

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.  
(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ  
«ЦЕНТРАЛЬНИЙ» (М. КРИВИЙ РІГ)

Виконав  
ст. гр. – Т-239

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Л.О. Корольова  
(ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
к.т.н., доцент  
(Науковий ступінь, вчене звання, посада)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Д.Ю. Ключев  
(ініціали та прізвище)

Запоріжжя  
2023

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

\_\_\_\_\_ (підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.

(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. Т-239, спеціальності «Туризм»

\_\_\_\_\_ Корольовій Ліні Олегівні

1. Тема: Підвищення рівня конкурентоспроможності готелю «Центральний»

затверджена наказом по інституту № 02-10 від 27.01.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 12.06.2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці

узагальнити погляди щодо змісту конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу;

розглянути основні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу;

надати загальну організаційно-економічну характеристику готелю «Центральний»;

здійснити аналіз конкурентоспроможності готелю «Центральний»;

визначити передумови та напрямки підвищення конкурентоспроможності готелю «Центральний»;

оцінити можливі результати практичної реалізації запропонованих заходів.

4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи			
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат			
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на оригінальність			
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії			
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру			
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			

Дата видачі завдання: 16.01.2023 р.

Керівник кваліфікаційної  
бакалаврської роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Клюєв Д.Ю.  
(прізвище та ініціали)

Завдання отримав до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

Корольова Л.О.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота: 62 с., 4 рис., 25 табл., 4 додатка, 46 використаних джерел.

Метою бакалаврської дипломної роботи є розробка пропозицій щодо покращення конкурентних позицій готелю «Центральний» (м. Кривий Ріг).

Об'єктом дослідження є готель «Центральний», розташований за адресою м. Кривий Ріг, вул. Мусоргського, 16.

Предметом дослідження є особливості формування конкурентних переваг готелю «Центральний».

Предметом дослідження є механізм управління бізнес–процесами торговельного підприємства.

Для підвищення конкурентоспроможності готелю «Центральний» було запропоновано такі рекомендації:

1. впровадити послуги масажного кабінету;
2. впровадити послугу гри у більярд;
3. організувати літні види відпочинку;
4. запровадити послуги організації дитячого дозвілля;
5. впровадити послугу «каршеринг».

Крім того, що ці додаткові послуги будуть приносити готелю додатковий прибуток, вони позитивно позначаться на показниках конкурентоспроможності готелю «Центральний»

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС,  
КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ОСНОВНІ ПОСЛУГИ, ДОДАТКОВІ  
ПОСЛУГИ, ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ,  
КОНКУРЕНЦІЯ, ГОТЕЛЬ

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....	6
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	9
1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності у сфері надання послуг гостинності.....	9
1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу .....	13
1.3. Підходи до формування конкурентних переваг підприємствами готельного бізнесу .....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО.....	28
ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЯ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Центральний» .....	28
2.2. Аналіз конкурентних переваг готелю «Центральний» .....	37
2.3. Аналіз додаткових послуг у готелі «Центральний» та їх порівняння з основними конкурентами.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ» .....	47
3.1. Оцінка факторів впливу на формування конкурентних переваг готелю «Центральний» та пропозиції з їх використання .....	47
3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність готелю «Центральний» .....	57
ВИСНОВКИ.....	61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва	Пояснення/переклад
абс.	абсолютний, абсолютне	
відн.	відносний, відносне	
вир-во	виробництво	
грн.	гривня, гривень	
коп.	копійка	
м.	місто	
розд.	розділ	
р-н	район	
ред.	редакція, редактор	
рис.	рисунок	
стор.	сторінка	
табл.	таблиця	
тис. грн.	тисяч гривень	

## ВСТУП

Тема бакалаврської дипломної роботи пов'язана з тим, що інтенсивний розвиток туристичної галузі України супроводжується збільшенням кількості готельних підприємств, що призводить до посилення конкуренції в цьому секторі. Конкурентна стратегія - це відповідь компанії на сили, що знаходяться поза її контролем або впливом, яка формулюється відповідно до структури попиту та її позиції в галузі або на конкретному ринку.

Основним фактором, що впливає на оцінку споживачами готельних послуг, є співвідношення між ціною та якістю обслуговування. Конкурентоспроможність готелю - це здатність і можливість закладу розміщення надавати готельні послуги у відповідь на ринкові умови та отримувати додаткові вигоди за рахунок переваги над готелями-конкурентами, причому вигоди спрямовуються як на розвиток готелю та його персоналу, так і на забезпечення якісного обслуговування туристів.

Формування конкурентних переваг готелю має на меті забезпечити довгостроковий успіх підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації ефективної конкурентної стратегії. Висока якість обслуговування приваблює постійних споживачів готельних послуг і гарантує позитивне позиціонування готелів на туристичному ринку.

Метою бакалаврської дипломної роботи є розробка пропозицій щодо покращення конкурентних позицій готелю «Центральний» (м. Кривий Ріг).

Виходячи з мети роботи, були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність конкурентних переваг підприємств готельного господарства та особливості їх формування;
- вивчити новітні інструменти ведення конкурентної боротьби на ринку готельних послуг;
- надати загальну характеристику готелю «Центральний»;
- оцінити конкурентоспроможність готелю «Центральний»;

- надати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- оцінити ефективність запропонованих заходів;

Об'єктом дослідження є готель «Центральний», розташований за адресою м. Кривий Ріг, вул. Мусоргського, 16.

Предметом дослідження є особливості формування конкурентних переваг готелю «Центральний».

Джерелами інформації є законодавчі акти, монографії, економічна література в періодичних виданнях, а також методи аналізу та синтезу.

В ході дослідження використовувалися методи аналізу та синтезу, порівняння, групування даних, пошуку інформації - ручний, використання інтернет-ресурсів, аналіз друкованих та рукописних джерел.

Практична значущість даної роботи полягає в тому, що матеріал дослідження закладає основу для подальших досліджень теорії та практики взаємодії формування конкурентних переваг у готельних підприємствах. Основні положення та результати статті можуть бути використані в діяльності готельних підприємств, особливо в діяльності готелю «Центральний», для підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності у сфері надання послуг гостинності

Кінцевою метою будь-якого підприємства гостинності є перемога в конкурентній боротьбі. Перемога не минуша, не випадкова, вона є закономірним результатом постійних і грамотних зусиль. Чи буде вона досягнута, залежить від конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства, тобто від того, наскільки добре вони порівнюються з продукцією та послугами конкурентів.

Багато авторів розглядають ринкову конкуренцію як боротьбу за споживачів, яку фірми ведуть на доступному ринку. У випадку ринкових відносин поведінка учасників фірм відповідає їхнім індивідуальним інтересам. Конкуренція, з іншого боку, координує їхню поведінку і спрямовує її у вигідному для суспільства напрямку. В результаті виграють ті підприємства та підприємці, яким вдається задовольнити потреби споживачів.

У конкурентній боротьбі компанії прагнуть збільшити власні прибутки, але при цьому вони також захищають інтереси інших. У готельному бізнесі це означає впровадження нових технологій надання послуг та обслуговування клієнтів, сучасних методів управління персоналом на основі західного управлінського досвіду та раціональне використання ресурсів компанії. У цьому зацікавлена сама компанія. З іншого боку, ефективна діяльність готельного підприємства сприяє більш повному задоволенню потреб населення, що приносить користь суспільству в цілому.

Конкуренція є найважливішим механізмом відбору, який ретельно регулює ринкові відносини. Наприклад, коли попит на послуги розміщення

знижується, не всі підприємства однаково страждають від цього. Найбільш проблемними є ті компанії, чия діяльність є неефективною, чиї послуги є дещо нижчої якості або чиї ціни є завищеними.

З іншого боку, конкурентоспроможні готельні компанії здатні процвітати навіть під час кризи.

Таким чином, конкуренція є найважливішим механізмом стимулювання ефективності, пропорційності та динамізму в ринковій економіці.

Конкуренція (від лат. *consernia* - зіткнення) - це суперництво суб'єктів господарювання, коли їх незалежна поведінка ефективно обмежує можливості кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови розподілу товарів на відповідних товарних ринках.

Конкурент (від лат. *concurriens* - той, що змагається) - це особа, група осіб, компанія або підприємство, які змагаються за досягнення однієї і тієї ж мети, сподіваючись отримати однакові ресурси і вигоди та зайняти однакову позицію на ринку.

Для розуміння механізмів конкуренції в готельному бізнесі дуже важливо визначити причини, завдяки яким можна обійти конкурентів.

На практиці ці причини зазвичай диференціюють на цінові та нецінові фактори з відповідними типами конкуренції.

Цінова конкуренція - це форма конкуренції, заснована на низькій ціні пропонованих послуг.

Нецінова конкуренція - дуже поширена форма конкуренції, в якій вирішальну роль відіграють якість, доступність, безпека та культура обслуговування послуг, тобто це опосередковано пов'язані фактори, які взагалі не залежать від ціни і мають бути дуже поширеними.

Особливістю сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки є те, що російські вчені мають у своєму розпорядженні величезний теоретичний і практичний досвід глобальної конкуренції.

Конкурентоспроможність - це результат усвідомленого існування конкурентних переваг, без яких неможливо досягти конкурентоспроможності. Однак наявність окремих конкурентних переваг не призводить до того, що споживачі автоматично віддають перевагу певному готельному підприємству. Лише у поєднанні вони можуть вплинути на вибір споживачами найкращих готельних послуг. Крім того, на конкурентоспроможність також впливають стратегічні і тактичні зміни на ринку (наприклад, зміни попиту, демографічні зміни, розвиток туризму, міжнародні умови, національна економічна і політична ситуація тощо), які не пов'язані з діяльністю підприємств гостинності.

Конкурентоспроможність готелю залежить від його фінансового стану, організаційного рівня надання послуг, рівня організації та управління маркетингом, стану інфраструктури, безпеки розміщення, місця розташування підприємства, кваліфікації персоналу, класу та якості обслуговування клієнтів.

Конкурентоспроможність окремої послуги визначається як її відносна перевага над аналогічними послугами з точки зору потенційних споживачів. Поняття конкурентоспроможності для організацій, що працюють в індустрії гостинності, є більш складним і включає в себе не тільки якість послуг, що надаються, але й переваги вдалого розташування готелю, високий професіоналізм персоналу, ефективний маркетинг, якість прийняття управлінських рішень, ефективні методи управління людськими ресурсами та фінансову стабільність.

Конкурентні переваги готельної організації - це ті характеристики готельних послуг, які створюють певні переваги для готелю над його прямими конкурентами. Ці характеристики можуть варіюватися від основних послуг (розміщення, харчування), додаткових послуг, організаційних і сервісних прийомів і форм просування послуг, специфічних для конкретного готелю. Конкурентна перевага є відносною і визначається в порівнянні з конкурентами, що займають кращу позицію в стратегічній групі.

Фактори конкурентної переваги включають стратегічні і тактичні фактори. Тактичні фактори конкурентної переваги забезпечують конкурентоспроможність готелю в поточному періоді (протягом одного року), тоді як стратегічні фактори конкурентної переваги спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства в майбутньому.

Керівникам підприємств готельного господарства важливо зосередитися на стратегічних факторах конкурентної переваги, тобто на наданні високоякісних послуг, відповідного класу обслуговування та впровадженні інформаційних технологій.

Існує два типи конкурентних переваг: низькі витрати та спеціалізація. Низькі витрати - це здатність компанії розробляти і впроваджувати послуги більш ефективно, ніж її конкуренти, а також мати нижчі витрати на реалізацію послуг гостинності, ніж у конкурентів. Іншими словами, весь цикл операцій з надання готельних послуг повинен здійснюватися з меншими витратами і за менший час.

Спеціалізація означає здатність задовольняти специфічні потреби клієнтів і встановлювати вищі ціни, ніж у конкурентів. Іншими словами, щоб забезпечити собі такого роду конкурентну перевагу, потрібно виділитися серед конкурентів, пропонуючи суттєво відмінну послугу, або високим рівнем якості через набір стандартних параметрів, що визначають цю якість, або набором нестандартних потреб, які можна задовольнити, що становлять реальний інтерес для клієнта. Необхідно освоювати технології.

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності завжди будуються на одному з видів конкурентних переваг. Це або низькі витрати для залучення клієнтів з відносно дешевими послугами порівняно з конкурентами, або спеціалізація для залучення найвимогливіших клієнтів, які, перш за все, потребують високої якості та задоволення особливих потреб.

## 1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу

Конкурентоспроможність готельної організації визначається міцністю бізнесу, здатністю підприємства функціонувати у поточних економічних пріоритетів і політичних умовах, тобто. вирішувати податкові проблеми, забезпечувати фінансову стабільність і незалежність, оснащувати матеріально-технічної бази підприємства міста і знижувати її знос, організовувати діяльність у всіх галузях, включаючи фінанси, економіку, збут, аналіз стану і обслуговування. На нього впливає низка факторів, які визначають. Однак ці фактори визначають лише один аспект конкурентоспроможності готелю - позицію його власника.

Споживачі орієнтуються на привабливість послуги, яка сприяє конкурентоспроможності готелю і забезпечує дохід та можливість реалізації вищезазначених факторів.

Відбір, обґрунтування, групування та ранжування факторів, що впливають на конкурентоспроможність готельних підприємств, необхідно здійснювати з урахуванням специфіки їх діяльності.

Наприклад, висока динамічність ринкових процесів, регіональна фрагментація, локалізація послуг, короткі цикли надання послуг, висока чутливість до змін ринкового середовища, особистий контакт між споживачами та постачальниками послуг, індивідуальний характер попиту та неможливість попередньої оцінки якості послуг.

З іншого боку, послуги розміщення мають додаткові особливості:

1. різні категорії пропонованих послуг;
2. безпосереднє споживання в процесі надання послуги;
3. залежність результатів господарської діяльності готелю від коливань попиту на послуги;
4. низька еластичність пропозиції;
5. низький рівень капіталомісткості;

- 6. високий рівень капіталомісткості;
- 7. високий рівень капіталоспоживання;
- 5. висока капіталомісткість;
- 6. висока капіталомісткість;
- 7. безперервність надання готельних послуг (готелі працюють 24 години на добу, 365 днів на рік);
- 8. індивідуальний характер надання послуг (виходячи з особливих вимог клієнтів).

Враховуючи вищезазначене, фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств готельного господарства, можна поділити на чотири групи:

- фактори, що характеризують підприємство;
- фактори, що характеризують послугу;
- фактори, що характеризують обслуговування клієнтів;
- фактори, що характеризують маркетинг.

Важливість і характер впливу факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності в цих групах, різні.

Тому фактори першої групи покликані вказувати на результати діяльності самого підприємства. Фактори цієї групи також суттєво відрізняються за своїм складом. Наприклад, репутація (імідж) готелю, на перший погляд, не має нічого спільного ні з організацією його діяльності, ні з економікою підприємства, але значення цього фактору є значним. Репутація готелю часто формується в результаті оцінки гостями рівня та якості його послуг. Дослідження показують, що якщо людина отримала хороший сервіс, вона розповість про це п'ятьом людям. А якщо у людини був негативний досвід, вона розповість про це 10 людям.

Імідж готелю формує структуру споживачів послуг. Наприклад, для солідного бізнесмена, представника шоу-бізнесу або артиста репутація засобу розміщення дуже важлива не тільки тому, що це відповідний клас

обслуговування для клієнта, але й тому, що він певною мірою характеризує успішність цієї людини в житті для оточуючих.

Там, де природа конкуренції схиляє до використання переваг, які пропонує імідж компанії, він є стимулом для вибору послуг певної готельної компанії в місті в першу чергу, а також ключовим мотивом для досягнення переваги над конкурентами. У цьому відношенні імідж є важливою вихідною характеристикою підприємств гостинності.

Імідж характеризується своєю порівняльною природою. Він вимагає порівняння з іншим об'єктом, володіючи при цьому абсолютною інформацією, яку споживачі можуть розпізнати однозначно. Водночас, імідж є дуже стійким. Імідж компанії має кілька складових:

- якість, асортимент, ціни, гарантії, соціальний престиж послуг компанії;
- зручність розташування компанії;
- соціальний статус клієнтської бази.
- привабливість реклами та різноманітність методів стимулювання збуту;
- спосіб організації процесу надання послуг та дизайн компанії;
- участь компанії у вирішенні суспільно значущих проблем.

Людські ресурси та їхній потенціал є важливими елементами, що характеризують підприємства. У випадку послуг гостинності цей елемент економічного потенціалу організації має особливе значення, оскільки якість обслуговування та враження гостей залежать від професіоналізму та навичок міжособистісного спілкування персоналу.

Здатність персоналу швидко навчатися, опановувати нові професії та набувати навичок, необхідних для роботи в сучасних умовах, є важливою перевагою, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств.

Професійної освіти, яку спочатку отримують працівники готелів, вже недостатньо, оскільки змінюються вимоги клієнтів до рівня обслуговування,

удосконалюються технології надання послуг, і підприємствам гостинності доводиться постійно вирішувати питання розвитку, навчання та перепідготовки персоналу. І це стосується всього персоналу, від покоївки до керівника компанії. Це питання дуже важливе в сучасних умовах, оскільки якість обслуговування клієнтів в російських готелях все ще відстає від міжнародних вимог і стандартів.

Ще однією важливою проблемою для підприємств готельного бізнесу є плінність кадрів. Часта плінність кадрів призводить до зниження якості обслуговування з одного боку (в період адаптації новоприйнятих співробітників) і збільшує витрати компанії (вихідна допомога, витрати на професійний розвиток співробітників, які залишаються в компанії) з іншого. Однією з найпоширеніших причин звільнення працівників є низька заробітна плата, яка не компенсує належним чином витрати на оплату праці, пов'язані з підвищеним нервово-емоційним навантаженням.

Фінансовий стан підприємств гостинності визначає їх платоспроможність, економічну незалежність і створює умови для стабільного розвитку. Фінансовий стан підприємства визначається результатами його діяльності, оскільки основним джерелом фінансування є прибуток, отриманий підприємством. Збільшення прибутку може бути досягнуто за рахунок збільшення обороту послуг при збереженні того ж рівня витрат, за рахунок збільшення витрат в менших масштабах, ніж збільшення обороту послуг, або за рахунок скорочення витрат. У цьому відношенні цей фактор конкурентоспроможності виступає як сукупна дія інших факторів.

Існуючі системи управління значною мірою характеризують підприємства і впливають на їхню конкурентоспроможність.

По-перше, це проявляється в організаційній структурі, побудованій в даній компанії, в рівні менеджерів і їх розподілі по ланках, в розподілі завдань і в способах управління ними. Утримання управлінського апарату завжди пов'язане з певними витратами. На перший погляд, найпростішим



рішенням для покращення управління підприємством було б спрощення структури та скорочення чисельності управлінського персоналу. Однак в реальності це не зовсім можливо. У готельному бізнесі більшість управлінського персоналу повинна знаходитися на середній або навіть нижчій ланці.

Ключовим питанням в оцінці цього фактору конкурентоспроможності є професійна підготовка управлінської команди. На жаль, вивчення досвіду готельних підприємств показує, що дуже часто управлінська команда не має ніякої професійної фахової підготовки, що, безсумнівно, впливає на якість управлінських рішень. Методи управління дуже важливі. Методи по відношенню до персоналу.

Місце розташування готелю визначає рівень попиту на послуги гостинності. Це пов'язано з тим, що клієнтів цікавить зручність користування послугами гостинності - наявність транспортного засобу для проїзду до місця проживання. Обираючи місце для проживання, гості часто згадують як одну з умов відповідний вид з вікна. Важливою є також наявність зовнішньої інфраструктури, паркування, необхідних установ (пошта, відділення банків, торгові підприємства, заклади культури, розважальні заклади тощо).

Друга група факторів відображає параметри послуг розміщення. Як правило, споживачів послуг цікавить ціна та якість послуг.

Останніми роками параметрам якості послуг надається пріоритет. Однак конкурентоспроможність підприємств гостинності значною мірою залежить від ефективності цінової політики, яку проводять готелі. Використання цього інструменту в готельному бізнесі пов'язане з певними ризиками, оскільки при неправильному підході може мати непередбачувані і навіть негативні наслідки.

В економічній літературі під ціновою політикою організації розуміють сукупність міркувань про те, які принципи лежать в основі встановлення цін і як маніпулювати цінами для досягнення цілей компанії та вирішення пов'язаних з ними маркетингових завдань. При визначенні впливу ціни на

конкурентоспроможність послуг гостинності та компанії в цілому необхідно враховувати кілька ключових моментів

1. як ціна позиціонується серед інших конкурентних факторів на ринку гостинності?
2. чи використовуються при формуванні цінової політики підприємства методи, які допомагають оптимізувати ціну на послуги
3. якою є цінова політика підприємства щодо нових видів послуг?
4. чи враховує цінова політика компанії результати порівняльного аналізу співвідношення «витрати/прибуток» та «витрати/якість» власної компанії та її конкурентів.

Найважливішим елементом в аналізованій групі є класифікація послуг. Системи класифікації готелів та інших закладів розміщення ґрунтуються на критеріях обслуговування, які розроблялися протягом століть. Системи класифікації, що використовуються в усьому світі, передбачають різні категорії для розміщення, на основі яких споживачі мають можливість судити як про матеріальні аспекти готельного продукту, так і про набір нематеріальних послуг. Поінформованість споживачів є основним завданням, яке покликані вирішити системи класифікації.

Важливим елементом, що характеризує послуги, є структура та стан номерного фонду.

Забезпечення якості послуг розміщення, а отже, і конкурентоспроможності підприємства, значною мірою залежить від роботи відповідних служб готелю. Вона може називатися службою господарського обслуговування, службою обслуговування номерів, службою експлуатації, службою покоївок тощо. Мета підрозділу - обслуговування гостей у номерах, підтримання необхідного санітарно-гігієнічного стану в номерах і громадських приміщеннях та надання клієнтам послуг з ведення домашнього господарства.

Оскільки надання послуг гостинності вимагає обов'язкового використання специфічного обладнання та інвентарю, якість інженерно-

технічного забезпечення також включається як елемент, що характеризує послугу.

Технічна експлуатаційна служба (технічні служби) відповідає за забезпечення справності інженерно-технічного обладнання готелю. Вона обслуговує і ремонтує санітарно-технічне обладнання (водопостачання, каналізацію, гаряче водопостачання, вентиляцію, кондиціонування та утилізацію відходів), енергетичне обладнання, слабкострумове обладнання та автоматику, системи телебачення і зв'язку, холодильне обладнання та комп'ютерну техніку.

Одним із чинників, що гарантує належний рівень розміщення, є безпека обслуговування, тобто безпека перебування гостей у готелі, а також безпека та збереження їхнього майна. Оскільки безпека проживання є характеристикою послуги, що цікавить багатьох споживачів послуг гостинності, ці параметри також певною мірою впливають на формування репутації готельного підприємства.

Фактори III групи є дуже специфічними і характеризують рівень та якість обслуговування клієнтів.

Ці параметри конкурентоспроможності є поверхневими. На відміну від фінансового стану компанії або оцінки її кадрового потенціалу, рівень обслуговування може бути легко і чітко оцінений клієнтом. Якщо працівники готелю похмурі, непривітні, надмірно галасливі і, навпаки, надмірно вимогливі до гостей та їхньої поведінки, то етика та культура обслуговування в такому готелі, ймовірно, буде вкрай незадовільною. Важливим елементом організаційної культури є матеріальний елемент, тобто засоби та предмети, які створюють приємне середовище. Прикладами можуть бути оформлення холу готелю в певному корпоративному стилі, зручні сучасні меблі та обладнання. Необхідним елементом організаційної культури є використання фірмової уніформи, яка враховує особливості роботи персоналу готелю. Доглянутий зовнішній вигляд співробітників відіграє

важливу роль у формуванні довіри клієнтів та підвищенні репутації готельного підприємства.

Сьогодні готельна індустрія практикує надання як основних, так і супутніх/додаткових послуг. У великих сучасних готелях це можуть бути відповідно обладнаний бізнес-центр, висококласний салон краси, оздоровчий або фітнес-центр з широким спектром послуг, кінотеатр або концертний зал, бібліотека, ресторани і бари, послуги пральні та хімчистки тощо. Таке поєднання основних і додаткових продуктів готелю створює комплексний сервіс, що дуже зручно для гостей і підвищує рівень обслуговування. Все це в кінцевому підсумку впливає на конкурентоспроможність підприємства гостинності в цілому.

Четверта група - це елементи, які характеризують маркетинг. Його часто розглядають як філософію управління або конкретний курс дій. З одного боку, добре організована маркетингова діяльність дає уявлення про те, які можливості вона відкриває для досягнення успіху на конкурентному ринку. З іншого боку, вона дає відповідь на більш важливе питання про те, яку користь вона приносить споживачам і які проблеми допомагає вирішити.

Важливим у маркетингу є комплексність орієнтації на споживачів і вирішення ринкових проблем. На жаль, російські бізнесмени все ще недооцінюють роль маркетингу у вирішенні проблеми конкурентоспроможності підприємств. Значення маркетингових досліджень значно зростає при обслуговуванні конкретних споживачів. Керівники підприємств не повинні забувати, що маркетинг орієнтований на майбутнє і що важливо не тільки досліджувати і знати поточну ситуацію на ринку, але й прогнозувати, як ринок буде розвиватися в майбутньому. Тому важливим є як короткострокове, так і середньо- та довгострокове маркетингове планування.

Основними економічними та фінансовими результатами використання маркетингу є наступні

- Збільшення частки ринку для готельного підприємства;

- більш повне виконання роботи персоналом, об'єднаним спільними маркетинговими рішеннями та діями для досягнення поставлених цілей; та
- Збільшення обсягу реалізованих послуг, що призводить до зростання прибутковості; та
- Збільшення віддачі від основних фондів;
- прискорення оборотності оборотних коштів; підвищення репутації компанії у сфері гостинності завдяки найвищій якості обслуговування клієнтів.

Покращуючи фінансово-економічні показники, маркетинг сприяє вирішенню проблеми підвищення конкурентоспроможності компанії.

Формулювання довгострокових цілей готельних підприємств та шляхи їх досягнення повинні базуватися на закономірності бізнес-циклу, який починається з маркетингу і закінчується фінансовими результатами, тобто прибутком (або нульовим результатом, або збитками, якщо маркетингова діяльність була неадекватною). Готельні компанії також розвиваються на основі життєвого циклу бізнес-сектору, який в умовах конкуренції проходить стадії впровадження, зростання, зрілості, спаду і занепаду. Це означає, що компанія повинна регулярно переглядати місію і цілі, модернізувати або повністю перебудовувати структуру управління, підтримувати матеріально-технічну базу на конкурентоспроможному рівні, проводити активну політику в сфері мотивації для стимулювання ініціативи і підприємливості персоналу.

Це означає, що необхідно регулярно переглядати місію та цілі підприємства, модернізувати або повністю перебудовувати структуру управління підприємством, підтримувати матеріально-технічну базу на конкурентоспроможному рівні, активно працювати у сфері мотивації персоналу та стимулювати його ініціативу і підприємницький дух.

Для реалізації позитивного впливу маркетингової діяльності на конкурентоспроможність готельних підприємств необхідно забезпечити системний характер цієї роботи, що передбачає, з одного боку, задіяння всього комплексу маркетингу, тобто розробку і вдосконалення готельного

продукту, ефективну цінову і комунікаційну політику та системи збуту системи, а з іншого боку, виражається звичайними завданнями, пов'язаними зі збором маркетингової інформації, проведенням маркетингових досліджень ринків і послуг, поглибленим вивченням споживачів і конкурентів.

### 1.3. Підходи до формування конкурентних переваг підприємствами готельного бізнесу

В умовах жорсткої конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі стратегія стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії. У цих умовах виграють ті, хто може передбачити і швидше прорахувати різні варіанти розвитку подій.

Успішні бізнес-стратегії ґрунтуються на конкурентних перевагах організації. Конкурентна перевага - це унікальна сила, яка дозволяє організації виділитися серед конкурентів завдяки своїй особливій компетенції; фактори конкурентної переваги (якість, найменші витрати, ключова компетенція), розглянуті в роботі Ж.-Ж. Рамбана, є досить актуальними і для готельного бізнесу [16].

Основними напрямками формування конкурентних переваг для готелів є наступні:

- концентрація ресурсів для попередження дій конкурентів,
- утримання ініціативи в конкурентній боротьбі; та
- Забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей,
- розробка гнучкої системи планування діяльності на ринку шляхом формування стратегії ефективної взаємодії з конкурентами.

Готелі, орієнтовані на успіх, повинні прагнути до задоволення потреб споживачів послуг. Їх керівники повинні зосередитися на розробці та реалізації власної конкурентної стратегії для досягнення цієї мети. Ця стратегія повинна враховувати характер і потенціал конкурентоспроможності

на ринку, що вимагає моніторингу динаміки ринку і дифузії споживачів і конкурентів у ринковому середовищі.

Розглянемо вплив п'яти конкурентних сил, виділених М. Портером, які є найбільш важливими при оцінці конкурентної позиції підприємства, стосовно готельного бізнесу [20].

Перша з виділених М. Портером сил стосується сприятливих ринкових умов і проблем, з якими можуть зіткнутися конкуренти при виході на новий ринок. Основним бар'єром для входження на цей ринок є обсяг необхідних інвестицій (розмір). Розмір основних гравців у готельному бізнесі не є основним бар'єром для входу на ринок.

Ринок готельних послуг характеризується великою кількістю учасників, що є другою силою за М. Портером (внутрішня конкуренція в галузі). Як наслідок, кожен готель має невелику частку ринку. Тому для досягнення хороших результатів необхідно визначити найбільш привабливі сегменти ринку та оцінити конкурентоспроможність всередині них. Готельні мережі можуть бути лідерами за доходами, але вони не обов'язково займають провідні позиції у всіх сегментах ринку.

Третя конкурентна сила, визначена М. Портером, пов'язана з легкістю, з якою клієнти можуть замінити один вид продукту або послуги іншим. У готельному бізнесі можна виділити наступні типи замінників основних і додаткових послуг

- Замінники основних послуг готельного підприємства, які є альтернативою розміщенню, наприклад, здача в оренду квартир мандрівникам через ріелторську компанію;

- замінники додаткових послуг (послуги сервісних компаній, наприклад, перукарень, ресторанів тощо).

Якщо організації, що пропонують альтернативні послуги розміщення, не можуть налагодити взаємовигідну співпрацю з готелями, партнерами у завоюванні ринку та підвищенні конкурентоспроможності можуть стати постачальники послуг, що надають ряд послуг, не пов'язаних з розміщенням.

Наприклад, якщо гості готелю потребують авіаквитків, вони можуть замовити їх на рецепції. Крім того, готелі можуть не надавати цю послугу самотійно, а укласти контракт зі сторонніми організаціями, наприклад, туристичними агенціями.

Диференціація в готельному бізнесі є одним з найважливіших елементів підвищення конкурентоспроможності, збільшення кількості клієнтів і обсягу пропонованих послуг. Багато в чому цей елемент є єдиним способом прориву на ринку. Клієнти (четверта сила за М. Портером) мають найбільший вплив на діяльність готелів. Тому необхідними умовами успіху готелю є широкі маркетингові дослідження, вдосконалення матеріальної складової послуг, рекламна діяльність компанії та наявність компетентного персоналу - все це дає змогу виявити різноманітні потреби потенційних клієнтів, залучити їх, утримати та сформувати лояльність. А це.

Стабільний, позитивний імідж та висока прибутковість сприяють розвитку відносин з постачальниками (п'ята сила Портера).

Таким чином, на ринку готельних послуг діють п'ять сил, які необхідно враховувати при розробці конкурентних стратегій та формуванні продуктових лінійок.

Висока насиченість ринку, посилення конкуренції і, зокрема, поява нових технологій обслуговування та послуг, що спричиняють швидкі зміни споживчих уподобань, ставлять нині успішні компанії під загрозу втрати перспектив розвитку. Зміна потреб споживачів, технологічні інновації або поява нових замінників часто знижують прибутковість монопродуктових компаній, що призводить до їхнього краху. Тому необхідно шукати нові підходи до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності готелів. Одним з перспективних напрямків є диверсифікація.

За визначенням, диверсифікація готельного підприємства - це одночасний розвиток низки не пов'язаних між собою видів діяльності або розширення спектру послуг, що пропонуються в межах одного готелю. Диверсифікація проводиться з метою підвищення ефективності діяльності,



отримання економічних вигід і запобігання банкрутству. Основні економічні вигоди від диверсифікації проілюстровані на рис. 1.1.

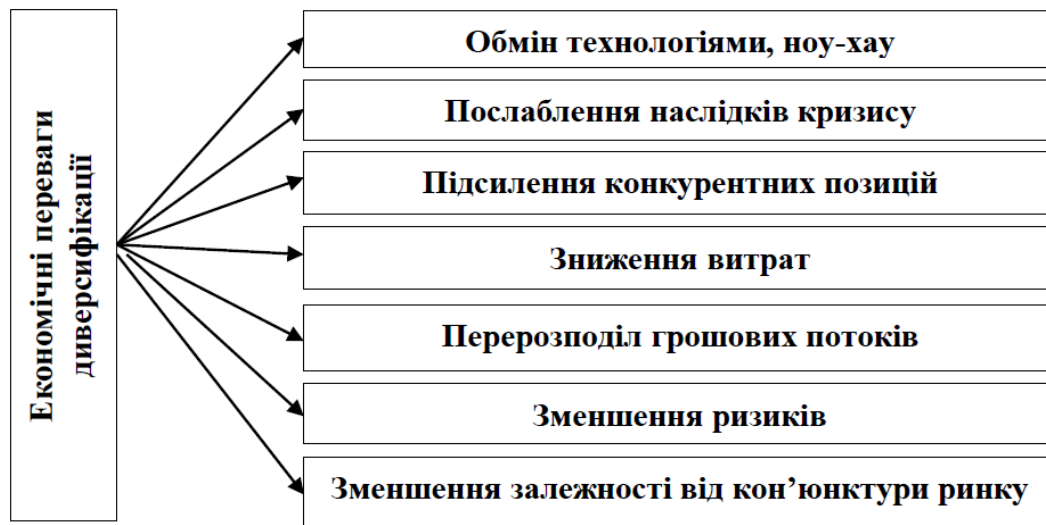


Рис.1.1. Економічні переваги диверсифікації

Диверсифікація ґрунтується на економічних вигодах для підприємства, які проявляються в послабленні та пом'якшенні впливу кризових факторів, таких як зниження прибутковості та посилення конкуренції в основному бізнесі.

Існує низка стратегічних напрямків, за якими підприємства можуть диверсифікувати свою діяльність. Вони можуть диверсифікуватись у споріднені або неспоріднені галузі, у галузі, де їхні технології та продукти доповнюють власну продукцію, у галузі, де їхні технології та досвід є важливими факторами успіху та цінними конкурентними активами, або на нові ринки, де їхні технологічні ноу-хау є значною конкурентною перевагою.

Прийнявши рішення про диверсифікацію, компанії обирають напрямок своєї експансії (рис. 1.2). Основними з них є концентрична диверсифікація та конгломератна диверсифікація господарської діяльності [23].

Інтенсивна диверсифікація - це додавання до асортименту нових продуктів, які технологічно або маркетингово подібні до існуючих продуктів інших компаній. Цей тип диверсифікації фокусується на використанні подібності в ланцюжках створення вартості та їхніх зв'язках для досягнення

синергії, що посилює конкурентоспроможність компанії з двох причин: економія на масштабах і підвищена стійкість у кризові періоди завдяки зв'язкам між бізнес-лініями та взаємній підтримці.



Рис.1.2. Види диверсифікації

Конгломератна диверсифікація передбачає додавання до асортименту продукції компанії продуктів, які абсолютно не пов'язані з технологією, що використовується в ній, або з її власними існуючими продуктами. При конгломератній диверсифікації окремі бізнес-напрямки компаній не пов'язані між собою і не схожі у своїй виробничій або комерційній діяльності, а лише у сфері переказу коштів. Неоднорідність ланок ланцюжка створення вартості перешкоджає обміну навичками і технологіями, комбінуванню видів діяльності та зниженню витрат, а також іншим конкурентним перевагам при роботі під егідою однієї компанії.

Багато компаній вважають за краще розширюватися в суміжних галузях шляхом концентричної диверсифікації. Це пов'язано з тим, що вона приносить підвищення продуктивності за рахунок синергії. Однак деякі компанії з тих чи інших причин обирають конгломератну диверсифікацію, і лише деякі поєднують обидва способи.

Концентрична диверсифікація є ефективною, коли існує стратегічна відповідність між ланцюгами створення вартості компанії.

Стратегічна відповідність - це схожість ланок у ланцюжку створення цінності компанії, яка дозволяє компанії:

- обмінюватися конкурентним досвідом, технічними ноу-хау та компетенціями;

- об'єднувати суміжні види діяльності підприємств з метою зниження виробничих витрат;
- обмінюватися брендами на основі взаємної вигоди;
- налагодити співпрацю між підприємствами для створення конкурентно цінних можливостей і ресурсів.

Таким чином, у складному конкурентному середовищі найбільш прийнятною стратегією для готельних підприємств є диверсифікація. Це пов'язано з тим, що портфель пропозицій та розробка нових послуг визначають лояльність клієнтів, створюють конкурентні переваги і, в свою чергу, підвищують конкурентоспроможність. Швидкозмінні технології та запити користувачів готельних послуг вимагають гнучкості та швидкого реагування для створення нових і додаткових напрямків бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЯ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Центральний»

ТОВ «Готель «Центральний» - тризірковий готель, що входить до складу Групи СКМ.

Наразі це підприємство також управляє низкою санаторіїв та баз відпочинку із загальною чисельністю персоналу 900 осіб.

Готель дуже зручно розташований у північній частині Кривого Рогу, недалеко від залізничної станції Рокувата. Зручна транспортна розв'язка дозволяє швидко дістатися до готелю з будь-якої точки міста. Готель має власний автопарк і може організувати трансфер відповідно до вимог гостей.

Структура управління готелю «Центральний» є лінійно-функціональною. Функціональні відділи реалізують рішення безпосередньо через генерального директора або, в межах своєї компетенції, через відповідних керівників виконавчих служб. Така структура управління є найбільш поширеною у великих сучасних готелях.

Загалом 258 співробітників безпосередньо забезпечують діяльність готелю.

Кожна компанія має власну структуру, яка більшою чи меншою мірою відрізняється від інших, хоча основні аспекти залишаються незмінними. Вивчення посадових інструкцій та штатних розписів центральних готелів дає змогу описати організаційну структуру управління готелем (рис. 2.1).

Різні служби забезпечують безперервну та ефективну роботу готелю. Діаграма показує місце різних відділів у загальній організації готелю та ілюструє розподіл повноважень і відповідальності. Загальна кількість працівників готелю «Центральний» становить 350 осіб.

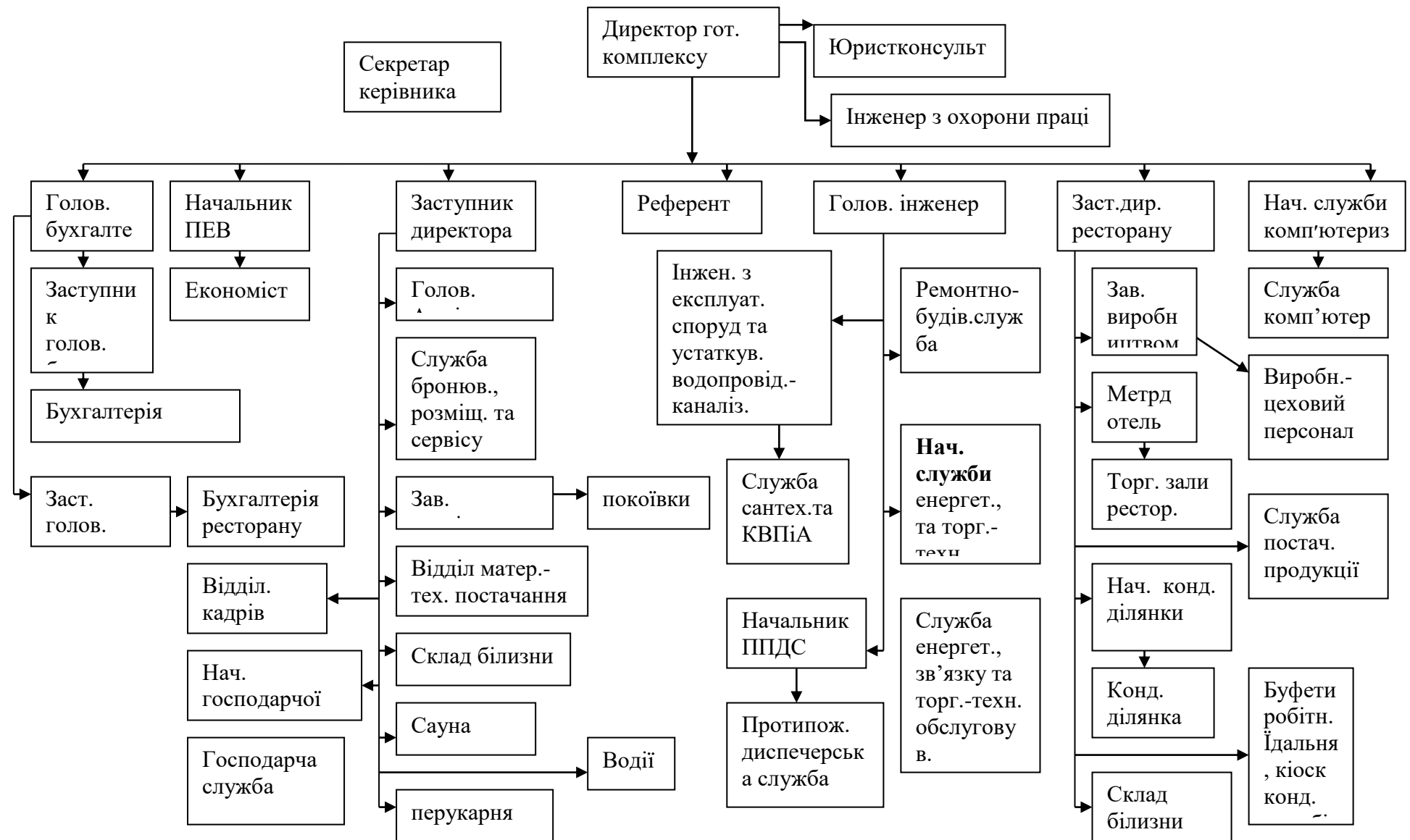


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Центральний»

Структура управління готелю «Центральний» є лінійно-функціональною. Функціональні підрозділи приймають рішення безпосередньо через генерального директора або, в межах його повноважень, через керівників відповідних виконавчих служб. Така структура управління найбільш поширена у великих сучасних готелях.

Управління готельними комплексами здійснюється відповідно до їхніх статутів, заснованих на поєднанні принципів права власника на використання майна та автономії працівників.

Для управління комплексом Рада директорів СКМ призначає центрального директора, який є генеральним директором.

Це призначення здійснюється на підставі договору, в якому визначаються права, обов'язки та відповідальність директора, умови його трудового договору, матеріальне забезпечення, умови розірвання договору та гарантії.

Директор самостійно вирішує всі питання, пов'язані з управлінням компанією, за винятком тих, що віднесені Статутом до повноважень органів управління СКМ.

Схема структури управління показує, що генеральному директору безпосередньо підпорядковуються віце-президент, головний спеціаліст, секретар, юрисконсульт і референт. У такому порядку, за рідкісними винятками, вони мають у своєму розпорядженні один або кілька департаментів.

Наприклад, заступник директора відповідає за відділ кадрів, служби, пов'язані з наданням основних і додаткових послуг, крім харчування, тобто відділи бронювання, розміщення, номерного фонду та обслуговування, а також відповідає за логістичну систему, тобто ту частину готелю, яка відповідає потребам готелю.

Другий заступник директора, директор ресторану, має у своєму підпорядкуванні великий штат працівників кухні, працівників ресторану,

працівників бару, буфету, робочої їдальні, кондитерського цеху та служби постачання продуктів харчування.

Головний бухгалтер комплексу керує бухгалтерією, яка розділена на бухгалтерію готелю та бухгалтерію ресторану. Такий поділ зумовлений великим обсягом роботи та особливим характером цих закладів.

Технічний директор відіграє дуже важливу роль у забезпеченні належного функціонування комплексу. Сюди входять всі технічні, ремонтні, енергетичні та протипожежні служби.

Планово-економічний відділ складається з економіста та начальника відділу, до функцій яких входить стратегічне планування діяльності готелю, розробка цінової політики та укладання договорів з туристичними партнерами.

Відділ комп'ютеризації, очолюваний начальником відділу, впроваджує та контролює безперебійну роботу автоматизованих систем на підприємстві, а саме: системи реєстрації гостей, бухгалтерських розрахунків на технічному рівні (комп'ютерне обладнання, касові апарати) та регулює доступ до готелів.

Юрисконсульт відповідає за юридичні операції готелю, перевіряє правильність договірних відносин та пропонує шляхи їх оптимізації. До обов'язків портує входить організація та проведення рекламних заходів готелю, участь в обслуговуванні клієнтів та оформлення інформаційних стендів в готелі. Вони також відповідають за розробку та друк меню ресторану.

Директорам також можуть бути безпосередньо підпорядковані окремі функціональні служби, такі як архів, служба зв'язку та інформації, служба технічного менеджменту.

Повноваження трудового колективу здійснює профспілковий комітет.

Підприємство реалізує послуги, продукцію, товари та відходи за вільними цінами і тарифами або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством, - за державними цінами.

Сніданок входить у вартість проживання в готелі. Всі інші послуги надаються за додаткову плату.

Готельний комплекс використовує банківське фінансування на комерційній або договірній основі і несе повну відповідальність за дотримання умов договорів, виконання угод і платіжної дисципліни.

Підприємство зобов'язане вести бухгалтерський та фінансовий облік і статистичну звітність. Форма бухгалтерської та статистичної звітності встановлюється відповідним законодавством.

SCM проводить аудит фінансової та операційної діяльності компанії щонайменше раз на два роки.

У «Центральних готелях» маркетингова діяльність здійснюється різними підрозділами з метою збільшення продажів основних і додаткових послуг. Для цього проводяться різноманітні дослідження туристичного ринку, вивчаються сезонні коливання попиту, специфічні вподобання клієнтів, особливості внутрішнього середовища готелю, міжнародний досвід тощо.

Готель «Центральний» не має спеціальних відділів, які б працювали у вищезазначених напрямках. Його функції частково розподілені між директором, заступником директора, планово-економічним відділом та референтами.

Керівництво визначає основну маркетингову стратегію готелю «Централь», яка включає прогнозування ринкової кон'юнктури, визначення туристичних агентств-партнерів, укладання з ними контрактів, розробку друкованих видань та рекламу в засобах масової інформації.

Номерний фонд готелю складається з 28 номерів.

Цей готель має такі номери:

- одномісний номер 1 категорії;
- двомісний номер 1 категорії;
- перша категорія (мансарда);
- двомісний бюджетний номер;



- Джуніор сюїт із сауною;
- Мансарда комфорт;
- люкс без балкона;
- люкс з балконом;
- Люкс трикімнатний.

Середня ціна за номер – 4000 грн. Також є більш бюджетні та дорогі номери.

Готель - це підприємство, що надає людям, які знаходяться поза домом, комплекс послуг, найважливішими серед яких однаково є послуга розміщення та харчування».

Сутність надання послуги розміщення полягає в тому, що, з одного боку, в користування надаються спеціальні приміщення (готельні номери); і т.д.

Готельні номери є основним елементом послуги розміщення. Це багатофункціональні приміщення, призначені для відпочинку, сну, роботи гостей. Найважливішою функцією є забезпечення можливості сну. Значення інших функцій готельних номерів залежить від призначення готелю та потреб гостей. Наприклад, у готелях ділового призначення.

Для того щоб визначити які номери користуються найбільшим попитом і приносять найбільший обсяг виручки проаналізуємо дані показники в табл. 2.1.

З даних табл.2.1 видно, що найбільш популярними є двомісні номери. Зумовлено це місцезнаходженням готелю. Багато гостей приїжджають покататися на лижах, сноубордах і тому зупиняються в цьому готелі. Найменш затребувані номери люкс, оскільки їхня вартість істотно вища.

Фінансовий результат діяльності підприємств зрештою характеризується показниками прибутку (збитку). Відомо, що без отримання прибутку підприємство не може розвиватися у ринковій економіці, за винятком організацій, які фінансуються за рахунок держави чи інших

джерел. Тому завдання поліпшення фінансового результату є життєво важливим для суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.1

Аналіз обсягів виручки за типами номерів, що здаються в готелю  
«Центральний» за даними 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Кількість номерів	2018	2019	2020	Відх. 2020/2018	
					тис. грн.	%
Одномісний номер 1 категорії	5	301,6	288,4	296,1	-5,5	-293,9
Двомісний номер 1 категорії	5	2820,5	2539,7	1585,7	1234,8	-3774,5
Перша категорія (мансарда)	2	701,7	624,8	730,2	28,5	-596,3
Двомісний бюджетний номер	7	6570,3	7462,3	7967,1	1396,8	-6065,5
Джуніор сюїт із сауною	4	7035,6	7236	8220,4	1184,8	-6051,2
Мансарда комфорт	1	895,8	1209,6	1415,3	519,5	-690,1
Люкс без балкона	2	109,4	106,5	111,4	2	-104,5
Люкс із балконом	1	151,7	181,4	146	-5,7	-187,1
Люкс трикімнатний	1	377,4	507,3	391,8	14,4	-492,9
Усього	28	18964	20156	20864	1900	-18256

Аналіз фінансових показників дозволяє виявити можливості поліпшення фінансового стану та за результатами розрахунків ухвалити економічно обґрунтовані рішення .

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників фінансової діяльності підприємства за 2018–  
2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відх. 2020/2018	
				тис. грн.	%
Виручка	18964	20156	20864	1900	110,02
Собівартість продукції	16994	18207	18860	1866	110,98
Валовий прибуток	1970	1949	2004	34	101,73
Прибуток (збиток) від продажу	1970	1949	2004	34	101,73
інші доходи	317	405	309	-8	97,48
Інші витрати	109	215	107	-2	98,17
Прибуток (збиток) до оподаткування	2178	2139	2206	28	101,29
Поточний податок на прибуток	435,6	427,8	441,2	5,6	101,29
Чистий прибуток	1742,4	1711,2	1764,8	22,4	101,29

За підсумками даних табл. 2.2 можна дійти невтішного висновку у тому, що у 2020 року виручка зросла більш як 10%, це зумовлено високої наповнюваністю готелю, і навіть розширенням переліку додаткових послуг.

Крім цього на зростання прибутку позитивно позначилися обмеження, пов'язані з пандемією коронавірусу. Закриття кордонів та недоступність зарубіжних курортів спровокували високий попит на внутрішні курорти Росії. Тому, незважаючи на обмеження щодо надання послуг, по заповнюваності готелів усі номери готелю «Центральний» були заброньовані на кілька місяців вперед, крім цього додаткові послуги, пропонувані гірськолижним комплексом, були затребувані набагато вище, ніж це спостерігалось в минулих періодах.

Аналогічна динаміка й у показника собівартості послуг та інших показників. Величина чистого прибутку в аналізованому періоді змінилася несуттєво, її зростання становило 1,29%.

Так як прибуток підприємства сфери гостинності отримують не тільки від основних послуг з надання готельних номерів, але також і додаткових послуг, то проаналізуємо обсяги виручки, від кожного виду послуг. Дані представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз обсягів виручки за видами послуг, які надає готель «Центральний» за даними 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Відх. 2020/2018	
				тис. грн.	%
Доходи від надання номерів	11208	12134	12498	1290	11,5
Доходи від додаткових послуг	7756	8022	8366	610	7,9

На основі даних, поданих у табл. 2.3 можна дійти невтішного висновку у тому, що з аналізований період виручка від здачі номерів збільшилася на 11,3%. Це зумовлено специфікою функціонування галузі під час пандемії. Подібна тенденція відзначається у додаткових послуг, виручка від них має позитивну динаміку до зростання, що обумовлено як збільшенням обсягу наданих додаткових послуг, так і їх кількістю.

У готелі представлено 28 номерів, затребуваність різних категорій номерів неоднорідна. Для того, щоб визначити, які саме номери є більш затребуваними, проаналізуємо рівень виручки по кожній категорії номерів.

Основними показниками оцінки діяльності готелю є:

- Завантаження номерного фонду;
- Середня ціна готельного номера;
- Дохід з одного готельного номера.

Аналіз даних показників представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз основних показників діяльності готелю «Центральний» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відх. 2020/2018	
				тис. грн.	%
Завантаження номерного фонду	0,61	0,69	0,68	0,07	111,48
Середня ціна готельного номера	3875	3910	4050	175	104,52
Дохід з одного готельного номера	4210	4371	4289	79	101,88

Пандемія вплинула на завантаження номерного фонду у квітні-травні 2020 року, коли завантаження знизилося до 20% переважно за рахунок того, що продовжували відпочивати ті, хто вже встиг заїхати до готелю. При цьому ця ситуація позитивно позначилася на завантаженні в літні місяці, в які зазвичай цей показник не перевищує 40%.

Результативність та економічна доцільність функціонування підприємства вимірюються абсолютними та відносними показниками: прибуток, рівень валових доходів, рентабельність та ін.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності готелю «Центральний» 2018-2020 рр., %

Показники	2018	2019	2020	Відх., %
Рентабельність продажів	10,39	9,67	9,61	-0,78
Бухгалтерська рентабельність від звичної діяльності	11,48	10,61	10,57	-0,91
Чиста рентабельність	9,19	8,49	8,46	-0,73
Рентабельність послуг від надання номерів	8,66	8,47	8,03	-0,64
Рентабельність додаткових послуг	11,03	8,54	10,06	-0,98

Розраховані вище показники не мають нормативних значень, залежать від безлічі факторів та суттєво варіюють по підприємствах різного профілю, розміру, структури активів та джерел коштів, тому доцільно аналізувати

тенденції їх зміни у часовому періоді. У готелю «Центральний» за підсумками 2018 та 2020 років відзначається тенденція до зниження більшості показників рентабельності, зміни незначні.

За підсумками аналізу фінансових показників діяльності готелю «Центральний» можна зробити висновок про те, що підприємство розвивається, намагається шукати варіанти збереження високих показників прибутку та рентабельності на тлі високої конкуренції у галузі.

## 2.2. Аналіз конкурентних переваг готелю «Центральний»

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність готелю «Центральний», необхідно виявити його сильні та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами. Це дозволить звернути увагу та розробити рекомендації щодо тих аспектів діяльності, в яких готель поступається аналогічним готельним підприємствам.

Серед найбільш явних конкурентів готелю «Центральний» можна відзначити готель «Аврора» та готель «Братислава». Обидва розташовані у м. Кривий Ріг

Готель «Аврора» знаходиться біля центральної частини м. Кривий Ріг – за 100 м. від так званого «95 кварталу» на пр. Металургів, біля кільцевого перехрестя з пр. Миру, пр. Гагаріна та пр. Вільної Ічкерії. Невеликий номерний фонд готелю, що складається з 7-ми двомісних номерів класу «стандарт», «напівлюкс», «люкс» та «студія», забезпечить усім гостям персональний підхід та швидкість обслуговування.

Інтер'єр номерів виконаний у сучасному стилі та оснащений усім необхідним для комфортного відпочинку.

Додаткові готельні вигоди включають таке: сауна, масажний кабінет, автостоянка, зручний майданчик для барбекю, а також додаткові місця в номерах. Готель вигідно розташований у самому центрі м. Кривий Ріг та є ідеальною відправною точкою для піших прогулянок та ділових поїздок.

Готель «Братислава» розташований у західній частині м. Кривий Ріг, за 2 км. Від виїзду із міста у бік м. Миколаїв. Це один із найзручніших та упорядкованих варіантів серед міні – готелів.

Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства гостинності, є:

1. Місце розташування, прохідність.
2. Категорія готелю, тип.
3. Наявність поблизу банків, магазинів, аптек тощо.
4. Середня ціна за номер.
5. Організація заходів, банкетів, презентацій у готелі.
6. Наявність ресторану, бару, типу харчування.
7. Наявність реклами у ЗМІ, інтернеті, відгуки клієнтів, рейтинг.
8. Плинність кадрів, середня весті робочих.
9. Послуги за додаткову оплату.
10. Основні послуги, що надаються у готелі.

Для оцінки готелю «Центральний» та його основних конкурентів за даними критеріями використано експертний метод. Як експерти були залучені: заступник директора готелю «Центральний», адміністратор санаторію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та директор санаторію «Каскад» та інші.

Перш ніж розпочати безпосередньо аналіз, потрібно визначити вагомість кожного з факторів (табл.2.5).

Оскільки значення цих факторів ідентичне для різного типу готелів, їх значимість було визначено шляхом опитування вище представлених експертів та керівного складу готелю «Центральний», які орієнтувалися відповіді клієнтів готелю, отримані під час періодичних опитувань.

Найбільш значущими факторами є «Середня ціна за номер», «Місцерозташування», «Основні послуги», «Наявність ресторану». Найменше відвідувачі при виборі готелю цікавлять такі фактори як

«Наявність поблизу банків, магазинів, аптек тощо», «Плинність кадрів, середня заробітна плата робітників».

Таблиця 2.5

## Значимість факторів

Найменування фактору	Відповіді експертів										Разом	Коефіцієнт значущості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Місце розташування	1	1	-	1	1	1	1	-	1	1	8	0,8
Категорія готелю, тип	1	1	-	1	1	-	1	1	1	-	7	0,7
Наявність поблизу банків, магазинів, аптек тощо.	1	-	1	1	-	1	-	-	-	1	5	0,5
Середня ціна за номер	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	9	0,9
Організація заходів, банкетів, презентацій у готелі	1	1	-	1	-	-	1	-	1	1	6	0,6
Наявність ресторану, бару, тип харчування	1	1	1	-	1	-	1	1	1	1	8	0,8
Наявність реклами у ЗМІ, інтернеті, відгуки клієнтів, рейтинг	1	-	1	1	1	-	1	1	-	1	7	0,7
Плинність кадрів, середня заробітна плата робітників	-	-	1	-	-	1	1	-	-	1	4	0,4
Послуги за додаткову оплату	1	1	-	1	-	-	1	-	1	1	6	0,6
Основні послуги, що надаються в готелі	1	1	1	-	1	-	1	1	1	1	8	0,8

Далі були оцінені фактори конкурентоспроможності Готелю «Центральний» та готелів-конкурентів. Результати представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Оцінка факторів конкурентоспроможності готелю «Центральний» та готелів-конкурентів

Найменування фактору	Коефіцієнт значущості	готель «Центральний»		готель «Аврора»		готель «Братислава»	
		Кількість балів за відповідями експертів	Бал з урахуванням значущості фактору	Кількість балів за відповідями експертів	Бал з урахуванням значущості фактору	Кількість балів за відповідями експертів	Бал з урахуванням значущості фактору
1	2	3	4	5	6	7	8
Місце розташування	0,8	5	4	4,8	3,84	4,9	3,92
Категорія готелю, тип	0,7	5	3,5	5	3,5	4	2,8
Наявність поблизу банків, магазинів тощо	0,5	4	2	4,6	2,3	3,5	1,75
Середня ціна за номер	0,9	3,2	2,88	3,4	3,06	4,9	4,41
Організація заходів, банкетів, презентацій у готелі	0,6	5	3	5	3	5	3
Наявність ресторану, бару, тип харчування	0,8	5	4	5	4	4,6	3,68
Наявність реклами у ЗМІ, інтернеті, відгуки клієнтів, рейтинг	0,7	5	3,5	5	3,5	4,3	3,01

Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Плинність кадрів, середня заробітна плата робітників	0,4	4,6	1,84	4,1	1,64	4,2	1,68
Послуги за додаткову оплату	0,6	4,3	2,58	4,2	2,52	4,5	2,7
Основні послуги, що надаються в готелі	0,8	5	4	4,9	3,92	4,9	3,92
Разом			31,3		31,28		30,87

З даних табл.2.6 видно, що безперечним лідером є готель «Центральний», проте різниця середнього балу з основними конкурентами мінімальна. З готелем «Аврора» всього 0,02 бали, а з готелем «Братислава» – 0,43. Саме тому необхідно ретельніше проаналізувати ті фактори, за якими готель «Центральний» поступається конкурентам.

Проблемними чинниками є: Середня ціна за номер - у готелі найвищі ціни на розміщення серед конкурентів, наявність поблизу готелю магазинів, а також послуги за додаткову оплату. Саме на ці фактори необхідно звернути увагу при розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності даного готелю.

Апробуємо методику оцінки конкурентоспроможності послуги із позиції маркетингу.

Значимість факторів, об'єднаних у групи, отримані аналогічним методом попереднього шляхом.

Таблиця 2.7

Значимість показників конкурентоспроможності послуг готелів

Найменування показників	Відповіді експертів										Разом	Коефіцієнт значущості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Асортимент												
Повнота основних послуг	1	1	-	1	1	-	1	1	1	-	7	0,7
Повнота додаткових послуг	1	-	1	1	1	1	-	1	1	1	8	0,8
Оновлення асортименту послуг	-	1	-	1	1	-	1	1	-	1	6	0,6
Культура обслуговування												
Ввічливість	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	9	0,9
Уважність	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	9	0,9
Охайність	1	-	1	-	1	1	1	-	1	1	7	0,7
Умови обслуговування												
Матеріально-технічна база	1	1	1	-	1	-	1	1	1	1	8	0,8



## Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Зручність для споживача	1	-	1	1	1	1	1	1	1	-	8	0,8
Повнота та якість	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0	1,0
Доступність послуг												
Середній чек на проживання та додаткові послуги	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0	1,0
Витрати часу очікування обслуговування	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	0,9	0,9

Як видно з даних табл.2.7, найбільша вага таких показників як «Повнота і якість консультацій», а також «середній чек на проживання». Найменший коефіцієнт значимості отримав показник «Оновлюваність асортименту», як і раніше, що з звичайного клієнта цей показник особливо значимий, проте він характеризує факт розвитку готельного підприємства, яке намагається догодити переліком послуг всім категорій клієнтів.

Оцінку отриманих показників з урахуванням їхньої значущості представимо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Оцінка комплексних показників конкурентоспроможності послуг готелів

Найменування показника	Коефіцієнт значущості	готель «Центральний»		готель «Аврора»		готель «Братислава»	
		бали за відповідям і експертів	Бал з урахуванням значущості фактору	бали за відповідям і експертів	Бал з урахуванням значущості фактору	бали за відповідям і експертів	Бал з урахуванням значущості фактору
1	2	3	4	5	6	7	8
Асортимент							
Повнота основних послуг	0,7	5	3,5	5	3,5	5	3,5
Повнота додаткових послуг	0,8	4,9	3,92	4,7	3,76	4,7	3,76
Оновлення асортименту послуг	0,6	3,2	1,92	2,5	1,5	1,7	1,02
Узагальнюючий показник за критерієм «Асортимент»			9,34		8,76		8,28
Культура обслуговування							
Ввічливість	0,9	5	4,5	4,7	4,23	4,7	4,23
Уважність	0,9	4,7	4,23	4,3	3,87	4,3	3,87
Охайність	0,7	5	3,5	5	3,5	5	3,5
Узагальнюючий показник за критерієм «Культура обслуговування»			12,23		11,6		11,6
Умови обслуговування							
Матеріально-технічна база	0,8	5	4	4,7	3,76	4,5	3,6
Зручність для споживача	0,8	5	4	5	4	5	4
Повнота та якість	1,0	4,8	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8
Узагальнюючий показник за критерієм «Умови обслуговування»			12,8		12,46		12,4
Доступність послуг							

## Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Середній чек на проживання та додаткові послуги	1,0	3,2	3,2	3,4	3,4	4,9	4,9
Витрати часу очікування обслуговування	0,9	4,9	4,41	4,7	4,23	4,8	4,32
Узагальнюючий показник за критерієм «Доступність послуг»			7,61		7,63		9,22
Узагальнюючий показник конкурентоспроможності			41,98	0	40,45	0	41,5

Для того щоб деталізувати оцінку конкурентоспроможності необхідно розрахувати індекс цін на послуги, які представлені у вигляді вартісних показників, на основі яких розрахована бальна оцінка.

В даному випадку розрахунок здійснювався іншим методом - за одиницю було взято найнижчу ціну певної послуги, а інші бальні оцінки розраховані шляхом порівняння поточного показника ціни з ціною, взятою за одиницю (розрахунок представлений у табл. 2.9)

Таблиця 2.9

## Розрахунок індексу цін

найменування послуг	Вартість послуги, грн.			Розмір одиничного критерію		
	готель «Центральний»	готель «Аврора»	готель «Братислава»	готель «Центральний»	готель «Аврора»	готель «Братислава»
Одномісний номер 1 категорії	3500	2500	3300	1,4	1	1,32
Двомісний номер 1 категорії	4700	3000	4900	1,57	1	1,63
Двомісний бюджетний номер	4000	4000	3700	1,08	1,08	1
Люкс без балкона	6000	5000	5950	1,2	1	1,19
Середній індекс цін				1,31	1,02	1,29

Як очевидно з табл. 2.9 найбільш прийнятні ціни в готелі «Аврора», в готелі «Центральний» та готелі «Братислава» ціни дуже близькі за значенням.

Щоб розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності, необхідно комплексний показник конкурентоспроможності послуг готелів розділити на отриманий індекс цін. Розрахунок представлений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності послуг готелю

Найменування готелю	Узагальнюючий показник (K <sub>0</sub> )	Середній індекс цін (I <sub>ц</sub> )	Інтегральний показник конкурентоспроможності (K <sub>інт</sub> )
Отель «Центральний»	41,98	1,31	32,05
Отель «Аврора»	40,45	1,02	39,66
Отель «Братислава»	41,5	1,29	32,17

Отже, проведені дослідження дозволили встановити, що Готель «Центральний» через досить високий рівень цін посідає друге місце у рейтингу конкурентоспроможності послуг готелів, незважаючи на те, що без урахування індексу цін він лідирував у рейтингу.

Аналіз конкурентоспроможності готелю «Центральний» можна провести виходячи з даних про рейтинг та присутність про нього та конкурентів інформації в соціальних мережах та великих сайтах бронювання. Дані представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз конкурентів готелю «Центральний» виходячи з рейтингу та присутності на сайтах бронювання

Показник	готель «Центральний»	готель «Аврора»	готель «Братислава»
1	2	3	4
Інформативність сайту, наявність сторінки в соцмережах (яких), частота її оновлення	Сайт: оновлюється не рідше 1 разу на тиждень Телеграм: сторінка не оновлювалася з травня 2020 року Фейсбук: оновлюється не рідше 1 разу на тиждень Інстаграм: оновлюється 1 раз на 2-3 дні	Сайт: оновлюється раз на 1 місяць Інстаграм: оновлюється раз на кілька місяців	Сайт: оновлюється не рідше 1 разу на тиждень Фейсбук: оновлюється не рідше 1 разу на тиждень Інстаграм: оновлюється 1 раз на 2 дні
Можливість бронювання номерів на сайті готелю	наявна	наявна	наявна
Присутність готелю на найбільших сайтах бронювання, його рейтинг	Booking.com рейтинг 9,6 TripAdvisor рейтинг 4,5 101 hotels.ua рейтинг 9,1	Booking.com рейтинг 9,5 TripAdvisor рейтинг 4,5 101 hotels.ua рейтинг 9,3	Booking.com рейтинг 9,2 TripAdvisor рейтинг 5,0 101 hotels.ua рейтинг 10,0

Таким чином, можна зробити висновок про те, що серед переваг готелю «Центральний» є ведення соціальних мереж, де інформація постійно оновлюється, високий рейтинг на сайтах бронювання.

### 2.3. Аналіз додаткових послуг у готелі «Центральний» та їх порівняння з основними конкурентами

Насамперед, необхідно розглянути повний перелік додаткових послуг готелю «Центральний».

#### 1. Ресторан

Витриманий у класичному стилі ресторан «Центральний» розташований у двох рівнях і включає основний, банкетний та VIP-зали. Тут можна скуштувати найкращі страви української кухні, традиційні холодні та гарячі закуски, а також страви, приготовані на відкритому вогні.

У ресторані відбуваються вечори з живою музикою (субота та святкові дні).

Спеціально для дітей у ресторані діє дитяче меню.

Винна карта ресторану «Центральний» включає понад 50 найменувань різних вин і напоїв.

Класична обстановка у європейському стилі, жива музика та відмінний сервіс ресторану «Центральний» ідеально підходять для того, щоб відсвяткувати важливу подію. Всі відвідувачі ресторану можуть оцінити поєднання великого вибору страв, високої якості їх виконання, а також індивідуальний підхід до кожного з відвідувачів.

Влітку на території готелю «Центральний» функціонує літнє кафе. Виконане у більш демократичному стилі, кафе служить місцем відпочинку для людей, які вважають за краще проводити більшість часу на відкритому повітрі.

Для наших гостей діє пропозиція обслуговування за основним меню ресторану «Центральний», а також за індивідуальними замовленнями за короткий час.

## 2. Можливість проживання з домашніми тваринами

Домашніми тваринами у готельному комплексі визнаються лише собаки дрібних порід (вагою до 6 кг) та кішки.

За індивідуальним письмовим запитом адміністрація готелю може розглянути можливість проживання гостей з видами тварин:

- Собаки середніх порід та вагою понад 6 кг
- з екзотичними видами тварин (морська свинка, дегу, тхір тощо) - з птахами та рептиліями (черепахи, ігуани)

Для проживання з твариною готель надає обмежений номерний фонд, що відповідає вимогам:

- спеціальне покриття для підлоги (кахель)
- окремий вхід
- обмеження доступу до загальних приміщень готелю (холи, коридори).

## 3. Послуги паркування

На території ЦК Центральний працюють дві безкоштовні цілодобові парковки, що охороняються: для гостей готелю і ресторану Центральний - парковка біля готелю Центральний, а для гостей гірськолижного комплексу і канатно-крісельної дороги - в районі нижньої станції канатної дороги.

## 4. Послуги сауни

На замовлення гостей до послуг може бути підготовлена фінська сауна.

Фінська сауна - відмінний оздоровчий та профілактичний засіб для посилення захисних сил організму та відновлення працездатності після значних фізичних та психічних напруг. Банні процедури розслаблюють м'язи та зменшують вміст у них молочної кислоти, яка утворюється під час фізичних навантажень та викликає біль.

Одночасно в ній може розміщуватись не більше 4 осіб, мінімальний час перебування 1 год.

## 5. Експерсії

Адміністратори готелю «Центральний» можуть запропонувати індивідуальну експерсійну програму найцікавішими місцями м. Кривий Ріг.

Для того, щоб проаналізувати широту асортименту, а також вартість додаткових послуг готелю «Центральний» порівняємо ці показники з даними щодо виявлених раніше конкурентів. Дані про асортимент додаткових послуг готелю «Центральний» та його основних конкурентів наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

### Аналіз асортименту додаткових послуг готелю «Центральний» та його основних конкурентів

Найменування додаткової послуги	готель «Центральний»	готель «Аврора»	готель «Братислава»
Кафе/бар/ресторан	+	+	+
Сауна	+	+	-
Масажний кабінет	-	+	-
Паркінг, що охороняється	+	+	+
Проживання з тваринами	+	-	-
Експерсії	+	+	+
Басейн	-	-	+
Тренажерний зал	-	-	+
SPA-центр	-	-	+

З даних, поданих у табл. 2.13 можна дійти невтішного висновку, що з конкурентів додаткові послуги досить різноманітні. Такі основні їх види, як кафе/ресторан, паркінг, що охороняється, експерсії представлені в кожному із засобів розміщення, однак у кожного з них є своя специфіка. Приміром, готель «Центральний» входить до складу гірськолижного комплексу «Центральний».

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що в готелі «Центральний» досить вузький вибір додаткових послуг та той факт, що вони орієнтовані не лише на постояльців, а й надаються всім гостям Кривого Рогу, є очевидною перевагою.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ»

3.1. Оцінка факторів впливу на формування конкурентних переваг готелю «Центральний» та пропозиції з їх використання

Готель «Центральний» розвивається під впливом зовнішніх факторів і на основі внутрішніх особливостей, які мають (або можуть мати) різний вплив на діяльність організації.

Аналіз зовнішнього середовища вимагає вивчення двох компонентів: макросередовища (непрямого оточення) та мікросередовища (прямого оточення). Аналіз зовнішнього середовища та збір даних ґрунтувався не лише на статистичних даних готелю «Центральний», але й проводився із залученням трьох незалежних експертів.

Оцінюються умови зовнішнього середовища з прямим і непрямим впливом, щоб визначити, чи перешкоджають вони діяльності досліджуваних готелів, чи стимулюють її. Оскільки для зміни структури необхідно враховувати всі зовнішні та внутрішні фактори, необхідно проаналізувати характеристики безпосереднього оточення готелю. Напрямок впливу оцінюється відповідно до характеру впливу факторів на діяльність підприємства (табл. 3.1).

Аналізуючи показники табл. 3.1, можна виділити непрямі фактори, які мають найбільш позитивний вплив на діяльність готелів м. Кривий Ріг:

- Підвищення вимог до рівня обслуговування - 9;
- Розвинена транспортна мережа - 9;
- Наявність інвестицій в технології - 8;
- Впровадження нових технологій - 8;
- Сприяння розвитку внутрішнього туризму з боку держави - 6,4;
- Збільшення темпів зростання галузі - 6.

Таблиця 3.1

## Оцінка факторів зовнішнього середовища (можливості та загрози)

Сфера	Подія/фактор	Характер змісту впливу фактору (фактор як можливість +1; фактор як загроза -1)	Ймовірність прояву (0-1)	Важливість (1-10)	Вплив
Політична	Зміни до законодавства	-1	0,2	1	-0,2
	Побудова відносин з урядом	+1	0,3	7	2,1
	Впровадження нормативно-правових актів	-1	0,7	3	-2,1
	Державне сприяння розвитку внутрішнього туризму	+1	0,8	8	6,4
Економічна	Збільшення темпів зростання галузі	+1	0,6	10	6,0
	Нестабільне економічне середовище	-1	0,5	9	-4,5
	Підвищення обмінного курсу	-1	0,7	6	-4,2
	Зростання рівня наявного доходу населення	+1	0,3	10	3,0
	Зниження ділової активності та кількості підприємств	-1	0,5	9	-4,5
Соціальна	Зниження споживчої активності	-1	0,7	10	-7,0
	Демографічні тенденції (зростання)	+1	0,2	7	1,4
	Зростання доходів на душу населення	+1	0,2	9	1,8
	Підвищення вимог до рівня обслуговування	+1	0,9	10	9,0
Технологічна	Впровадження нових технологій	+1	0,8	10	8
	Доступність нових технологій	+1	0,7	9	6,3
	Потенціал для інвестицій в технології	+1	0,8	10	8
	Розвинена транспортна система	+1	0,9	10	9

Це означає, що ефективний розвиток готелів м. Кривий Ріг має інноваційну спрямованість і що використання нових технологій позитивно впливає на розвиток готельного бізнесу, особливо коли воно пов'язане зі збільшенням темпів зростання галузі.

Найбільш негативний вплив спричиняють такі фактори%

- Зниження споживчої активності населення - 7;
- Нестабільне економічне середовище - 4,5;
- Зниження ділової активності та кількості підприємств - 4,5
- Зростання обмінного курсу - 4,2.



Оцінка нестабільності готельного середовища м. Кривий Ріг врахована при побудові профілю готельного середовища з урахуванням думок відповідних експертів (рис. 3.1).

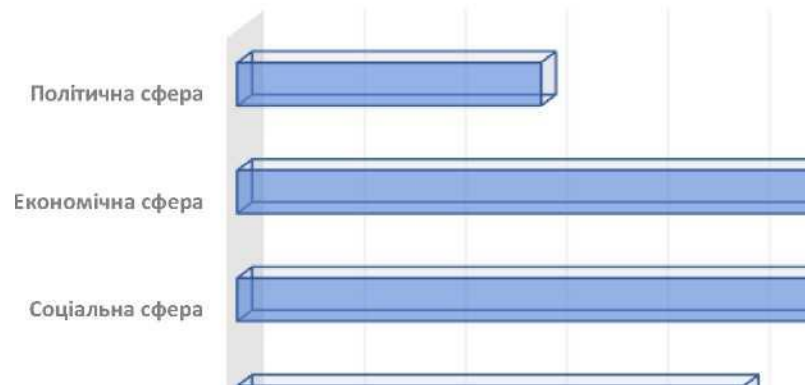


Рис. 3.1. Профіль середовища готелю «Центральний»

Оцінка експертами профілю готельного середовища дозволяє зробити висновок, що соціальна сфера сприймається як найбільш нестабільна через зміни вимог до якості послуг, доходу на душу населення та споживчої активності. Експерти також звернули увагу на економічну сферу через можливий негативний вплив економічних тенденцій, таких як зміна темпів зростання галузі, економічної ситуації в країні та регіоні, зменшення кількості ділових мандрівників у зв'язку зі скороченням штату компаній-операторів. Нестабільність соціальної сфери була оцінена в 3,1 бала, а нестабільність економічної сфери - в 3,0 бала. Така оцінка ґрунтується на ефективності менеджменту готелю та на тому, що стратегія включає варіанти можливих змін у соціальній та економічній сферах. Однак, технічні та політичні процеси потребують моніторингу та відображення змін у стратегії.

Для аналізу мікросередовища готелю «Центральний» було використано метод п'яти сил М. Портера та проведено експертну оцінку кожної сили (табл. 3.2 - 3.5).

Таким чином, надійність клієнтів оцінена на 8 балів з 12, що означає, що рівень загрози з боку клієнтів є вищим за середній. Це не дивно, оскільки готель «Центральний» є клієнтоорієнтованим бізнесом, і рівень його прибутковості безпосередньо залежить від клієнтської бази.

Таблиця 3.2

## Аналіз сил клієнтів готелю «Центральний»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажу	понад 80% продаж приходить на кількох клієнтів	незначна частина клієнтів утримує близько 50% продаж	обсяг продаж рівномірно розподілений між всіма клієнтами
			1
Схильність і перехід на товари-субститутути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, окремі унікальні характеристики є важливими для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
	3		
Чутливість до ціни	покупець завжди буде переключатись на товар з більш низькою ціною	покупець буде переключатись тільки при суттєвій різниці у ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю присутніх на ринку товарів	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна незадоволеність якістю
		2	
<b>Разом</b>			<b>8</b>

Аналіз сили постачальників готелю «Центральний» показав 4 бали із 8 можливих, тобто рівень впливу постачальників - середній, том що на ринку надано широкий вибір постачальників і їхня зміна не буде мати суттєвого впливу на витрати готелю.

Таблиця 3.3

## Аналіз сили постачальників готелю «Центральний»

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	незначна кількість постачальників або монополія	широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	обмеженість у обсягах	необмеженість у обсягах
		1
Витрати переходу	високі витрати переходу до інших постачальників	низькі витрати переходу до інших постачальників
		1
Пріоритетність напрямку для постачальників	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
<b>Разом</b>		<b>4</b>

Таблиця 3.4

## Аналіз загрози появи послуг-замінників готелю «Центральний»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари-замінники "ціна-якість"	існують і займають високу частку на ринку	існують, але щойно зайшли на ринок і мають незначну частку	не існує
<b>Разом</b>	3		<b>3</b>

Як видно з табл.3.4, на ринку м. Кривий Ріг існують альтернативні послуги з відповідними ціновими та якісними параметрами. Загроза від наявності альтернативних послуг оцінюється в три бали, тобто найбільший вплив ця загроза має на готелі. До альтернативних послуг можна віднести послуги подорожної оренди квартир, які займають досить високу частку ринку в місті.

Таблиця 3.5

## Аналіз вхідних бар'єрів готелю «Центральний»

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	відсутній	Існує лише у кількох учасників ринку	значимий
Сильні марки з високим рівнем знань і лояльності	відсутні потужні учасники	2-3 потужних учасника утримують близько 50% ринку	2-3 потужних учасника утримують понад 80% ринку
Диференціація продукту	низький рівень розмаїття товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті учасниками
Рівень інвестицій і витрат для входу у галузь	низький (термін окупності - 1-3 місяці роботи)	середній (термін окупності 6-12 місяців роботи)	високий (термін окупності - понад 1 рік роботи)
Доступ до каналів розподілу	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
Політика уряду	з боку держави відсутні акти, що обмежують діяльність	державна втручається у діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
Готовність існуючих учасників до зниження цін	учасники не погоджуються на зниження цін	крупні учасники не погоджуються на зниження цін	за будь-яких спроб введення більш дешевої пропозиції існуючі учасники знижують ціни
Темп росту галузі	високий і зростаючий	повільний	стагнація або падіння
<b>Разом</b>	3		<b>21</b>

На основі цього аналізу можна зробити висновок, що загроза з боку нових гравців є досить високою. Основними загрозами є готельні компанії, міні-готелі та подорожна оренда квартир, які займають певну нішу на цьому ринку. Однак, враховуючи частку ринку готелю «Центральний», ця загроза не має значного впливу. Для готелю «Центральний» важливими є ціна, характеристики продукту та рівень послуг, що надаються.

Рівень конкуренції для готелю «Центральний» можна оцінити як високий - 10 балів з 12 можливих (табл.3.6). На ринку існує низка компаній, що пропонують готельні послуги. Послуги, представлені на ринку, мають схожий характер, але відрізняються за ціною, якістю та рівнем обслуговування.

Таблиця 3.6

## Аналіз рівня конкурентної боротьби

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Якість учасників	високий рівень насичення ринку	середній рівень насичення ринку (3-10)	невелика кількість учасників (1-3)
Темп росту ринку	стагнація або зниження обсягу ринку	повільний, але зростаючий	високий
Рівень диференціації продукту на ринку	компанії продають стандартизований товар	товар на ринку стандартизований по ключовим властивостям, але відрізняється за додатковими перевагами	продукти компаній значимо відрізняються між собою
Обмеження на підвищення цін	жорстока цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості у підвищенні цін	є можливість до підвищення цін лише у межах покриття зростання витрат	завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
<b>Разом</b>	<b>3</b>		<b>10</b>

Важливим елементом аналізу мікросередовища є оцінка конкурентоспроможності на основі дослідження основних конкурентних переваг.

Готельний ринок м. Кривий Ріг стрімко розвивається, нещодавно було завершено будівництво одного готелю та реконструкцію іншого, обидва розташовані в тому ж районі, що й досліджувані готелі.

У нинішніх умовах готель «Центральний», як і багато інших готельних підприємств, розвивається в складному економічному середовищі. Це відображається в низьких темпах зростання готельної індустрії. Ринок готельних послуг у м. Кривий Ріг є насиченим. Дніпро є насиченим, а конкуренція - інтенсивною. Основними загрозами з боку мікросередовища є нові конкуренти, альтернативні послуги та ризик втрати клієнтів. Незважаючи на високі конкурентні переваги, готель «Централь» потребує постійного вдосконалення та підвищення якості своїх послуг, щоб утримувати свої ринкові позиції та гідно конкурувати на ринку готельних послуг м. Кривий Ріг. Для вирішення цих завдань готелю «Центральний» необхідно мати чітку та ефективну конкурентну стратегію.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та оцінка конкурентоспроможності готелю «Центральний» дозволили виявити існуючі можливості та загрози, а також сильні і слабкі сторони його діяльності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## SWOT-аналіз готелю «Центральний»

	<p><b>Сильні сторони (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привабливе розташування готелю</li> <li>2. Стійкі зв'язки з туроператорами, які забезпечують в'їзний туризм у м. Кривий Ріг</li> <li>3. Один із лідерів ринку готельних послуг м. Кривий Ріг</li> <li>4. Висококваліфікований персонал</li> <li>5. Високий рівень завантаження номерного фонду</li> <li>6. Ціни нижчі, ніж у конкурентів</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній спектр додаткових послуг, що впливає на класність готелю</li> <li>2. Якість і стан номерного фонду нижчий, ніж у конкурентів</li> <li>3. Значно нижчі показники дохідності і продуктивності готелю</li> <li>4. Рентабельність наданих додаткових послуг нижче, ніж у конкурентів</li> </ol>
<p><b>Можливості (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налагодження стосунків з іншими країнами</li> <li>2. Популяризація з боку держави внутрішнього туризму</li> <li>3. Збільшення темпів зростання галузі</li> <li>4. Зростання рівня наявних доходів населення</li> <li>5. Зростання чисельності населення</li> <li>6. Підвищення вимог до рівня сервісу</li> <li>7. Впровадження і доступність нових технологій</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення нових видів готельних послуг з використання висококваліфікованого персоналу</li> <li>2. Розвиток клієнтської бази за допомогою наявності досвіду і широкого асортименту готельних послуг</li> <li>3. Використання додаткових послуг для підтримки задоволення клієнтів</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту додаткових готельних послуг</li> <li>2. Розробка заходів з поліпшення номерного фонду</li> </ol>
<p><b>Загрози (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна економічна ситуація</li> <li>2. Скорочення наявних доходів населення</li> <li>3. Зниження кількості підприємств веде до скорочення <del>виряджень</del></li> <li>4. Зростання курсів валют</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити проект з надання нового виду послуги для утримання клієнтів від переходу до конкурентів</li> <li>2. Підтримка обсягу готельних послуг за сезонного зниження за допомогою додаткових видів послуг</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренти можуть запропонувати додаткові послуги, які у досліджуваного готелю відсутні</li> <li>2. Створення стабілізаційного фонду для зниження втрат від зростання курсу валют, змін у політичному та економічному середовищі, посилення законодавства</li> <li>3. Відсутність стратегії може</li> </ol>

Виходячи з результатів SWOT-аналізу готелю «Центральний», стратегія диверсифікації готельних послуг включає наступні напрямки:

- створення нових видів готельних послуг; - створення нових видів готельних послуг; - створення нових видів готельних послуг
- Використання додаткових та супутніх послуг для підтримки задоволеності клієнтів; та
- розробка заходів щодо поліпшення частини номерного фонду;
- Розробляти проекти, які пропонують нові види послуг, щоб клієнти не переходили до конкурентів;
- Використовувати додаткові послуги для підтримки обсягу, коли обсяг готельних послуг сезонно зменшується; та
- Забезпечувати прибуткове зростання шляхом розробки конкурентних стратегій для підвищення прибутковості готелів.

Таким чином, оскільки готельний бізнес є клієнтоорієнтованим, основним драйвером зростання цього виду бізнесу, незважаючи на повільне зростання галузі, є підвищення конкурентоспроможності шляхом розвитку послуг та покращення якості обслуговування для повного задоволення потреб клієнтів. Щоб стати більш конкурентоспроможними, центральні готелі повинні прийняти стратегію диверсифікації. Зосередившись на цій стратегії, готель «Центральний» може посилити свої конкурентні переваги та зміцнити лідируючі позиції на ринку готельних послуг, навіть в умовах негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як показує аналіз, проведений у розділі 2, готель «Центральний» повинен прийняти стратегію диверсифікації, тобто розвивати існуючі послуги, покращувати їх якість та пропонувати нові модифікації в рамках існуючої сфери діяльності, а саме:

1. Масажний кабінет. Багато гостей після проведеного активного дня вважають за краще розслабитися в сауні. Дійсно, при підвищеній фізичній активності, пов'язаній з катанням на лижах та сноуборді, сауна добре знімає втому. Однак поєднання сауни з масажем дозволяє досягти більш

позитивного ефекту. Саме тому можна впровадити цю послугу для постояльців.

У приміщенні сауни є окреме приміщення, яке зараз використовується як підсобне для складування інвентарю. Однак його площа 68 кв.м. дозволяє розділити його на підсобне приміщення та масажний кабінет.

Для того, щоб не вводити в штат посаду масажиста, можна укласти договір аутсортингу, або цивільно-правовий договір з масажистами, які працюють у санаторіях м. Кривий Ріг. Це дозволить знизити витрати на оплату праці масажиста, оскільки фактично він працюватиме лише тоді, коли будуть потрібні його послуги.

Так само подібне рішення дозволяє урізноманітнити послуги масажу, оскільки можуть залучатися фахівці, які надають різні види масажу - лікувальний, спортивний, мануальний і т.д.

2. Більярд. Достатньо поширеним видом розваг у готелях м. Кривий Ріг є більярд. На жаль, відвідувачам готелю «Центральний» доводиться проводити вільний час у своїх номерах, без будь-якої альтернативи.

Гра в більярд дозволить легко зняти стрес, розслабитися, досягти душевного комфорту і рівноваги. Особливо якщо напередодні довелося пережити складний день, або активно провести час.

Враховуючи, що місткість готелю невелика, то спочатку достатньо буде придбати 2 більярдні столи і розмістити їх в приміщенні ресторану, яке призначене для проведення заходів і ділових зустрічей. Більшість часу воно порожнє. Тому розміщення там більярдних столів не завадить використовувати його за призначенням.

3. Організація літніх видів відпочинку. Враховуючи той факт, що велика частина постояльців приїжджає виключно з метою активного відпочинку, який грамотно організований у зимовий час і практично не організований у літній час, то необхідно організувати на території готелю прокат велосипедів, самокатів, гіроскутерів, які можна використовувати як на території готелю, і наприклад при відвідуванні терренкура чи інших місць

масового відвідування.

Також можливим є організація активного виду відпочинку на велосипедах парку «Білка в колесі». З використанням велосипедів можна розробити тематичні екскурсії та велопрогулянки.

4. Послуги організації дитячого дозвілля. Враховуючи той факт, що багато постояльців з радістю відвідали б готелю «Центральний» з дітьми, але для цього немає спеціальних умов, то перспективним напрямком є організація послуг няні та дитячої кімнати, яка може бути організована у приміщенні готелю для відвідувачів у зимову пору року та на відкритому повітрі на території готелю.

Дитячу кімнату всередині готелю можна обладнати на першому поверсі на місці персоналу, а її перенести на другий поверх замість одного з номерів. Враховуючи те, що повне завантаження номерного фонду здійснюється тільки в зимові місяці, готель практично не втратить прибуток, при цьому залучить додаткову цільову аудиторію постояльців, які можуть відпочити всією сім'єю і на час катання на лижах або сноуборді залишити дитину під наглядом професійної няні.

Для цього необхідно обладнати кімнату всім необхідним із середнього розрахунку можливості одночасного перебування в ній 5-7 дітей.

У перспективі можна організувати дитячий комплекс на свіжому повітрі.

#### 1. Послуги каршерингу.

Багато ділових людей, прибуваючи у м. Кривий Ріг у справах та розміщуючись у готелі, змушені пересуватися містом на таксі, проте це не завжди зручно та прийнятно, особливо для людей, які звикли самостійно керувати автомобілем. Якщо постояльцю необхідно переміщатися не тільки в межах міста, але і в сусідні населені пункти, можливо на екскурсії або відвідування інших місць, то послуги таксі можуть бути не тільки незручними, але і досить дорогими. Альтернативою цьому можуть бути послуги каршерингу. Для того щоб клієнту не довелося самостійно шукати



каршерингову службу, втрачати час на укладення договору і т.д., то рекомендується укласти договір з ТОВ «Центр прокату автомобілів», яке надавало б послуги з оренди автомобілів для постояльців готелю «Центральний» безпосередньо у готелі – тобто. на ресепшені укладався б договір, і машина подавалася безпосередньо до готелю.

Незважаючи на те, що рекомендований перелік додаткових послуг, що дають змогу розширити асортимент готелю «Центральний» на перший погляд досить простий, він дозволить зробити відпочинок у готелі більш комфортним для відвідувачів.

### 3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність готелю «Центральний»

Для того, щоб визначити, як запропоновані рекомендації позначаться на конкурентоспроможності готелю «Центральний», необхідно визначити обсяг витрат, які необхідні для їх реалізації. Для цього розглянемо всі витрати, пов'язані з організацією кожної з пропозицій.

Для організації послуг масажу необхідно буде провести косметичний ремонт у приміщенні, а також придбати необхідний набір обладнання та меблів. Усі витрати представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати, пов'язані з організацією масажного кабінету готелю «Центральний»

Найменування	Постачальник	Кількість, од.	Вартість, тис.грн.	Загальна вартість, тыс. грн.
Косметичний ремонт у приміщенні	ТОВ «Будмісто»»	1	160	160
Масажний стіл	ТОВ «Медпром»	2	11,9	23,8
Шафа для масажного приладдя	ФОП Іванець А.А.	1	10,5	10,5
Стіл	ФОП Іванець А.А.	2	3,6	7,2
Стілець	ФОП Іванець А.А.	4	1,3	5,2
Столик масажиста	ФОП Іванець А.А.	2	2,5	5
Ширма	ТОВ «InSafe»	2	6,5	13
Пуф	ФОП Іванець А.А.	2	2	4
Усього витрат				228,7

Отже, устаткування масажного кабінету знадобиться 228,7 тис. крб.

Витрати на оплату роботи масажистів будуть розраховані виходячи із середньої тарифної ставки даних фахівців у м. Кривий Ріг та становитимуть 500 грн./год.

Для організації більярду в готелі планується придбати 2 більйардні столи - один для російського більярду, один для американського. Загальна вартість витрат з урахуванням доставки складе 104 тис. грн.

Для організації літнього відпочинку необхідно придбати наступне обладнання (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Витрати організацію пункту прокату літнього інвентарю

Найменування	Постачальник	Кількість, од.	Вартість, тис.грн. грн.	Загальна вартість, тыс. грн.
Велосипед дорослий	ТОВ «Тріал- спорт»	12	12,5	150
Велосипед підлітковий	ТОВ «Тріал- спорт»	4	10	40
Дитячий	ТОВ «Тріал- спорт»	4	6	24
Усього витрат				214

З даних, наведених у табл.3.9 видно, що на придбання інвентарю для організації пункту прокату необхідно 214 тис. грн. Спочатку асортимент невеликий, проте поступово можна буде вивчити попит, потреба і розширити кількість видів, яке користується підвищеним попитом.

Останньою пропозицією є організація ігрової кімнати для дітей. Послуги няні також можна оформити за цивільно-правовим договором і користуватися ними тільки тоді, коли буде попит на них.

Для облаштування дитячої кімнати потрібно обладнання, подане в табл. 3.10.

З даних, поданих у табл.3.10, можна зробити висновок про те, для обладнання дитячої кімнати потрібно 151,5 тис. грн.

Отже, загальна сума витрат за використання запропонованих рекомендацій представлено табл. 3.4.

Таблиця 3.10

## Витрати на організацію дитячої ігрової кімнати

Найменування	Постачальник	Кількість, од.	Вартість, тис.грн. грн.	Загальна вартість, тыс. грн.
Ліжко дитяче (1-3 роки)	ФОП Іванець А.А.	2	4	8
Ліжко (3-6 років)	ФОП Іванець А.А.	4	4	16
Стіл	ФОП Іванець А.А.	2	2	4
Стільці	ФОП Іванець А.А.	7	0,5	3,5
Ігровий комплекс	ТОВ «Містер Тойс»	2	37	74
Сухий басейн	ТОВ «Містер Тойс»	1	8	8
Іграшки	ТОВ «Містер Тойс»	-	10	10
Канцелярське приладдя	ФОП «Іванець А.А.	2	9	23
Шафи-стелажі				151,5

Таблиця 3.11

## Загальна сума витрат на організацію запропонованих заходів щодо розширення переліку додаткових послуг готель «Центральний»

Найменування	Сума, тыс. грн.
Облаштування масажного кабінету	228,7
Більярдні столи	104
Організацію пункту прокату літнього інвентарю	214
Організацію дитячої ігрової кімнати	151,5
Усього	698,2

Таким чином, загальна сума витрат на організацію запропонованих заходів щодо розширення переліку додаткових послуг готелю «Центральний» становитиме 698,2 тис. грн.

Для того, щоб визначити, яким чином запропоновані заходи позначаться на діяльності готелю «Центральний» з урахуванням витрат та середньої вартості подібних послуг на ринку м. Кривий Ріг, визначимо вартість кожної з них, прогноз обсягу наданих послуг та показники виручки. Дані представлені у табл.3.12.

З даних, поданих у табл.3.12 можна дійти невтішного висновку у тому, що запропоновані додаткові послуги окупляться загалом за 2,5 року.

Таблиця 3.12

Прогноз фінансових результатів від впровадження запропонованих  
рекомендацій

Найменування	Вартість послуги, грн.	Кількість наданих послуг на рік	Прогнозована виручка, тыс.грн.	Термін окупності, років
Масажний кабінет	1000 грн./год	300	300	2,54
Більярд	800 грн./год	300	240	1,89
Проведення майстер-класів	1000 грн.	800	800	
Прокат літнього інвентарю	200 грн./год	500	100	2,68
Дитяча ігрова кімната	1000 грн./год	150	150	3,37
Послуга «каршеринг»	Комісія 100 грн.	100	10	1,00
Усього			1600	

Крім того, що вони надалі будуть приносити готелю додатковий прибуток, вони позитивно позначаються на показниках конкурентоспроможності готелю «Центральний», оскільки:

- такого широкого переліку додаткових послуг немає жодного з готелів-конкурентів;

- додаткові послуги готелю «Центральний» орієнтовані на його цільову аудиторію, а отже, після впровадження вони поступово набиратимуть популярність і як наслідок окупляться значно раніше;

- такі спеціалізовані додаткові послуги як майстер-класи або ігрова кімната для дітей постояльців не зустрічаються в інших готелях, тому відвідувачі Кривого Рогу зупинять свій вибір саме на готелі «Центральний».

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства характеристикою, що виражає здатність об'єкта витримувати конкуренцію стосовно аналогічних об'єктів на конкретному ринку. Конкурентоспроможність підприємства полягає у здатності до досягнення своїх цілей в умовах протидії конкурентів, а також у здатності задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва та пропозиції ринку товарів, що перевершують конкурентів; використовувати виробничі та управлінські ресурси для розвитку та розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства.

Різностороння спрямованість, і навіть широкий список послуг є методом отримання конкурентних переваг цьому ринку. Ретельний аналіз попиту, а також опрацювання та введення нової послуги це один із факторів успішної роботи підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності готелю через управління асортиментом послуг передбачає вибір такого асортименту, який одночасно максимально задовольняв би потреби споживача та покращував економічні показники діяльності готельного підприємства.

Готель «Центральний» розташований у м. Кривий Ріг. У готелі можна вибрати номер з кількох категорій: від демократичнішого номера до просторого трикімнатного люксу.

За підсумками аналізу фінансових показників діяльності готелю «Центральний» можна дійти невтішного висновку у тому, що це підприємство успішно розвивається.

Серед найбільш явних конкурентів готелю «Центральний» можна відзначити готель «Аврора» та готель «Братислава». Обидва розташовані у м. Кривий Ріг

У конкурентів додаткові послуги досить різноманітні. Такі основні їх види, як кафе/ресторан, парковка, що охороняється, екскурсії представлені в кожному із засобів розміщення, однак у кожного з них є своя специфіка.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що у готелі «Центральний» досить вузький вибір додаткових послуг та той факт, що вони орієнтовані не лише на постояльців, а й надаються всім гостям м. Кривий Ріг, є очевидною перевагою.

Для підвищення конкурентоспроможності готелю «Центральний» було запропоновано такі рекомендації:

1. впровадити послуги масажного кабінету;
2. впровадити послугу гри у більярд;
3. організувати літні види відпочинку;
4. запровадити послуги організації дитячого дозвілля;
5. впровадити послугу «каршеринг».

Крім того, що ці додаткові послуги будуть приносити готелю додатковий прибуток, вони позитивно позначаться на показниках конкурентоспроможності готелю «Центральний», оскільки:

- такого широкого переліку додаткових послуг немає жодного з готелів-конкурентів;

- додаткові послуги готелю «Центральний» орієнтовані на його цільову аудиторію, а отже, після впровадження вони поступово набиратимуть популярність і як наслідок окупляться значно раніше;

- такі спеціалізовані додаткові послуги як майстер-класи або ігрова кімната для дітей постояльців не зустрічаються в інших готелях, тому відвідувачі Кривого Рогу зупинять свій вибір саме на готелі «Центральний».

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академія готельного господарства [Текст] : навч. посіб. / [О. Волошин та ін.] ; Закарпат. облдержадмін., Агенція регіон. розвитку Закарпат. обл., Центр сталого туризму Укр. Карпат. - Ужгород : Патент, 2021. - 127 с.
2. Балацька Н. Ю., Кушнір Д. М. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельно-го підприємства // Молодий вчений. 2016. № 11(38). С. 551–554
3. Басюк Д. І. Наукові основи стратегічного розвитку туристично-готельної галузі / Д. І. Басюк, М. Ю. Барна // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2018. - Вип. 54. - С. 15-22. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2018\\_54\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2018_54_4).
4. Безус П. І. Проектування кількісних параметрів об'єктів готельно-ресторанного господарства / П. І. Безус, А. М. Безус // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2018. - Т. 29(68), № 5. - С. 31-33. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29\(68\)\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29(68)_5_9).
5. Бошота, Н.В. Конкурентоспроможність підприємств індустрії туризму в Україні: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / Бошота Нееля Василівна ; [відп. ред.: Л. Т. Шевчук] ; Львів. ун-т бізнесу та права. - Ужгород : Ліра, 2020. - 336 с.
6. Брич В. Я. Методологічні підходи до оцінки якості туристичних та готельно-ресторанних послуг / В. Я. Брич, В. І. Охота // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 18. - С. 22-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_18\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_18_6).
7. Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність [Електронний ресурс] / Р. А. Муха // Економіка та держава. - 2022. - № 8. - С. 72-76.
8. Галасюк, С.С. Організація готельного господарства [Текст] : навч.-практ. посіб. / С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов ; Одес. нац. екон. ун-т. - Київ : Гуляєва В. М., 2019. - 202 с.

9. Галлагер, Л. Історія Airbnb: Як троє звичайних хлопців підірвали готельну індустрію [Текст] / Лей Галлагер ; з англ. пер. Любов Пилаєва. - Київ : Форс Україна, 2019. - 379, [1] с.
10. Давидова О. Ю. Оцінка складових інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методичні аспекти / О. Ю. Давидова // Бізнес Інформ. - 2018. - № 4. - С. 436-444. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_4\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_63).
11. Давидова О. Ю. Технологія впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу / О. Ю. Давидова // Бізнес Інформ. - 2018. - № 2. - С. 278-282. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_2\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_41).
12. Давидюк Ю. В. Конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу: стратегічні підходи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, травень 2017 р. Житомир : ЖДТУ, 2017. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/davydjuk2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/davydjuk2.htm).
13. Дослідження та оптимізація економічних процесів в готельно-ресторанному бізнесі [Текст] : колект. монографія / [Т. С. Шовкопляс та ін. ; за ред. Н. В. Якименко-Терещенко, Є. М. Строкова] ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», Екон. ф-т, Каф. екон. аналізу та обліку. - Харків : НТУ «ХПІ» : Панов А. М. [вид.], 2019. - 100 с.
14. Завальний, О.В. Проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства [Текст] : навч. посіб. / О. В. Завальний, Т. М. Апатенко, Ю. В. Краснокутська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. - 225 с.
15. Завідна Л. Д. Аналіз стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу / Л. Д. Завідна // Проблеми системного підходу в економіці. - 2018. - Вип. 2. - С. 47-53. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2018\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_2_10).



16. Завідна Л. Д. Діагностика фінансового стану підприємства готельного господарства / Л. Д. Завідна // Економіка та держава. - 2018. - № 4. - С. 99-103. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2018\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_4_23).
17. Завідна Л. Д. Оцінка стратегії розвитку підприємства готельного господарства / Л. Д. Завідна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 29(1). - С. 150-153. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2018\\_29\(1\)\\_\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29(1)__36).
18. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг / Л. Д. Завідна // Проблеми економіки. - 2018. - № 1. - С. 187-193. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2018\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2018_1_25).
19. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика [Текст] : монографія / О. Ю. Давидова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. - 447 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 322-369.
20. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії [Текст] : навч. посіб. / [Т. В. Капліна та ін.] ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ), Каф. готельно-ресторан. та курорт. справи. - Полтава : ПУЕТ, 2018. - 356, [1] с.
21. Інноваційні технології в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі [Текст] : колект. монографія / за заг. ред. д-ра іст. наук, проф. Г. М. Чепурди ; Черкас. держ. технол. ун-т. - Черкаси : Новий курс, 2020. - 119 с.
22. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі [Текст] : навч. посіб. / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. - 373 с.
23. Ковешніков, В.С. Організація готельно-ресторанного господарства [Текст] : навч. посіб. / Ковешніков В. С., Матвієнко А. Т., Разметова О. Г. - Київ : Ліра-К, 2018. - 563 с.

24. Круглянко А. Вплив адміністративного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу / А. Круглянко, І. Кормакова // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2022. - Вип. 2. - С. 124-136. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2022\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2022_2_11).
25. Левицька І. В. Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств / І. В. Левицька, А. О. Климчук // Бізнес Інформ. - 2018. - № 9. - С. 238-246. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_9\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_36).
26. Малюга Л. М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств // Економіка і суспільство. 2016. Вип. 5. С. 216–219
27. Маркетинг сталого туризму [Текст] : навч. посіб. / І. Г. Смирнов, О. О. Любіцева ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ : Ліра-К, 2020. - 255 с.
28. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі [Текст] : колект. монографія / [Yancheva L. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. Л. Савицької ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. - 174 с.
29. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на ринку України [Текст] : монографія / Скорина Т. М. [та ін.] ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : Зень О. [вид.], 2019. - 170 с.
30. Організація та моделювання процесів розвитку готельно-ресторанного бізнесу [Текст] : колект. монографія / [І. В. Савельєва та ін.] ; Одес. нац. мор. ун-т. - Одеса : ОНМУ, 2019. - 283 с.
31. Організація туризму на засадах сталого розвитку: інфраструктура, готельне та ресторанне господарства [Текст] : монографія / Терехух А. А. [та ін.] ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». - Львів : Вид-во Тараса Сороки, 2021. - 201 с.
32. Організація готельно-ресторанної справи [Текст] : навч. посіб. : [для закл. вищ. освіти] / [Брич В. Я. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. - Київ : Ліра-К, 2020. - 482, [1] с.

33. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 5. С. 46–49
34. Охота В. І. Теоретичні та практичні аспекти формування споживчої лояльності в сфері готельних послуг / В. І. Охота // Економіка та держава. - 2018. - № 3. - С. 80-83. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2018\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_3_19).
35. Пандяк І. Конкурентоспроможність готельних підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління / І. Пандяк // Вісник Львівського університету. Серія географічна. - 2018. - Вип. 52. - С. 222-231. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU\\_Geograf\\_2018\\_52\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Geograf_2018_52_24).
36. Підлужна О. Б. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку / О. Б. Підлужна, З. В. Колос // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 1. - С. 469-477. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2019\\_1\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_1_45).
37. Прохорова В. В. Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах / В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова // Проблеми економіки. - 2018. - № 2. - С. 242-250. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2018\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_2_34).
38. Савицька, Н.Л. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі [Текст] : монографія / Н. Л. Савицька, Г. Л. Чміль, Н. М. Джгуташвілі ; Держ. біотехнол. ун-т. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. - 208 с.
39. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу [Текст] : колект. монографія / за заг. ред. д-ра іст. наук, проф. Г. М. Чепурди ; Черкас. держ. технол. ун-т. - Черкаси : Пономаренко Р. В. [вид.], 2019. - 158 с.
40. Теодорович, Л.В. Словник готельно-ресторанних термінів [Текст] : [для студентів першого (бакалавр.) рівня вищ. освіти стаціонар. та заоч. форми навчання спец. 242 «Туризм»] / [Л. В. Теодорович, Я. С. Москвик, В. М.

- Костючко] ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. - 107 с.
41. Теоретико-практичні підходи до ефективного функціонування ринку готельно-ресторанних послуг: стан, проблеми, тенденції [Текст] : кол. монографія / [Русавська В. А. та ін.] ; за ред. канд. іст. наук, проф. Русавської В. А. ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. - Київ : Ліра-К, 2018. - 419 с.
42. Терехух А. А. Впровадження інновацій в готельному бізнесі на основі проектного менеджменту / А. А. Терехух, Н. В. Чорненька // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2018. - № 7. - С. 9-15. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2018\\_7\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_7_3).
43. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві [Текст] : підруч. / О. Ю. Давидова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. - 487 с.
44. Факторальні складові розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу [Текст] : монографія / [М. Д. Балджи та ін. ; за ред. проф. М. Д. Балджи] ; Одес. нац. мор. ун-т. - Київ : Гуляєва В. М., 2022. - 269 с.
45. Чириченко Ю. В. Окремі стратегічні аспекти розвитку готельно-ресторанної справи / Ю. В. Чириченко, Н. А. Білова, В. Є. Зайцев // Економічний простір. - 2018. - № 131. - С. 97-103. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2018\\_131\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2018_131_12).
46. Шидловська О. Б. Актуальність впровадження спра-процедури спелеотерапія в діяльності готельного підприємства / О. Б. Шидловська, Т. О. Зоренко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». - 2018. - № 1(1). - С. 40-44. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_1\(1\)\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_1(1)__11).