарства – це здатність і можливість засобів розміщення здійснювати діяльність із надання готельних послуг в умовах ринку та мати переваги перед конкурентами і за рахунок цього отримувати додатковий прибуток, який спрямовується як на розвиток власного бізнесу, так і на забезпечення якісного обслуговування клієнтів» [47]

Продовження табл. 1.2

Л. В. Бортник	«Конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства - можливість формувати, утримувати і використовувати конкурентні переваги за умов мінливості зовнішнього середовища метою зайняти лідируючі позиції на ринку, які пропонують аналогічні послуги» [26]
---------------	--

Джерело: складено автором на основі [26,27, 47]

За допомогою табл. 1.2. можна зробити висновок щодо конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. Дана галузь достатньо швидко розвивається у наш час і саме з цим пов'язане зростання конкуренції серед підприємств, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах їх діяльності, що у свою чергу приносять прибутки задля подальшого розвитку.

Значення конкуренції серед підприємств готельного господарства полягає в тому, що кожен готель, здійснюючи свою діяльність, намагається закріпити й розширити свої позиції на ринку готельних послуг. Задля підвищення конкурентних переваг в сучасних умовах, які склалися на ринку готельних послуг, потрібно реально оцінити становище й прогнозування можливих дій конкурентів. Дотримуючись таких методів роботи на ринку, підприємство сфери гостинності може підвищити свою конкурентоспроможність навіть у разі незначних змін у роботі [29].

У літературі існує багато підходів до класифікації чинників, які мають великий вплив на підприємства та є їх основою конкурентних переваг, але у даній роботі досліджено чинники саме для готельно-ресторанного підприємства, подано табл. 1.3. На конкурентоспроможність готельно-ресторанних закладів впливає багато чинників, які необхідно враховувати при визначенні імперативів діяльності.

Таблиця 1.3. - Різноманітне тлумачення «чинників формування конкурентних переваг готельно-ресторанного підприємства»

Автор	Перелік факторів
Дахно І.І.	«Основні чинники: ендогенні - організація процесу обслуговування, технології обслуговування, оперативність вирішення проблемних ситуацій, оперативність виявлення специфічних вимог клієнтів та їх задоволення, система надання інформаційних послуг, співвідношення обсягу і структури обслуговування, організація управління готелем, екзогенні - вплив держави (зовнішньоекономічна та податкова політика, фінансово-кредитна політика, науково-технічна та інноваційна політика, державне регулювання якості продукції), природно-кліматичні чинники, розвиток інфраструктури ринку, рівень науково-технічних розробок та інновацій» [44]

Продовження табл. 1.3

Автор	Перелік факторів
Завідна Л.Д.	«фактори, що характеризують готельне підприємство; фактори, що характеризують готельні послуги; фактори, що характеризують обслуговування клієнтів; фактори, що характеризують готельний маркетинг. Фактори першої групи покликані представити характеристики самого готельного підприємства, які виділяють його серед інших аналогічних підприємств, що діють на ринку послуг гостинності. Фактори другої групи відображають параметри послуги готельного розміщення. Користувачів готельних послуг, як правило, цікавить співвідношення ціни послуг, що надаються, і споживчої цінності, яку вони отримують за заплачені гроші. Фактори третьої групи є надзвичайно специфічними та характеризують рівень обслуговування клієнтів готельних підприємств. Параметри конкурентоспроможності цього блоку дуже суб'єктивні: рівень обслуговування виразно може оцінити сам клієнт. Четверта група факторів характеризує готельний маркетинг» [52]
Н.М. Кузнєцова	«ціна, технологічні переваги, якість, інфраструктура додаткових послуг, розташування та місткість» [32, с. 55]
О.В. Шикіна	«категорія готелю, вік готелю, кількість номерів, середня ціна 1м ² нерухомості в районі, де збудовано готель, наявність додаткових послуг, середня площа номеру готелю, сприйняття готелю споживачем, віддаленість від моря» [30]
С.І. Савчук	«У якості чинників-симптомів конкурентоспроможності виступають її фактори – явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності організації» [8]

Джерело: складено автором на основі [8,32,33, 44, 52]

Отже, науковці пропонують велику кількість чинників формування конкурентних переваг готельно-ресторанного підприємства, більшість з них в якості факторів конкурентоспроможності готельно-ресторанного закладу відносять організаційну структуру роботи: організацію послуг, процесу обслуговування, структури обслуговування, управління маркетингом та маркетингової діяльності. Також, проаналізувавши інформацію табл. 1.3 ми маємо можливість визначити, що конкурентні переваги готельно-ресторанного підприємства є тими елементами, які при оптимальному використанні можуть гарантувати підприємству успіх в залученні потенційних клієнтів (гостей) та слугувати чинниками стійкої конкурентоспроможності. Серед найбільш значущих можна виокремити:

- підвищення якості послуг;
- підвищення кваліфікації та компетентності співробітників;

- створення ефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу;
- запровадження програм лояльності з урахування очікувань споживачів;
- оптимізація прийнятної цінової політики; запровадження постійного моніторингу конкурентного стану ринку;
- застосування інноваційних технологій, що забезпечать можливість унікальної послуги;
- ефективна організація маркетингової політики;
- ефективна організація логістики; розробка та впровадження додаткових послуг.

Вважаємо, що з огляду на все це, конкурентоспроможність організації – це забезпечення оптимального співвідношення складових елементів в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності. Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення. Тому отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються.

1.2 Методика аналізу конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства

Наукова література містить достатньо велику кількість теоретико-методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.4. – Підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

1	2
Н.В. Михайлова	«Методика на основі використання: 1. відповідності очікуванням споживачів 2. відповідності державним стандартам та нормативам; 3. відповідності інтересам власників.» [46]
Н.М. Богдан	«Аналіз якості типу + якості виконання = якість готельних послуг і якість продуктів.»[45]
О.М. Косвінцева	«Проведення факторного аналізу критеріїв конкурентоспроможності підприємства та розрахунку узагальнюючого показника конкурентоспроможності» [47]
Н.В Якименко-Терещенко	«1. Оцінка впливу чинників є кількісний та якісний аналіз. 2. Аналіз умови забезпечення конкурентоспроможності підприємств та проводиться групування і ранжування чинників за ступенем впливу на формування конкурентоспроможності. 3. Прийняття прийняття управлінського рішення» [54]

Продовження табл. 1.4

1	2
Е.В. Куценко	«Науковець розробив методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності готелів на основі актуального диференціатора, що включає систему показників потенціалу життєвого циклу готельної галузі, систему показників потенціалу життєвого циклу лідерської групи підприємства, систему показників потенціалу життєвого циклу корпоративної культури підприємства; рівень інтегральної економічної ефективності підприємства; рівень прогресивності якості готельних продуктів, які надає підприємство» [48].
О.В. Шикіна, Р.С.Козловський	<p>«1. Обирається декілька готельних підприємств, які є найближчими конкурентами досліджуваного підприємства. 2. Визначаються параметри, за якими буде проведено аналіз. 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 [30]:</p> $J/кт = Kт \setminus Kе,$ <p>де $J/кт$- інтегральний індекс конкурентоспроможності товару; $Kт$- показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; $Kе$ - показник конкурентоспроможності за економічними параметрами.</p> <p>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» [53]</p>
М. Портер	«Модель п'яти сил»: 1. Оцінка конкурентоспроможності продукції та ступеню конкуренції на ринку. 2. Оцінка ступеня впливу покупців. 3. Об'єднання результатів та розробка нової стратегії з урахуванням проведеного аналізу» [6]
Л.А. Євчук	«1. Оцінка фінансового стану підприємства. А саме - аналіз майнового стану, оцінка ліквідності, оцінка фінансової стійкості, оцінка ділової активності, оцінка рентабельності. 2. Оцінка ефективності господарської діяльності» [58]
В.Д. Пантелєєв	«1. Встановлення цілей оцінки 2. Вибір (розроблення) показників 3. Встановлення критеріїв оцінки 4. Вибір способів оцінки альтернатив» [42]

Продовження табл. 1.4.

1	2
О.В. Шикіна	<p>«1. Оцінювання параметрів переваг підприємства (може відбуватися як за 5-бальною, так і за 10-бальною шкалою) та визначення вагомості кожного з них. 2. Проводиться експертна оцінка усіх запропонованих параметрів діяльності готелів. 3. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності готелю відбувається за формулою:</p> $\text{ІПК}_{\text{готелю}} = \sum_{i=1}^n \frac{A_i}{A_{\text{max}}} \cdot w_i \quad (1)$ <p>де ІПК_{готелю} – інтегральний показник конкурентоспроможності готелю;</p> $A_i = \sum_{j=1}^n a_{1j} + a_{2j} + \dots + a_{ij} \quad (2)$ <p>A_i – сума експертних оцінок i-го параметру конкурентоспроможності готелю; n – кількість експертів, що брала участь в аналізі; A_{max} – максимальна оцінка i-го параметру згідно з обраною шкалою; w_i – вагомість i-го параметру» [30,53]</p>
М.Г. Саєнко	«Основою методики є порівняння конкурентних позицій» [43]

Джерело: складено автором на основі [6,53,54,55,53,43,47]

Аналіз табл. 1.4 має змогу допомогти нам зрозуміти науковців та їх методики до вирішення оцінки конкурентоспроможності підприємства. Н.В. Михайлова стверджує, що для споживача оцінка послуг підприємства харчування ґрунтується на групових показниках якості основних, супутніх та додаткових послуг, що надаються підприємствами-конкурентами та формалізуються у показниках, що виражають фактичне та очікуване сприйняття послуг підприємства споживачами [46].

Н.М. Богдан розглядав «оцінювання конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу на основі ключового критерія – якості послуг. При цьому якість готельних послуг, як і якість продуктів, науковець визначає поєднанням якості типу та якості виконання» [45]

О.М. Косвінцева виділяє «великий спектр показників, які розглядаються і досліджуються у її методиці, а саме: проведення факторного аналізу критеріїв конкурентоспроможності підприємства та на його основі розрахунку узагальнюючого показника конкурентоспроможності висловлює критеріями визначено стан матеріально-технічної бази, рівень технології та технічних

засобів, рівень сервісу, скорочення витрат, знижки, програми лояльності, цінова політика, можливість організації бізнес-діяльності, додаткові послуги, формування іміджу і лояльності гостей, PR-діяльність, здатність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію, широкий спектр додаткових послуг, наявність клієнтського портфеля, кваліфікація персоналу». [47]

Цікавим є підхід до критеріїв конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу, який розроблено Е.В. Куценко. Такими «критеріями запропоновано вважати вміння надавати гнучкий та максимально наповнений пакет готельних послуг за оптимальною ціною» [48].

О.В. Шикіна та Р.С.Козловський обґрунтували комплексну методіку оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ця методика «ґрунтується на знаходженні інтегрального показника конкурентоспроможності та являє собою порівняно простий інструмент для практичного застосування». [53]

Аналогічною є методика оцінки конкурентоспроможності, що запропонована О.В. Шикіною у роботі [47]. Вона запропонувала аналіз якості проводити через розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності готелю. [30]

М. Портер розробив «Модель п'яти сил». «Модель п'яти сил» Портера – «один із основних аналітичних інструментів, що дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності. Він визначив, що конкуренція присутня як у великих компаніях, так і серед стартапів-початківців. Тому важливо розуміти, хто пропонує аналогічні товари чи послуги на ринку, як вони діють і що зробити, щоб не програти бій за увагу покупців. При першому етапі аналізують можливі загрози з боку галузевої конкуренції, нових гравців та товарів-субститутів. При другому аналізують їхню схильність до переключення на товари-замінники, чутливість до зміни вартості продукції, задоволення її якістю. Останній етап включає в собі розробку нової стратегії»[6]

Л.А.Євчук для оцінки конкурентоспроможності вважає «важливою оцінку їх фінансового стану, ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності продукції». [58]

В.Д. Пантелєєв вважає, що «у загальному випадку як управлінська процедура оцінка конкурентоспроможності «являє собою результат визначення і аналізу якісних і кількісних характеристик керованого об'єкта або процесу господарської діяльності». [42]

М.Г. Саєнко вважає, що конкурентоспроможність можна оцінювати « шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому обов'язковою вимогою є порівнянність оціночних параметрів, а саме: система технологічного забезпечення; система технічного забезпечення - потенційних можливостей обладнання; рівня персоналу; системи управління, рівня інновацій; стану комунікацій; рівня маркетингової політики; експортно - імпорتنих можливостей» [43]

Виходячи з інформації, що подана в табл. 1.4. можемо виділити саме те, що кожен науковець виділяє свою методику, яка є особливо унікальною. Деякі науковці вважають, що конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій, дехто приділяє увагу та вважає, що якість продукції або послуг є основним критерієм оцінки конкурентоспроможності, декілька наголошують на аналізі фінансового стану підприємства у першу чергу. Але, для того щоб детально проаналізувати методики науковців, складено табл. 1.5, де відображено схожі та відмінні етапи у методиках різних авторів.

Таблиця 1.5. – Порівняльний аналіз відмінностей у наукових підходах щодо оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства

Етап методики аналізу	Н.В. Михайлова	Н.М. Богдан	В.Д. Пантелєв	М.Г. Сасенко	Л.А. Євчук	О.В. Шикіна	О.М. Косвінцева	Н.В. Якименко	О.В. Шикіна	Е.В. Куценко	О.М. Косвінцева	М. Портер
Вибір підприємств, які є найближчими конкурентами досліджуваного підприємства						+						+
Вибір та аналіз критеріїв (якість, ціна, сегмент)	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+
Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності						+			+			
Зіставлення отриманих оцінок серед підприємств-конкурентів				+		+	+		+			+
Аналіз диференціатора										+		
Аналіз роботи конкурентів				+				+				+
Аналіз конкурентної послуги або предмету				+	+							+
Оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на підприємство	+		+				+	+	+	+	+	+
Оцінка ближніх конкурентів та їх послуг				+		+	+	+	+			+
Оцінка фінансового стану підприємства					+							
Орієнтація на активи												+
Оцінка впливу гостей/покупців												+

Джерело: складено автором на основі [6, 30,31,38,46,53,54,55,43,47]

Проаналізувавши дані методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства в табл. 1.5, слід відзначити, що незважаючи на їх різноманітність, унікальність, не дивлячись на різні точки зору щодо поставленої проблематики, багато з вчених виділяє ті ж самі етапи для оцінки

конкурентоспроможності.

Вибір підприємств, які є найближчими конкурентами досліджуваного підприємства описує три науковця О.В. Шикіна та Р.С.Козловський у своїх загальних аналізах, та М. Портер у моделі п'яти сил, яку розробив.

Вибір та аналіз критеріїв (якість, ціна, сегмент) виділяє більшість авторів: Н.В. Михайлова, Н.М. Богдан, В.Д. Пантелєєв, Л.А.Євчук, О.В. Шикіна, Р.С.Козловський, О.М. Косвінцева, Н.В.Якименко-Терещенко, Е.В. Куценко, М.Портер.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності виділяють О.В. Шикіна та О.М. Косвінцева.

Зіставлення отриманих оцінок серед підприємств-конкурентів описує у своїх працях такі науковці, як М.Г. Саєнко, О.В. Шикіна, Р.С.Козловський, О.М. Косвінцева, М. Портер.

Такий етап як аналіз диференціатора виділяє лише один науковець Е.В. Куценко, який має дійсно важливий вплив на конкурентоспроможність, саме через свою унікальність у розчленуванні цілого предмету або послуги на якісно відмінні частини.

Аналіз роботи конкурентів як етап аналізу розглядають М.Г. Саєнко, Н.В. Якименко-Терещенко, М. Портер.

Аналіз конкурентної послуги\предмету як один з важливих етапів у своїх працях відмічали М.Г. Саєнко, Л.А.Євчук, М. Портер.

Оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на підприємство виділяє Н.В. Михайлова та М. Портер, також М.Портер розглядує етап орієнтації на активи та оцінки ближніх конкурентів та їх послуг.

Важливою методикою, яка розглядає велику кількість аспектів та чинників, стосовно конкурентоспроможності, вважаємо методику М. Портера, а саме «Модель п'яти сил». «Модель п'яти сил» Портера – є одним із основних аналітичних інструментів, що дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності за допомогою аналізу покупців, постачальників, дійсних конкурентів, нових конкурентів, товарів-замінників. Дана модель може бути корисною при прогнозуванні результатів діяльності компанії.

Оцінка фінансового стану була представлена у методиці конкурентоспроможності Л.А.Євчук.

Отже, на основі аналізу наукових підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу, можемо визначити загальноприйняті етапи методики оцінки готельно-ресторанного підприємства: оцінка конкурентоспроможності продукції, вибір та аналіз критеріїв (якість, ціна, сегмент) підприємства, оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на підприємство, оцінка найближчих конкурентів та їх послуг, зіставлення отриманих оцінок серед підприємств-конкурентів, оцінка впливу гостей\покупців.

Також було розглянуто «методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які допоможуть нам у наступних дослідженнях. Аналіз наукової літератури свідчить, що вони можуть бути об'єднані в такі дев'ять груп: 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 [59]».

«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 та ресторани підприємства належать до сфери послуг, адже результатом їхньої діяльності є послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням» [59].

Розглянемо методи оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанного закладу, подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6. - Методи оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанного закладу

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	«Являє собою графічне відображення оцінок стану підприємства та конкурентів із найбільш важливих напрямів діяльності, які зображено у вигляді векторів-осей». [59]	«Висока адекватність оцінки»	«Потреба наявності точної маркетингової інформації; неможливість проведення аналізу причин ситуації»
Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі	«Метод А. Маршала та теорії факторів виробництва передбачає, що критерієм конкурентоспроможності слугує наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з найбільшою продуктивністю [59]. При цьому під рівновагою розуміють такий стан, за якого у підприємства відсутні стимули змінювати обсяги виробництва та частку ринку (переходити в інший стан).»	«Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн»	«Великою мірою відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації»

Продовження табл. 1.6.

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
Методи побудовані на основі теорії ефективно і конкурентності	«Найбільш конкурентними є ті підприємства, в яких налагоджена робота всіх підрозділів. Досліджуються переваги наявності робочих ресурсів»	«Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками»	«Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності»
Методи, основані на теорії якості товару	«Використання даних методів має на увазі облік прямо пропорційній залежності рівня ефективності діяльності компанії і якості її продукту»	«Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів»	«Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства»
Графічні методи	«Дані методи є об'єктивно розрахунковими також і поділяються вони на диференціальні та комплексні.»	«простота та наочність методу дозволяють оцінити положення підприємства за окремим показником відносно конкурентів;»	«застосування значної кількості характеристик щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств досліджуваної галузі може нівелювати його наочність»
Матричні методи	«В основі лежить побудова матриць: БКГ, Портера» «моделі групи Мак-Кінсі, «Привабливість галузі – конкурентоспроможність» та інших.»	«Висока адекватність оцінки»	«Потреба наявності точної маркетингової інформації неможливість проведення аналізу причин ситуації»

Продовження табл. 1.6.

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
Експертний метод	«Метод експертних оцінок базується на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда)»	«Дає змогу розглянути як на це дивиться експерт»	«Вузьке бачення проблематики»
Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства	«Основою є стратегічний потенціал підприємства»	«Аналіз окремих елементів потенціалу»	«Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища»
Методи, засновані на порівнянні з еталоном	«Заснований на наочному порівнянні підприємства з еталоном.»	«Наочний і комплексний при порівнянні»	«До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища»

Джерело: сформовано автором на основі джерела [59]

Аналіз інформації табл. 1.6 свідчить, що вибір методики або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити. Тому в процесі оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства слід використати декілька методів для отримання більш повної та адекватної оцінки.

На основі інформації, поданої вище, було визначено, що для вибору актуальної методики слід відібрати найактуальніші та найбільш розповсюджені погляди науковців. Отже, є можливість описати методику аналізу, що включає такі етапи, подано на рис. 1.2.

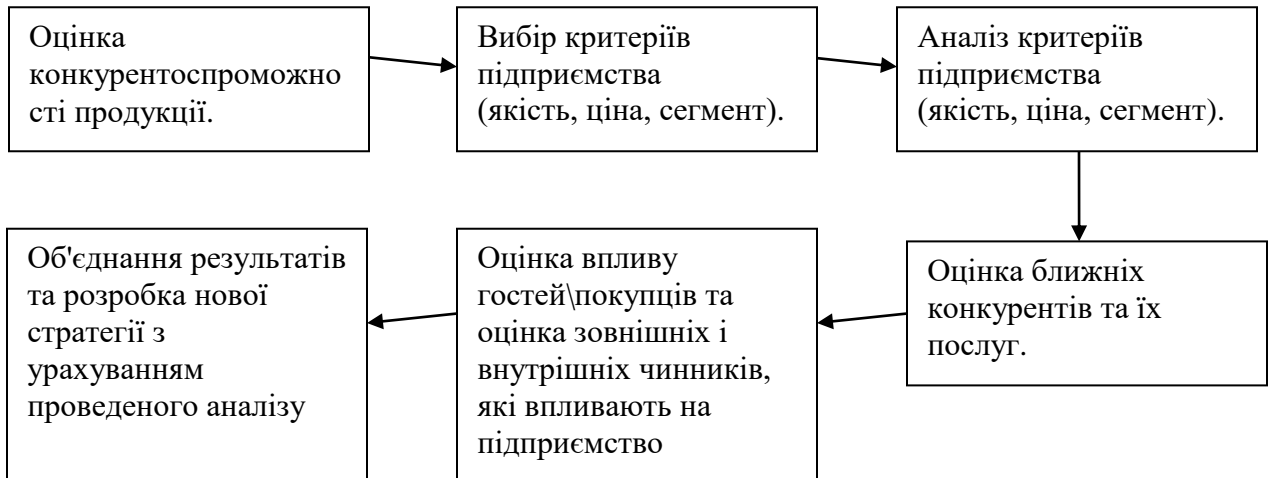


Рис. 1.2 - Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
Джерело: удосконалено автором

Для реалізації вище наведених етапів, які були виведені вище було б раціонально скористуватись декілька методами, а саме: методи, засновані на аналізі порівняльних переваг, методи, засновані на якості товару та графічними методами.

Отже, визначення рівня конкурентоспроможності підприємства відносно своїх конкурентів полягає в отриманні достовірної інформації для прийняття керівництвом виважених управлінських рішень за результатами аналізу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»

Готель ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» розташований в північній частині міста в 5 хвилинах їзди від залізничної станції «Кривий Ріг-Рокувата» по вулиці Кропивницького, 21Б, м. Кривого Рогу, Дніпропетровської області. Готель знаходиться в зеленій частині міста, біля мальовничого парку, в безпосередній близькості від провідних промислових підприємств північного району: ЕВРАЗ Суха Балка, Криворізький залізорудний комбінат, Криворіжшахтобуд, Північний і Центральний ГЗК.

ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» входить до Reikartz Hotels & Resorts - української мережі готелів. Даний готель має свої індивідуальні риси і при цьому відображає особливості його міста. Має високий рівень комфорту і сервісу, сувору відповідність європейським стандартам обслуговування, тепле і уважне ставлення до гостей.

Головними цілями ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» є успішне ведення готельного бізнесу, а саме організація продажу номерів з максимальним завантаженням, досягнення високої якості обслуговування і сервісу, заняття якомога більшої частки на ринку готельних послуг міста Кривий Ріг. Своїх цілей ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» намагається досягти, займаючись такими видами діяльності: організація готельного господарства, організація системи громадського харчування, організація конференцій, конгресів, ділових нарад.

Головним завданням ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» необхідно визначити надання послуг з тимчасового розміщення (код КВЕД 55.10 Готелі та схожі місця проживання). Як додаткові види діяльності є наступні: 93.19 Інша діяльність у сфері спорту; 93.29 Інші види діяльності з організації відпочинку та розваг; 96.04 Фізкультурно-оздоровча діяльність.

Успіх роботи якого залежить від узгодженості дій величезної кількості різних людей. Кожен співробітник знає і розуміє місію свого підприємства і спрямовує всі свої зусилля для успішного її виконання.

Матеріально-технічна база для організації обслуговування споживачів у ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» включає такі елементи: приміщення, в яких безпосередньо здійснюється процес обслуговування, устаткування, засоби та предмети праці, які використовуються для здійснення процесу обслуговування.

Готель пропонує гостям 65 сучасних і функціональних номерів, широкий вибір конференц-можливостей, 2 конференц-зали, переговорну кімнату, 1

ресторан та лобі-бар, сучасний Spa-фітнес-центр, 2 паркувальні майданчики поряд з будівлею готелю.

Характеристика номерного фонду ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» наведено у дод. Б. Трьохзірковий готель ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» повністю відповідає заявленому класу за облаштуванням номерів. Пропонує своїм гостям не тільки сучасні та комфортабельні номери, але і весь спектр послуг, необхідних у діловій поїздці, наприклад: копіювання документів, сканування, зчитування та запис flash та чорно-білий друк документів. Персонал готелю забезпечить вчасне бронювання квитків, організацію ділових заходів.

У готелі обладнаний багатофункціональний конференц-зал, оснащений професійним обладнанням для ділових зустрічей і може розмістити 120 осіб.

До послуг гостей також входить тренажерний зал, перукарські послуги, паркінг, безкоштовний Wi-Fi, камера схову, трансфер, джакузі, хамам.

За ефективну роботу готелю ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» відповідає лінійно-функціональна організаційна структура. Директор, він же адміністратор, є посередником між власниками підприємства й управлінським персоналом. Ресепшн відповідає за бронювання, реєстрацію, розподіл номерів, надання гостям різних інформаційних послуг, стягування плати за проживання, ведення необхідної документації. Шеф-кухар відповідає за організацію харчування у номерах, організовує роботу ресторану. Бухгалтер відповідає за планування, організацію координування всієї діяльності готелю, займається підбором та розміщенням кадрів, виконує оцінку виконання поставлених цілей, також складає бухгалтерський звіт. Покоївки відповідають за організацію та контроль якості надання основних та додаткових послуг готелю, підтримують в належному стані номери, банкетні зали, підробляють на пів ставки як офіціанти.

Досліджуючи дану структуру можна зробити висновок, що керівником даного підприємства є директор, оскільки ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» є товариством з обмеженою відповідальністю. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник.

Також для повної характеристики готелю необхідно визначити основні показники ефективності діяльності його. Це необхідно для того, щоб зрозуміти наскільки ефективна діяльність підприємства в цілому.

Оцінити ефективність діяльності закладу можна за допомогою порівняльного аналізу показників його діяльності за певний період.

Основні показники ефективності діяльності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показники ефективності діяльності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» за 2018 - 8 міс. 2021 р.

Показник	Період				Відн. відх., %			
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	8 міс. 2021 р.	2019/2018	2020/2019	8 міс 2021/2020	2020/2018
Загальна кількість номерного фонду, к-ть місць	64	64	65	65	0	1,56	0	1,56
Місткість готелю, осіб (одночасно)	250	255	270	270	2	5,88	0	8,00
Рівень завантаження, %	43,7	45,9	35,7	38,7	5,03	-22,22	8,40	-18,31
Середня тривалість перебування осіб у готелі, днів	5-7	5-7	5-7	5-7	-	-	-	-
Надходження від реалізації послуг, тис. грн	9876,55	12101,12	10519,52	11339,25	22,52	-13,07	7,79	6,51
в т.ч.: послуг розміщенн	7656,24	9167,52	7622,84	8722,50	19,74	-16,85	14,43	-0,44
в т.ч.: інших послуг	2220,31	2933,60	2896,68	2616,75	32,13	-1,26	-9,66	30,46
Середня вартість номера, грн.	750	855	900	950	14,00	5,26	5,56	20,00
Чисельність персоналу готелю, грн\ особу	6	7	6	8	16,67	-14,29	33,33	0,00
ФОП, тис грн	367,56	474,432	434,52	816	29,08	-8,41	87,79	18,22
Середньомісячна заробітна плата, грн\особу	5105	5648	6035	8500	10,64	6,85	40,85	18,22
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1263	1342	1393	1458	6,25	3,80	4,67	10,29
Чистий дохід від реалізації послуг. тис. грн.	8230,46	10084,27	8766,27	9449,37	22,52	-13,07	7,79	6,51
Витрати діяльності готелю, тис.\грн.	7980	9769	8756	9358	22,42	-10,37	6,88	9,72
Чистий прибуток %	250,46	315,27	10,27	91,37	25,88	-96,74	789,79	-95,90
Рентабельність діяльності, %	3,14	3,23	0,12	0,98	2,82	-96,37	732,55	-96,26

Джерело: складено автором на основі [14-18]

З табл. 2.1 можна зробити висновки про основні економічні показники діяльності готелю ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» в період з січня 2018 по грудень 2021 року. Тут слід зазначити, що період роботи готелю в 2020 р ускладнювався наслідками економічного спаду через пандемію коронавірусу, що в свою чергу, стримувало всі економічні показники досліджуваного підприємства.

Загальна кількість номерного фонду збільшилася на 1 номер.

У 2019 році значно збільшилося завантаження готелю - на 4% від минулого року. У 2020р. пішла динаміка спаду, через пандемію у світі. Різниця між 2019 та 2020 роком - 30%.

Відбулося збільшення середньої вартості номера майже на 105 грн. (2018-2019 рр.), у 2019-2020 рр. різниця вже трохи менша 45 грн., а в порівнянні 2021 та 2020 роки різниця становить - 50 грн.

Середня тривалість перебування у готелі складає 5-7 днів. Зміни за данні роки не відбулися ,а отже можна сказати що ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» є постійні гості.

Надходження від реалізації послуг зросло у вартісному виразі у 2018-2019 рр. на 22,52%. Однак вже у 2020 р. показник скоротився на 13,07%, що пов'язано зі зменшенням завантаження готелю через карантинні обмеження. За 8 міс. 2021 р. в порівнянні з 2020 р. виручка від реалізації зросла на 7,79%, однак показник не досяг докарантинного рівня 2019 р.

Чисельність персоналу майже не змінилася. Середньомісячна заробітна плата збільшилася за 2018-2020 рр. 18,22%. Це пов'язано зі збільшенням мінімальної зарплати у країні.

Стосовно витрат діяльності готелю відмічаємо, що у 2019 р. був значний скачок витрат. У наступному році було зниження, у зв'язку зі зменшенням обсягів діяльності закладу через пандемію. За 8 міс. 2021 р. було підвищення витрат.

При тому, що за перші два аналізовані роки чистий прибуток зріс на 25,22%, У 2020 р. прибуток спостерігається падіння прибутку на 96,74% через зниження обсягів діяльності закладу у зв'язку з карантинном. Отже, різниця чистого прибутку між визначними роками (2018-2020) становить 95,9%. За 8 міс. 2021 р. ситуація трохи покращилася – закладу вдалося отримати у майже 8 разів більше чистого прибутку в порівнянні з 2020 р.

Рентабельність діяльності 2018-2019 рр. була 3,14% та 3,23% - тобто, спостерігається підвищення. Через пандемію у наступних роках відбувається суттєве зниження. У 2020 р. рентабельність діяльності складає лише 0,12%, тобто заклад ледве покриває витрати. За 8 міс. 2021 р. показник вже йде на підйом, але його значення невисоке - 0,98%.

Таким чином, для підтримки позитивної динаміки, керівництву готелю необхідно обрати стратегію, спрямовану на зміцнення конкурентних переваг закладу для поліпшення ефективності функціонування закладу, щоб мати міцну

позицію при досить великій кількості суперників на готельному ринку Кривого Рогу у наш час, коли пандемія відіграє велику роль у готельній індустрії.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»

На основі інформації поданою вище було визначено, що буде використана методика з підрозділу 1.2, що є більш розвернутою і більш актуальною для точного визначення конкурентоспроможності підприємства, яка включатиме в собі декілька нових етапів.

З метою виявлення сильних і слабких сторін, був проведений SWOT-аналіз, поданий в табл. 2.2 конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС».

Докладний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваного підприємства необхідний для того, щоб зробити висновки щодо потенційних загроз і можливостей, які організація повинна враховувати при здійсненні своєї діяльності для готелю.

Таблиця 2.2. - SWOT-аналіз ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Різноманітне меню ресторанів 2. Чистота 3. Зручність використання послугами. 4. Резерв столиків електронною поштою. 5. Використання безкоштовного WI-FI 6. Ресторанний комплекс при готелі відкритий не тільки для гостей, але й для споживачів, які не проживають у готелі. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріла інфраструктура та устаткування. 2. Слабка організація маркетингу. 3. Значне навантаження одного фахівця великою кількістю завдань та обов'язків.
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту послуг як готельних так і ресторанних. 2. Навчання персоналу по новим методикам 3. Розвиток ІТ 4. Введення сучасних систем автоматизації. 5. Можливість залучення інвестицій 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Суворая конкуренція. 2. Зміна смаків та потреб клієнтів. 3. Падіння курс валют. 4. Інфляційні ризики. 5. Не сприятлива зміна податкової політики. 6. Пандемії, епідемії. 7. Економічна криза

Джерело: складено автором на основі [15-18]

Таким чином, однією з найслабших сторін розглянутого підприємства є людські ресурси, стабільність кадрів - це величезний плюс для готелю. Однак на даному підприємстві передбачено застаріла форма навчання кадрів, впровадження нових стандартів обслуговування, а також область маркетингу

потребує коригування. Найбільші можливості полягають у збільшенні завантаження готелю за рахунок розвитку інформаційних технологій. Найбільша небезпека полягає в конкуренції з боку існуючих готелів в Кривому Розі та нинішня ситуація, що відбулась у світі через пандемію.

Наступним етапом є оцінка конкурентоспроможності продукції, вибір та аналіз критеріїв (якість, ціна, сегмент) та ступенем конкуренції на ринку.

Для того, щоб провести аналіз конкурентоспроможності, необхідно визначити конкурентів ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» та дати їм характеристику, що подано у Додатку В. Проаналізувавши основну характеристику готелів, ми можемо зробити такий висновок, що кожен готель є унікальним, з особливим підходом до визначення потреб споживачів у даній сфері діяльності. Усі мають свої переваги між кожним, А задля детальнішого дослідження маємо можливість провести порівняльну характеристику прямих конкурентів готелю ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Порівняльна характеристика готелів- конкурентів

Назва готелю	Додаткові послуги	Дизайн	Конференц-сервіс	Цінова політика	Пункти харчування	Рівень обслуговування	Місце розташування (5-ти бальна система)
Готель «Park House»	Ресторан Басейн Тренажерний зал Сауна Ліфт Конференц Зала	Номери виконанні в чіткому стилі, затишні, з дотримання кольорової гамми	+	575-1265 грн	Ресторан, кафе	4,7\5	5
Готель «Aurora Premier Hotel»	Банкетний зал Ресторан SPA Басейн Сауна Фітнес Конференц-сервіс Переговорна кімната	Номери виконані у класичному стилі, дотримується кольорова гамма	+	650-3000 грн	Ресторан, кафе, бар	4,4\5	5
Готель «Центральний»	Ресторан Салон-перукарня Більярд	Номери готелю виконані у	+	700-1600 грн	Ресторан	4,0\5	3

Продовження табл.2.3.

	Конференц Зала Кав'ярня Пральня	радянському » стилі						
Готель «Украї ночка»	Їжа в номер Міні-бар прасування пральня трансфер	Номери скромні, але мають вишуканий смак, унікальність	-	950-2100	+	Ресторан	4,6\5	3
Готель ТОВ «ОТЕЛ Ь ДЕЛЮ КС»	Конференц Зала Трансфер Вокзал Камера зберігання Банкетний зал Бар Ресторан Джакузі	Дизайн готелю і номерів виконаний у класичному стилі, номери затишні	+	761-1155 грн	+	Ресторан Кафе Бар	4,8\5	2

Джерело: складено автором на основі [12-22]

Порівняльна характеристика готелів дає зрозуміти, які переваги існують у одних готелів, і які відсутні або існують, але не так добре розвинені ніж в конкурентів. Використовуючи дані табл. 2.4. проведемо оцінку конкурентоспроможності готелю, використовуючи 5-ти бальний метод оцінювання, подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»

Показник	Готель «Park House»	Готель «Aurora Premier Hotel»	Готель «Центральний»	Готель «Україночка»	ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»
Додаткові послуги	2	3	2	1	4
Дизайн	5	4	1	2	4
Конференц-сервіс	5	5	5	0	5
Цінова політика	2	1	3	4	5
Пункти харчування	4	5	1	1	5
Рівень обслуговування	4	3	2	3	5
Місце розташування	5	5	3	3	2

Джерело: складено автором на основі [12-22]

На основі даних оцінок побудуємо багатокутник конкурентоспроможності та порахуємо загальний результат, подано у рис. 2.1.

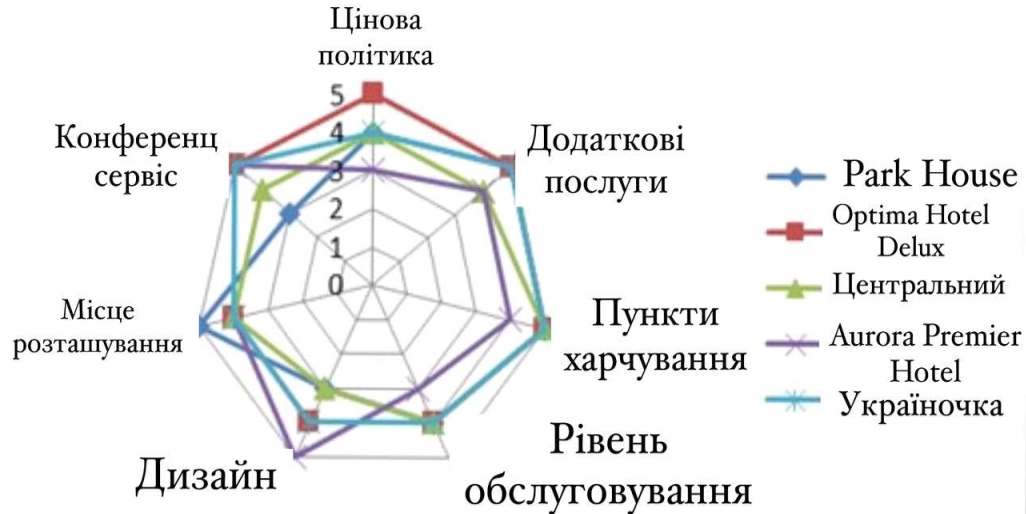


Рис. 2.1. - Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі [12-22]

Отже, отримані результати оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів міста Кривий Ріг свідчать про різні конкурентні позиції закладів на ринку готельно-ресторанних послуг міста Кривий Ріг.

Загальний результат оцінювання конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів наступний: «Park House» - 29 баллів, «Aurora Premier Hotel» - 26 баллів, готель «Центральний» - 17 баллів, готель «Україночка» - 14 баллів, готель ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» - 28 баллів.

Стосовно цінової політики, то слід зазначити незначний діапазон розбіжностей у формуванні цін на послуги. Однак в порівнянні з іншими закладами, за відповідністю цін до якості обслуговування та комфорту найбільш оптимальними є ціни готелю ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС».

За параметром «Додаткові послуги» майже всі аналізовані готельно-ресторанні заклади мають широкий спектр додаткових послуг як для їхньої зірковості. Але в готелі «Україночка» їх вибір є вужчим.

За параметром «Місце розташування» майже всі готелі мають вигідне місце розташування (у центрі міста). Виключенням є готель ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС», який знаходиться далеко від центру міста.

Для оцінки готельно-ресторанних закладів за параметром «Рівень обслуговування», нами було проаналізовано відгуки клієнтів та оцінки на туристичних сайтах. Можна зробити висновок, що найвищий рівень сервісу надається у таких закладах як «ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС», та «Park House».

Щодо дизайну закладів, то готелі ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС», та «Aurora Premier Hotel» мають класичний дизайн з дотриманням

кольорової гамми, зі стилем. Готель «Park House» має номери, які виконанні в чіткому стилі, затишні, з дотримання кольорової гамми, кожен зі своїм індивідуальним характером та неповторним видом, тому отримав найвищу оцінку. У готелі «Центральний» номери готелю виконані без особливого дизайнерського рішення, у «радянському» стилі. У готелі «Україночка» номери скромні, але мають вишуканий смак.

За параметром «Конференц-сервіс», всі досліджувані заклади надають послуги з проведення конференц-заходів, за виключенням готелю «Україночка».

За параметром «Пункти харчування» слід відмітити, що в всіх готелях є ресторани. У готелі ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» є ресторан, і кафе і бар, а у закладі «Aurora Premier Hotel» є класичний ресторан Аврора і банкетний зал Прем'єр Холл. Тому ці заклади отримали найвищі оцінки за цим параметром.

Отже, на регіональному ринку готельно-ресторанних послуг міста Кривий Ріг найбільш сильні позиції мають готельно-ресторанні заклади «Park House», ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» та «Aurora Premier Hotel». «В напрямку розвитку конкурентних переваг закладів слід здійснювати заходи щодо розширення спектру додаткових послуг, оптимізації цінової політики та постійного підвищення рівня якості наданих послуг». [58]

Після досліджень над конкурентами готелю ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» маємо можливість визначити також що оцінку конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг ми можемо визначити за допомогою методики, яка включає такі етапи: оцінка конкурентоспроможності продукції вибір та аналіз критеріїв (якість, ціна, сегмент) підприємства, оцінка впливу гостей\покупців, оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на підприємство, оцінка ближніх конкурентів та їх послуг, зіставлення отриманих оцінок серед підприємств-конкурентів, об'єднання результатів та розробка нової стратегії з урахуванням проведеного аналізу, які необхідно також використовувати, щоб отримати важливу інформацію з різних аспектів.

Готель ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» має достатньо конкурентоспроможні послуги, якість обслуговування була визначена як середній показник, цінова політика в порівнянні з іншими закладами є зваженою та оптимальною, ступінь конкуренції в цілому є досить високим, але є деякі аспекти, які необхідно було б поліпшити.

Наступним етапом пропонованої методики є оцінка ступеня впливу гостей. Так як гості готелю формують суперництво між конкуруючими підприємствами, пред'являючи певні вимоги до якості продукції, рівня обслуговування, ціноутворення, вони мають великий вплив на досліджуване підприємство. Також у сучасному світі існують соціальні мережі, сайти бронювання готелів, а також різні форуми, в яких вплив гостей на конкурентоспроможність підприємства є достатньо вагомими. Аналіз впливу

гостей був проведений нами через аналіз відгуків на сайті Booking.com, найбільшому сайті бронювання проживання у світі, що подано у рис. 2.2.

Відгуки гостей

Переглянути наявність місць

7,8 Добре · 130 відгуків Читати всі відгуки

Категорії:



Рис. 2.2 Показники відгуків гостей готелю ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»
Джерело: побудовано автором на основі [16]

Таким чином аналіз даних рис. 2.2 свідчить про позитивну оцінку ступеня впливу гостей. Але для того, щоб зрозуміти напевне чи дійсно підприємство конкурентоспроможне необхідно провести повний аналіз оцінки ступеня впливу гостей стосовно відношення його до конкуруючих підприємств.

За допомогою Booking.com був проведений аналіз конкурентоспроможності досліджуваних закладів-конкурентів за відгуками гостей подано у рис. 2.3.

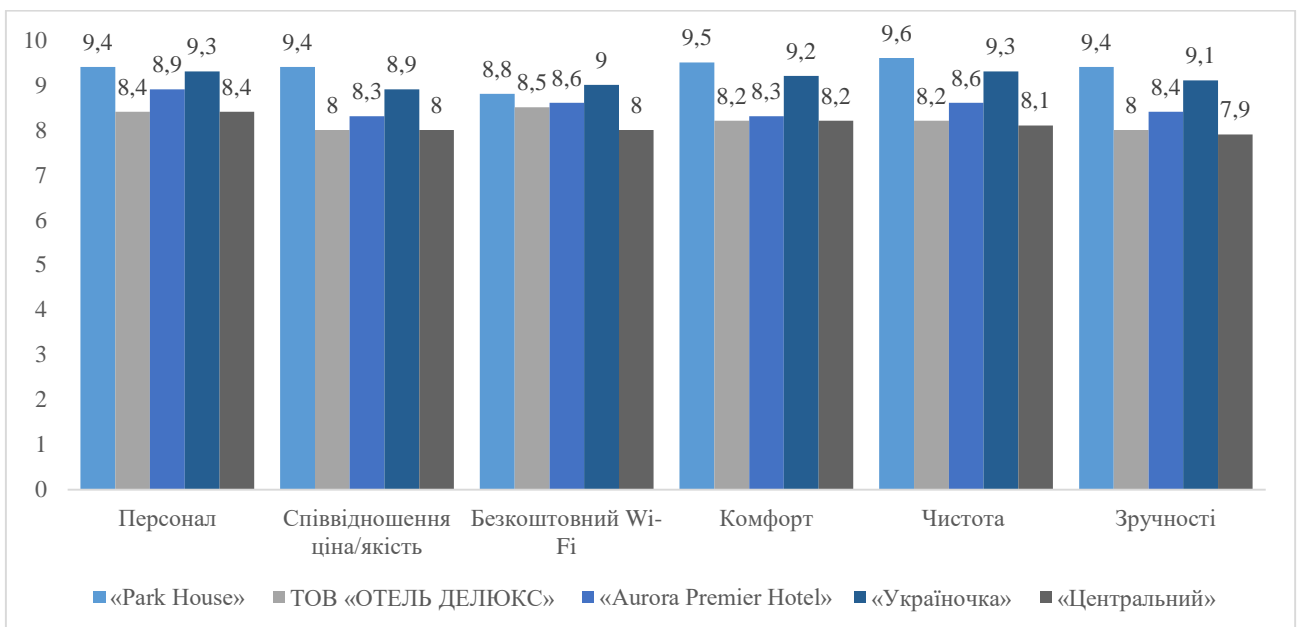


Рис 2.3. - Аналіз конкурентоспроможності закладів розміщення за відгуками гостей

Джерело: побудовано автором на основі [17]

За оцінками гостей, досліджуваний заклад поступається конкурентам таким критеріям, як: персонал, співвідношення ціна\якість, комфорт, зручності, чистота і лише один показник дає змогу показати, що у готелі є сильна сторона, а саме - якісний безкоштовний WI-FI.

На основі даних з рис 2.3. маємо можливість скласти діаграму загальної середньої оцінки закладів розміщення, подано у рис. 2.4.

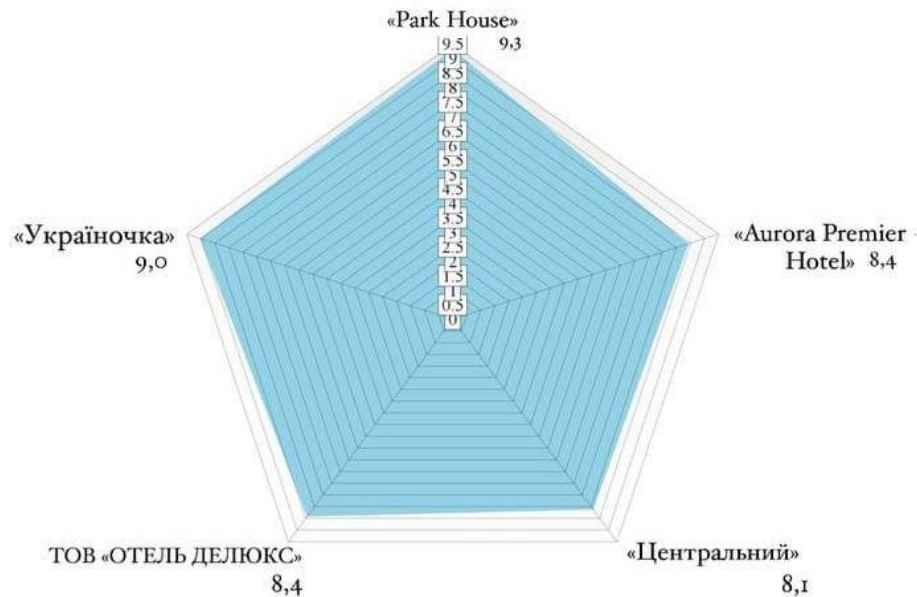


Рис 2.4. - Аналіз загальної середньої оцінки закладів розміщення
Джерело: побудовано автором на основі [16]

За допомогою рис. 2.4. маємо можливість зробити висновок: відгуки гостей є показником того, що загальний середній результат оцінювання конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів такий: «Park House» - 9,3 балли, «Україночка» - 9,0 баллів, «Аurora Premier Hotel» - 8,4 баллів, готель ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» - 7,8 баллів, готель «Центральний» - 8,1 балл. Тому ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» займає останнє місце у рейтингу з 5-ти конкуруючих фірм.

Далі для оцінки конкурентоспроможності за пропонованою методикою можемо виділити оцінку ближніх конкурентів та їх послуг готелю ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС». Загальний результат оцінювання, що був проведений у рис. 2.3 допомагає зрозуміти ситуацію конкурентоспроможності послуг готельно-ресторанних закладів, але для того, щоб повністю оцінити конкурентів необхідно розглядати також їх додаткові послуги.

За допомогою табл. 2.5 проаналізуємо які є додаткові послуги у конкурентів, яких не вистачає ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» .

Таблиця 2.5 - Порівняння додаткових послуг ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» та його конкурентів

Додаткові послуги	Готелі				
	«Park House»	ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»	«Aurora Premier Hotel»	«Україночка» (MIZAR Hotel & Restaurant)	«Центральний»
Безкоштовна парковка	+	-	+	-	+
Сейф	+	+	+	-	+
Знання іноземних мов	Англ. +	Англ. +	Англ. +	Англ. +	Англ. +
Трансфер	+	+	+	-	-
Розміщення з тваринами	+	+	-	-/+	-
Конференц-зал	+	+	+	+	-
Банкетний зал	+	+	+	+	+
Упаковані ланчі	+	+	+	-	-
Басейн	+	-	+	-	-
Зручності гостей з обмеженими фізичними можливостями	-	-	+	-	-
Караоке	+	-	-	-	-
Анімаційний персонал	+	+	-	-	-

Джерело: створено на основі [16]

Отже, за допомогою порівняння підприємств, що показано у табл. 2.5 визначено, що ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» не має таких додаткових послуг, як безкоштовна парковка (коштує приблизно 18 грн), окремого басейну (є невеликий у сауні), зручностей для гостей з обмеженими можливостями, караоке. Таким чином, проведений аналіз слугує базою для визначення подальшого розширення додаткових послуг закладу з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС».

Останнім етапом методу оцінки конкурентоспроможності готелю є об'єднання результатів та розробка нових заходів поліпшення конкурентності з урахуванням проведеного аналізу. Дана інформація буде визначена в висновках та рекомендаціях.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У даній роботі був проведений аналіз літератури, що стосується визначення терміну конкурентоспроможності. Аналіз різноманітних трактувань терміну «конкурентоспроможність підприємства» дає змогу говорити, що в основі лежать такі підходи: здатність ефективно здійснювати господарську діяльність, спроможність оптимально розпоряджатися ресурсами, рівень компетенції відносно інших підприємств-конкурентів, ступінь реалізації потенційних можливостей підприємств, суперництво, конкурентна боротьба, розрахунковий підхід.

На підставі проведеного аналізу встановлено, що конкурентоспроможність – це в першу чергу суперництво між фірмами у певній галузі, яке змушує кожне підприємство-конкурента розвивати свої можливості та сильні сторони, а також посилено працювати над слабкими сторонами, для того забезпечення отримання достатньо великого прибутку.

Вивчення наукової літератури довело різноплановість підходів до розгляду поняття конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу. Конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства можна визначити, як можливість формувати, утримувати і використовувати конкурентні переваги за умов мінливості зовнішнього середовища метою зайняти лідируючі позиції на ринку, які пропонують аналогічні послуги обслуговування [28].

Контент-аналіз наукових підходів до оцінювання конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу свідчить про їх різноплановість. Встановлено, що більш підходящою буде методика, що включає найбільш розповсюджені етапи аналізу з точки зору науковців.

Отже, до пропонованої методики було включено важливі етапи оцінки конкурентоспроможності: оцінка конкурентоспроможності продукції, вибір та аналіз критеріїв (якість, ціна, сегмент) підприємства, оцінка впливу гостей\покупців, оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на підприємство, оцінка ближніх конкурентів та їх послуг, зіставлення отриманих оцінок серед підприємств-конкурентів, об'єднання результатів та розробка нової стратегії з урахуванням проведеного аналізу.

Аналіз конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства був проведений на підставі ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС». ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» входить до Reikartz Hotels & Resorts - української мережі готелів. Підприємство забезпечує високий рівень комфорту і сервісу гостям, сувору відповідність європейським стандартам обслуговування, тепле і уважне ставлення до гостей. Головним завданням ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» є надання послуг з тимчасового розміщення гостей.

Проведений аналіз показників за 2018-2020 рр. дав змогу встановити, що період роботи готелю в 2020 р. ускладнювався наслідками економічного спаду через пандемію коронавірусу, що в свою чергу, призвело до погіршення показників діяльності досліджуваного підприємства. Так, у 2019 році значно збільшилося завантаження готелю - на 4% від 2018 року. Надходження від реалізації послуг зросло у вартісному виразі у 2018-2019 рр. на 22,52%. Однак вже у 2020 р. показник скоротився на 13,07%, що пов'язано зі зменшенням завантаження готелю через карантинні обмеження. У 2019 р. був значний скачок витрат, але у 2018-2019 рр. чистий прибуток зріс на 25,22%. Рентабельність діяльності 2018-2019 рр. була 3,14% та 3,23% , а у 2020 р. рентабельність діяльності складає лише 0,12%, тобто заклад ледве покриває витрати.

Таким чином, для підтримки позитивної динаміки, керівництву готелю необхідно обрати стратегію, спрямовану на зміцнення конкурентних переваг закладу для поліпшення ефективності функціонування закладу, щоб мати міцну позицію при досить великій кількості суперників на готельному ринку Кривого Рогу у сучасний час, коли пандемія відіграє велику роль у готельній індустрії.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» дав змогу визначити сильні сторони досліджуваного підприємства - різноманітне меню ресторанів, чистота, зручність використання послугами, резерв столиків електронною поштою, використання безкоштовного WI-FI, ресторанний комплекс при готелі відкритий не тільки для гостей, але й для споживачів, які не проживають у готелі.

Для аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» в якості конкурентів були обрані такі підприємства: Park House, Україночка, Аuroга Premier Hotel і Центральний. Вони є бізнес-готелями, як і досліджуваний заклад ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС». Проведено порівняльну характеристику готелів-конкурентів за такими показниками: додаткові послуги, дизайн, конференц-сервіс, цінова політика, пункти харчування, рівень обслуговування, місце розташування. Загальний результат оцінювання конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів наступний: «Park House» - 29 баллів, «Аuroга Premier Hotel» - 26 баллів, готель «Центральний» - 17 баллів, готель «Україночка» - 14 баллів, готель ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» - 28 баллів, що свідчить про 2 місце аналізованого закладу в рейтингу.

Готель ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» зайняв останню позицію з 5-ти запропонованих, тому було проведено останній аналіз - додаткових послуг між готелями. Визначено, на основі того, що відсутні такі додаткові послуги, басейну окремо від сауни, зручності для гостей з обмеженими можливостями, караоке. Таким чином, проведений аналіз слугує базою для визначення подальшого розширення додаткових послуг закладу з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС».

За допомогою зібраної нами інформації пропонується наступні рекомендації щодо поліпшення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»

По-перше, необхідно на основі інформації стосовно додаткових послуг, які надаються на конкурентних підприємствах, слід почати впроваджувати їх у досліджуваній готель ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС». Басейн, зручності для гостей з обмеженими можливостями, караоке у відвіденому місці - це той список додаткових послуг, яких не має на досліджуваному підприємстві.

По-друге, встановлено, що ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» має ненайкращі показники стосовно роботи персоналу. Персонал є важливою складовою раціонального функціонування підприємства. Преміювання та винагородження персоналу за сумлінну працю є найголовнішою рекомендацією, яку можна було б додати.

Сучасна ситуація на ринку праці показує, що існує плінність кадрів з готельно-ресторанного бізнесу саме через пандемію COVID-19. У зв'язку з тим, що бізнес-конференції, конвенції та відрядження відбуваються у онлайн режимі, гостей ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» стало набагато менше, ніж було. Це, у свою чергу, змусило багато працівників готельно-ресторанного бізнесу переходити у інші сфери діяльності. Тому необхідно продовжувати позитивну практику навчати персонал професіональним навичкам за допомогою тренера, який кожні 3 місяця буде проводити лекції по 6-8 годин стосовно обслуговування клієнтів, правил поведінки з гостями, правил поведінки з приладами у готелі на прикладі розв'язування задач, обговорення кейсів та ведення дискусійних переговорів. Плановане підвищення кваліфікації та навчання персоналу буде проовдитися на базі Навчального центру Reikartz.

Також в якості заходів удосконалення управління персоналом пропонується оптимізація графіків роботи персоналу. Графіки роботи іноді бувають невдалими, тому існує надмірна завантаженість співробітників, що в свою чергу призводить до низької продуктивності праці, помилок, втрати доходів, незадоволеності клієнтів. Керівництво має також встановити порядок узгодження управлінських рішень, і обслуговування. Реакція керівництва повинна бути спрямована на причини виникнення проблем, а не в якому разі не на симптоми.

Нововведення, які можна запропонувати готелю ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» є автоматизація готелю. Готель має новітні технології у структурі роботи, але по факту на підприємстві існує класична схема обслуговування клієнтів. Пропонується впровадження автоматизації, а саме зміна способу входу до номерів. Готель користується звичайними ключами, у той час коли сучасні готелі вже користуються пластиковими картками. Етап пластикових карток теж можна віднести до застарілих саме через те, що у світі відбувається зміна клімату, пластик необхідно викорінювати з усіх аспектів життя. Тому необхідно

розпочати більш екологічний, цікавий та унікальний спосіб обслуговування клієнтів при заселенні у номер за допомогою відбитку пальця. При заселенні сканується відбиток пальця, що саме допоможе при вході в номер, також пропонується дане нововведення через зручність того, що по відбитку пальця є можливість зберегти дані клієнта до наступного заселення.

Головною позитивною стороною є саме те, що підробити один параметр, наприклад, відбиток пальця можливо, але якщо використовувати поєднання, наприклад відбиток пальця з малюнком вен долоні, то такий біологічний матеріал підробити практично неможливо. Простіше підробити ключі або зробити дублікат документа. Застосування ідентифікації може значно полегшити життя людям. Наприклад, якщо використовувати систему за відбитком пальця, то гостю непотрібно буде хвилюватись за загублені або вкрадені ключі. При зберіганні біометричних даних застосовуються протоколи одностороннього стиснення. Це означає, що після оцінки біометричних даних вони наводяться в спеціальний математичний вигляд. На звороті неможливо сформувавши початковий відбиток даних. Наприклад, якщо взяти $3+3=6$, то буде зберігатися результат 6. За цифрою 6 неможливо відновити яким шляхом вона була отримана, адже варіантів може бути безліч, наприклад $154-148=6$. У разі збереження біометричних даних, ця цифра набагато складніша і довша. Разом з цим застосовуються технології криптографії. Це додатково підвищує рівень безпеки під час зберігання даних.

Для впровадження такої автоматизованої системи пропонується звернутися до компанії Dotrunet, яка динамічно займається розвитком проектів по веб-девелопменту. Це одна з фірм, що впроваджують інформаційні технології, включаючи систему відбитку пальця у готельно-рестораний бізнес. Загальна ціна системи становить 234 тис. грн., але під кожен готель встановлюється індивідуальна ціна. До ціни входять всі роботи «під ключ» та надається гарантійний супровід компанії. Тому, з розвитком технологій захисту даних на смартфонах і комп'ютерах, біометрична ідентифікація щільно узвичаїлася. Застосування у промислових масштабах поки що тільки набирає обертів. В даному методі є бачення майбутнього розвитку, коли всі ключі, кредитні картки і навіть паспорт будуть замінені на біометричні параметри людини. На відміну від фізичних носіїв їх неможливо втратити, і як паролі паролів неможливо забути. [57]

Також встановлено наявність значного завантаження одного фахівця великою кількістю завдань та обов'язків, це стосується в першу чергу саме ресторанного комплексу при готелі. Для того, щоб сформувавши баланс роботи офіціантів з гостями, необхідно до кожного столу додати або дзвінок, що буде надсилати сигнал на ручний годинник працівника або планшети, на яких можна вже одразу зробити замовлення, викликати офіціанта, прочитати газету чи подивитись новини. Дані два варіанти прискорять роботу офіціантів задля

усунення проблеми довгого очікування споживачів ресторану.

Узагальнення пропонованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» подано у дод. Д.

Отже, запропоновані заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС» дозволить компанії вийти на новий рівень розвитку, привернути увагу нових клієнтів та збільшити лояльність існуючих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. м. Москва. вид. Центр економіки і маркетингу. 1996. – 208 с.
2. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях. . м. Москва. ИНФРА-М. 2002. – 496 с.
3. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. с. 24-28 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>
4. Є. Шершньова, С. В. Оборська. Стратегічне управління: Навч. Посібник – К.: м. Київ. вид. КНЕУ, 1999. 384 с.
5. Сарай Н.І. Економічна діагностика: Навчальний посібник. М. Тернопіль. вид. Крок, 2015. 164 с.
6. Портер М. Стратегія конкуренції. пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський . Основи, 1998. Лондон. 390 с.
7. Савчук С. И. Основи теорії конкурентоспроможності. м. Маріуполь. вид. Рената. 2007. 520 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf
8. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса. вид. Атлант, 2013. – 470 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf
9. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка і управління*. № 1. 2013. с. 62-69
10. Бойчик І. М. Економіка підприємства. М. Тернопіль, Вид. Кодор 2006. – 528 с.
11. Криворотов В. В. Принципи та фактори побудови системи показників конкурентоспроможності підприємства. Проблеми сучасної економіки. м. Одеса. вид. Атлант. 2004. 124-131 с..
12. Портал гостино-ресторанного бізнесу. URL: <http://prohotelia.com/> HYPERLINK "http://prohotelia.com/"
13. Global tourism industry – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism>
14. Офіційний сайт ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС». URL: <https://reikartz.com/uk/hotels/optima-deluxe-krivoy-rog/rooms/>
15. Офіційна система інтернет-бронювання житла (готелі, хостели): URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/domashiy-zatyshok-delux.uk.html>
16. Офіційний сайт бронювання готелів. URL: <http://hotels24.ua/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8B%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%A0%D0%BE%D0%B3%D0%B0/%D0%93%D0%BE%D1>

17. Інтернет ресурс інформації про готелі. URL: http://www.doroga.ua/hotel/Dnepropetrovskaya/Krivoj_Rog/Optima_Delyuks/2447
18. Офіційний сайт готелю «Park House». URL: <https://www.parkhouse.net.ua/ru/>
19. Офіційна система інтернет-бронювання житла (готелі, хостели): URL: [https://www.booking.com/searchresults.ru.html?aid=315714;label=reikartz-aurora-krivyi-rih-m%2AssTeoC1t6AeJyecfaeWwS442472309880%](https://www.booking.com/searchresults.ru.html?aid=315714;label=reikartz-aurora-krivyi-rih-m%2AssTeoC1t6AeJyecfaeWwS442472309880%20)
20. Офіційний сайт готелю «Україночка»: URL: <https://uahotel.com.ua/>
21. Офіційний сайт готелю «Aurora Hotel»: URL: <https://reikartz.com/ru/hotels/aurora-krivoj-rog/>
22. Офіційний сайт готелю «Центральний»: URL: <http://centrhotel.com.ua/>
23. Переддипломна практика: програма та методичні рекомендації для здобувачів вищої освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», освітній рівень магістр / Ніколайчук О.А., Приймак Н.С., Сімакова О.А.; Донецьк: нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. техн. в рестор. госп., гот.-рест. справи та підприємств. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 22 с.
24. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства. К.: Київ. вид. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с
25. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. м. Київ. вид. Центр учбової літератури, 2012.
26. Бортник Л. В. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності готельного підприємства. *Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство*: III Всеукраїнська науковопрактична конференція. Донецьк : Донбас, 2014. 231-232с. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf
27. Мануйлович Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2013. № 4. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/3_Konkurentospromozhnist-pidpryemstv.pdf
URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/3_Konkurentospromozhnist-pidpryemstv.pdf
28. Нагернюк Д.В., Нещадим Л.М., Тимчук С.В. Формування конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. №13. С. 620-624. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/104.pdf
29. Кізіма В.Л. Особливості господарювання в підприємствах готельного комплексу. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів вид.НЛТУ, 2012. № 22.1. С.238-243.
30. Шикіна О. В. Застосування таксономічного аналізу як методу оцінки

конкурентоспроможності готельного господарства. *Perspective economic and management issues: collection of scientific articles*. Austria: "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, 2015. P. 429–434/ URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/77.pdf

31. Портер М. Конкуренція.: навч. посіб.– Москва: Вільямс, 2001. – 425 с
URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7_2016/9.pdf

32. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. М. Харків. вид. Центр навчальної літератури, 2008. – 384 с
URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_2020____.pdf

33. Батенко Л. П., Белов М.А., Євдокимова Н. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ, під ред В. Є. Москалюка 2009. 384 с.

URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/3_Konkurentospromozhnist-pidpryyemstv.pdf

34. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів. Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 2016р. 484 с.
URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf

35. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: вид. Вісник ОНУ ім. Мечникова. 2015. № 2(164). С. 15–24. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2466>

36. Сміт А. Дослідження про природу та чини багатства народів. вид. Соцэґиз. Лондон. 1962. 684 с.

37. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв. 2016р. 543 с.
URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf>

38. Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність аграрного підприємства». Агросвіт. Київ. 2016. № 7. С. 44–50.
URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/melnyk-2.pdf>

39. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб. : Пітер, 2006. 464 с. URL: https://revolution.allbest.ru/economy/003611_0.html#text

40. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі: Основи менеджменту. М.Х. Пер. с англ. М.А. Майорова і ін. М.: Справа, 1992. 704 с.
41. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств . Агросвіт. 2016. № 7. С. 44–50. URL:http://www.agrovit.info/pdf/7_2016/9.pdf
42. Пантелеев В. Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення). Причирномор'я. вид. Вісник аграрної науки. 2008. Вип. 2 (45). С. 10-16. URL: https://revolution.allbest.ru/economy/00361651_0.html#text
43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства . м.Тернопіль вид. "Економічна думка". 2006. 390 с. URL:http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/77.pdf
44. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент : [навч. посіб.]. м. Київ. вид. Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
45. Богдан Н.М., Ферлій Р.Ю. Особливості управління якістю в готельному бізнесі. Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами». м.Луцьк. вид.ЛНТУ, 2016. Ч. 3. С. 50–53. URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/52.pdf
46. Михайлова Н.В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Харків зб. наук. праць ХДУХТ 2008. Вип. 2(8). С. 310–317. URL:http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf
47. Косвінцева Е.Н. Забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства промислового центру: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.05. м. Москва, 2009. 23 с.
48. Куценко О.В. Якість послуг готельних підприємств та їх споживча оцінка. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.: зб. наук. пр. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків: 2012. Вип. 2(16). С. 323–332. URL:http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/77.pdf
URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/52.pdf
49. Денісова А.Л., Уляхін Т.М. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: аспекти якості: монографія. Вид-во Тамб. держ. техн. ун-ту, 2006. 120 с. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1531>
50. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. м. Київ. вид. Економіка та суспільство. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
51. Ніколайчук О.А., Коломієць Д.В. Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів Кривого Рогу. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей III Міжнародної*

науково-практичної онлайн-конференції, м. Київ, 13 жовтня 2021 року/ редкол. О.С. Волошкіна та ін. К.: ІТТА, 2021. с.1188-1191.

52. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. *Проблеми економіки: наук. журн.* / Н.-д. центр індустріал. пробл. розв. НАН України. Харків вид. ІНЖЕК, 2018. № 1. - С. 187-193.
URL:https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-187_193.pdf

53. Шикіна О.В., Козловський Р.С. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства готельного господарства. СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. м. Київ. вид. 2018. Випуск 6 (17). с. 429-433. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/77.pdf

54. Якименко-Терещенко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу під час складання бізнес-плану» Випуск 24. Харків. 2018. с. 299-303.
URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/52.pdf

55. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка. 2014р. URL:https://revolution.allbest.ru/economy/00361651_0.html

56. Чорний В. В.. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет.
URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1531>

57. Офіційний сайт компанії Dotrunet Group.
URL:<https://dotrunet.group/solutions/biometriya-1/>

58. Євчук Л. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств: монографія. м. Миколаїв. вид. Прокопчук Т. Ю., 2010. 340 с. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3422>

59. Шикіна О.В., Козловський Р.С. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства готельного господарства. СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. м. Київ. 2018. вид. Випуск 6 (17). с. 429-433.
URL:<http://docplayer.net/150605700-Osnovni-pidhodi-do-ocinyuvannya-konkurentos-promozhnosti-pidpriemstv-gotel'nogo-gospodarstva.html>

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Наукові підходи до трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення	Ключові слова у визначенні
1	2	3
Г. Азоєв	«конкурентоспроможність підприємства – це можливість оптимального розпорядження такими ресурсами, як власними та позиковими, в умовах конкурентного ринку, і це є саме результатом його конкурентних переваг за усім спектром проблем управління підприємством» [1]	спроможність оптимально розпоряджатися ресурсами, результат його конкурентних переваг.
М. Портер	«Конкурентоспроможність – положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників» [31]	положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку
М.Х. Мескон	Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності.[40]	характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм
Р.А. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність підприємства визначається як середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках [8]	середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках
А.П. Градов	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств галузі країни та за її межами [8]	порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств
Ю.Б. Иванов	Конкурентоспроможність підприємства - це система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання переваги о [38]	система безперервно взаємодіючих факторів,
Ф. Котлер	конкурентоспроможність визначає компетентність, що дозволяє витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами на цьому ринку.[39]	Компетентність, що дозволяє витримувати конкуренцію
П.С. Зав'ялов	конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективної прибуткової господарської діяльності в умовах конкурентної боротьби. Реалізація готової продукції та надання послуг забезпечується шляхом застосування наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [2,3].	можливість ефективної прибуткової господарської діяльності
С.Ф. Покропивний	здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи існуючі умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність – це спроможність підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку [3].	здатність ефективно здійснювати господарську діяльність
А. Сміт	конкуренція - це, у першу чергу, суперництво і асоціював він її з рушієм який начебто змушував підприємців діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки.[36]	суперництво при якому підприємці змушені діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки

Продовження дод. А

1	2	3
Сіменко І.В.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [35]	здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби
А.Ю. Юданов	Конкуренція - боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку[34]	боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів
Батенко Л. П.	Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнюючий якісний показник життєстійкості підприємства, який характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність в існуючих умовах виробляти продукцію та послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів порівняно з конкурентами; можливість адаптування до динамічного навколишнього середовища і вчасно реагувати на зміни ринку[33]	якісний показник життєстійкості підприємства, який характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність в існуючих умовах виробляти продукцію та послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів порівняно з конкурентами
Должанський І. З.	Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу [32]	економічне явище яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності

Джерело: складено автором на основі [1-3, 8, 32, 33, 35, 36, 39, 40, 41, 44]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Характеристика номерного фонду ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»

Клас номеру	К-ть кімнат у номері	К-ть номерів всього в готелі	К-ть спальних місць в номері	Устаткування номеру	Площа номеру	Ціна за ніч
«Класік Single»	1	2	1	1 ліжко Журнальний стіл Крісло Фен Телевізор Холодильник Спутнікове ТБ Wi-Fi Телефон Робочий стіл Ванна кімната з душовою кабіною.	14,5 кв. м.	930, 00 грн.
«СТАНДАРТ DOUBLE»	1	25	2	1 двоспальне ліжко, міні-сейф Холодильник Телевізор Wi-Fi телефон робочий стіл тумба під багаж шафа ванна кімната з ванною.	19,5 кв. м.	761, 00 грн
«СТАНДАРТ TWIN»	1	8	4	2 двоспальних ліжка, міні-сейф, холодильник Телевізор, Wi-Fi, телефон робочий стіл, тумба під багаж, шафа ванна кімната з ванною.	19,5 кв. м.	761,00 грн
«СУПЕРІОР DOUBLE»	2	17	2	1 двоспальне ліжко м'яке крісло, міні-сейф, холодильник, телевізор, Wi-Fi, телефон, робочий стіл, тумба під багаж, шафа, ванна кімната з ванною	29 кв. м.	930,00 грн
«ЛЮКС DOUBLE»	2	9	3	1 двоспальне ліжко, диванчик, журнальний столик, міні-сейф, телевізор, Wi-Fi, телефон, робочий стіл, тумба під багаж, шафа, ванна кімната з джакузі, халат.	32 кв. м.	1155,00 грн.
«СІМЕЙНИЙ»	1	4	4	4 півтораспальних ліжка, холодильник, телевізор, безлімітний Wi-Fi, телефон, робочий стіл, тумба для багажу, ванна кімната	32 кв. м.	1022,00 грн.

Джерело: складено автором на основі [14-18]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Характеристика основних-конкуrentів готелю ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»»

Готель	Характеристика
<p>Готель Park House адреса: вулиця Дишинського, 11, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50000</p>	<p>Готель знаходиться у Кривому Розі в 9 км від центру міста. Готель Park House розташований поряд з мікрорайон Ювілейний. Автобусна зупинка "Психо-неврологічний диспансер" знаходиться на відстані 550 метрів від готелю.</p> <p><i>Номери</i> У всіх номерах є гардероб, мінібар і сейф. Готель Park House надає ванні кімнати, оснащені феном, халатами і рушниками.</p> <p><i>Харчування</i> Сніданок "шведський стіл" чекає на гостей у ресторані. Гості оцінять ресторан на відкритому повітрі, де подають страви інтернаціональної кухні. Лаунж-бар ідеальне місце для того, щоб розслабитися за напоєм. Пропонуючи страви європейської кухні, "PRIRODA" знаходиться в 50 метрах.</p> <p><i>Відпочинок</i> Дитяче меню, ігрова кімната і ігровий майданчик також є в готелі Park House. На території готелю працює фітнес-центр.</p> <p><i>Інтернет</i> Wi-Fi надається у всьому готелі безкоштовно.</p> <p><i>Парковка</i> На території надається безкоштовна приватна парковка.</p>
<p>Готель Aurora Premier Hotel адреса: проспект Металургів, 40, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50027</p>	<p>Бізнес-готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг» розташований в самому центрі Кривого Рогу на одній з головних його вулиць — проспекті Металургів 40, на «95 кварталі». Готель вирізняється вдалим та унікальним для Кривого Рогу архітектурним рішенням – це будівля атріумного типу, завдяки чому «Reikartz Аврора Кривий Ріг» заслужено вважається одним з найкращих бізнес-готелів міста.</p> <p>До послуг гостей 70 сучасних і функціональних номерів наступних категорій: «Класик, Корпус 1», «Сімейний Double, Корпус 1», «Стандарт Single, Корпус 1», «Суперіор Double, Корпус 2», «Стандарт Twin, Корпус 1», «Суперіор Twin, Корпус 2», «Суперіор для людей з обмеженими можливостями, Корпус 2», 3 конференц-зали, переговорна кімната, ресторан, сучасний Spa-фітнес-центр, 2 паркувальні майданчики перед будівлею готелю.</p>

Продовження дод. В.

Готель	Характеристика
<p>Готель Центральний адреса: вулиця Мусоргського, 16, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50000</p>	<p>Готель "Центральний" пропонує своїм гостям комфорт та затишок за доступною ціною.</p> <p>Номерний фонд готеля складає 45 номерів наступних категорій:</p> <ul style="list-style-type: none"> Апартамент -1 номер Люкс -1 номер Напівлюкс - 5 номерів Стандарт Плюс -14 номерів Стандарт Твін -15 номерів Стандарт 3 -х місний - 8 номерів <p>На території готелю діє вільна WiFi зона. яка дозволить Вам завжди залишатись на зв'язку з Вашими рідними та діловими партнерами.</p> <p>В готелі можливо скористатись за додаткову платню наступними послугами: ресторан, кімната для переговорів, салон краси, послуги пральні, парковка. Рецепція працює цілодобово.</p> <p>Готель знаходиться в 5 хвилинах від з/д станції "Рокувата" та має гарну транспортну розв'язку у всіх напрямках по місту.</p>
<p>Готель Україночка адреса: вулиця Гетьманська, 80, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50074</p>	<p>Цей скромний готель знаходиться при дорозі Н11, в 2 км від пам'ятника Козак-Хорн і в 3 км від залізничного вокзалу.</p> <p>У затишних номерах є безкоштовний доступ до Wi-Fi, телевізор з плоским екраном та приладдя для приготування чаю та кави. У люксах є вітальні зони. Доступно обслуговування в номерах.</p> <p>Парковка надається безкоштовно. До послуг гостей ресторан в замиському стилі, а також спа-центр з сауною (за додаткову плату).</p>

Джерело: складено автором на основі [12-22]

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Пропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОТЕЛЬ ДЕЛЮКС»

Виявлені недоліки	Пропоновані напрями рішення
Напрями розширення додаткових послуг закладу	
1. Відсутність басейну окремо від сауни	Побудова окремого басейну, яким зможуть користуватись не тільки споживачі послуг готелю, а й гості, які не проживають у готелі.
2. Відсутність зручностей для гостей з обмеженими можливостями.	Встановлення необхідних засобів для полегшення проживання гостей з обмеженими можливостями.
3. Відсутність караоке	Встановлення караоке для організації дозвілля гостей.
Автоматизація обслуговування гостей	
4. Невисока автоматизація закладу	Впровадження технології доступу до номерів у готель за допомогою відбитку пальця
Удосконалення обслуговування гостей персоналом закладу	
5. Плинність кадрів, недостатність кваліфікації персоналу за оцінками гостей закладу	Постійне підвищення кваліфікації та розвиток персоналу
6. Неоптимальне завантаження працівників, обтяження великою кількістю завдань та обов'язків окремих працівників	Додання технологічних допоміжних функцій (до кожного столу додати або дзвінок, що насилає сигнал на ручний годинник працівника або планшети, на яких можна вже одразу зробити замовлення, викликати офіціанта, прочитати газету чи подивитись новини)
7. Неоптимальні графіки роботи персоналу	Оптимізація графіків роботи персоналу