

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на тему: Підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств  
(на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель»)

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Гуменний А.Р.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Островська Г.Й.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І.І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Шведа Н. М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2022

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри управління  
інноваційною діяльністю та  
сферою послуг

\_\_\_\_\_ Р.П. Шерстюк  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

студенту Гуменному Андрію Романовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств  
(на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель»)

керівник роботи Островська Галина Йосипівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 11.04.2022 № 4\7-228

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2022

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали фінансово-господарської  
діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно  
розробити) \_\_\_\_\_

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-  
розрахунковий розділ. Охорона праці та безпека життєдіяльності. Висновки.  
Перелік використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в  
кількості 19 од.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці			

7. Дата видачі завдання 25.01.2022

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту ( роботи )	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2022	
2	Аналітичний розділ	20.04.2022	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2022	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2022	
5	Висновки	01.06.2022	
6	Перелік використаних джерел	01.06.2022	
	Анотації, вступ, зміст	01.06.2022	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2022	

Студент \_\_\_\_\_ Гуменний А.Р.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Островська Г.Й.

## АНОТАЦІЯ

Гуменний А. Р. Підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств (на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель»).

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2022.

Розкрито поняття конкурентоспроможності підприємства, рівнів конкурентної боротьби; наведено методологічні завдання вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено базові принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Здійснено аналіз даних методів, а також виділено переваги та недоліки при застосуванні кожного із методів на підприємстві.

Оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства. Здійснено моніторинг використання конкурентних переваг підприємства. Проведено компаративний аналіз поняття якості готельних послуг. Здійснено аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Побудовано ефективний механізм формування конкурентоспроможності підприємства, адекватний вимогам сучасного стратегічного менеджменту. Удосконалено систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних пріоритетів.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність бізнес-процесу, аналіз конкурентоспроможності, конкурентні переваги, конкурентна позиція, бенчмаркінг, стратегія конкуренції.

## ANNOTATION

Humennyi A. R. The hotel enterprises competitiveness increasing (at the example of PJSC «Ternopil Hotel»). – Manuscript.

Research on the receipt of educational level of bachelor degree on speciality 241 «Hotel and restaurant business». Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Ternopil, 2022.

The concept of competitiveness of enterprise, levels of competitive activity is exposed; the methodological tasks of decision of problem of increase of competitiveness of enterprise are resulted. The basic principles of the standard valuation of the enterprise competitiveness are determined. The main methods of the valuation the enterprise competitiveness are examined. The analysis of these methods are done and also the advantages and disadvantages of applicability each method in the enterprise are distinguished.

The level of the enterprise competitiveness was estimated. The use of the company's competitive advantages was monitored. A comparative analysis of hotel services quality concept was conducted. The analysis of external and internal environment factors, which influence competitiveness of the enterprise was carried out.

An effective mechanism for forming the competitiveness of the enterprise, adequate to the requirements of modern strategic management was built. The strategic management of enterprise competitiveness system on the basis of innovation priorities was improved.

**Keywords:** competition, enterprise competitiveness, business-process competitiveness, competitiveness analysis, competitive edges, competitive position, benchmarking, strategy competition.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	10
1.1. Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Компаративний аналіз поняття якості готельних послуг	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	20
Висновки до першого розділу	25
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»</b>	27
2.1. Загальна характеристика підприємства: особливості управління	27
2.2. Комплексна діагностика конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель»	32
2.3. Фінансові результати використання конкурентних переваг підприємства	39
Висновки до другого розділу	42
<b>РОЗДІЛ 3. ПОСИЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	44
3.1. Побудова механізму формування конкурентоспроможності готельних підприємств	44
3.2. Розробка методичного забезпечення в контексті підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства	54
Висновки до третього розділу	61
<b>РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ</b>	63
4.1. Система управління охороною праці ПрАТ «Тернопіль-готель» як основний елемент загальної системи менеджменту	63
4.2. Посилення вимог до пожежної безпеки на підприємстві	65
<b>ВИСНОВКИ</b>	69
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	72

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальною проблемою сучасної вітчизняної теорії і практики менеджменту є управління конкурентоспроможністю підприємств. Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних товарів та послуг на український ринок, недостатнє науково-технічне забезпечення виробництва, проблеми пошуку клієнтів та інші чинники нестабільного ринкового середовища зумовлюють розгляд управління конкурентоспроможністю як пріоритетної управлінської проблеми, успішне вирішення якої забезпечить виживання підприємств у новому економічному середовищі. В умовах посилення конкуренції на ринку операторів готельних послуг, підвищення вимог споживачів до асортименту та якості послуг, що надаються готельними підприємствами, зниження попиту на готельні послуги, внаслідок негативного впливу геополітичних та соціально-економічних чинників дуже важливо розробити обґрунтовані критерії якості готельних послуг на сучасному етапі. Однак варто зазначити, що класичний менеджмент нині не вирішує актуальних проблем управління конкурентоспроможністю підприємств готельного господарства. При цьому, проведені нами дослідження дають змогу наголосити на необхідності вироблення нової парадигми управління, яка враховуватиме трансформацію природи підприємства та природи конкуренції, а також експансію нововведень у глобальному масштабі у взаємозв'язку з концепцією інноваційного розвитку.

Нинішні дослідження актуальних проблем управління конкурентоспроможністю підприємств пов'язані з працями зарубіжних фахівців – І. Ансоффа, А. Бранденбургера, Ф. Вірсеми, Я. Гордона, П. Друкера, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, Дж. Мура, Б. Нейлбаффа, М. Портера, К. К. Прахалада, В. Рамасвами, А. Сливоцкі, А. Чандлера, а також вітчизняних науковців, таких як, Л. Балабанова, Л. Бортник, А. Воронкова, А. Калина, О. Кузьмін, І. Петенко, П. Подлепіна, О. Ремеслова, З. Шершньова, у т. ч. на

засадах інноваційної моделі розвитку – Б. Андрушків, О. Лапко, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Островська, О. Сватуок, Р. Шерстюк, А. Чухно та ін.

Незважаючи на численні розробки, проблеми комплексного управління конкурентоспроможністю підприємств готельного господарства недостатньо досліджено як у вітчизняній, так і в закордонній теорії і практиці. Нестача в Україні теоретичних і практичних методів діяльності в умовах сильної конкуренції, досягнення і підтримання рівня конкурентоспроможності готельних підприємств стримує розвиток власне підприємства і економіки загалом, що і зумовлює актуальність вивчення цієї проблеми.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств та формування конкурентних переваг на зовнішніх і внутрішніх ринках.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність конкуренції та конкурентоспроможності готельних підприємств;
- провести компаративний аналіз поняття якості готельних послуг;
- розглянути основні підходи до оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства;
- надати опис діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- здійснити аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, які впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- визначити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- провести оцінку фінансових результатів використання конкурентних переваг підприємства;
- побудувати ефективний механізм формування конкурентоспроможності підприємства, адекватний вимогам сучасного стратегічного менеджменту;



– удосконалити систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних пріоритетів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю підприємств готельного господарства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель».

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є класичні та сучасні теорії, праці визнаних у світовій науці вчених, нормативні акти загальноєвропейського характеру, національні акти законодавчої та виконавчої влади. Обґрунтованість отриманих результатів забезпечено використанням наукових методів: *морфологічного аналізу* – для дослідження сутності категорії «конкуренція», «конкурентоспроможність готельного підприємства»; *системного підходу* – для уточнення й упорядкування поняттєво-категоріального апарату теорії конкурентоспроможності готельного підприємства; для класифікації конкурентоспроможності готельного підприємства; *логічного аналізу* – для розгляду існуючих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства; *формалізації* – для опису залежності конкурентоспроможності готельного підприємства від чинників, що визначають її рівень; *методу центру ваги* – в контексті формування системи показників для аналізу конкурентоспроможності готельного підприємства; *метод компаративного аналізу* – при дослідженні поняття якості готельних послуг, *методи горизонтального й вертикального аналізу* – в процесі розрахунку фінансових результатів використання конкурентних переваг підприємства.

**Практичне значення** полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися в діяльності готельних підприємств задля підвищення їх конкурентоспроможності.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та результати наукового дослідження обговорювалися на наукових семінарах кафедри

управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Публікації.** Островська Г.Й., Гуменний А.Р. Формування системи мотивації працівників готельного підприємства. Зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика» (19 травня 2022 року). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С. 176–178.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи складає 77 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 14 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел з 47 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності готельних підприємств

Конкурентоспроможність підприємств готельного господарства ґрунтується на розуміння конкуренції на ринку суб'єктів господарювання. Конкуренція є необхідною умовою існування ринку готельних послуг, де дотикаються інтереси виробників послуг. Для характеристики сутності поняття «конкурентоспроможність» необхідно розглянути базові підходи до економічної сутності категорії «конкуренція» (табл. 1.1). Поведінковий, структурний та функціональний наукові підходи в економічній науці найбільш поширені. Вони розкривають теоретичну та практичну сутність терміну «конкуренція». У межах цих підходів економічна сутність конкуренції розглядалася на різних етапах її розвитку. Саме завдяки конкуренції виробники змушені зменшувати виробничі витрати, що, своєю чергою, потребує оптимізації процесу виробництва продукції та надання послуг, пошуку способів та резервів економії матеріалів, сировини, електроенергії, робочого дня; саме конкуренція виступає стимулом постійного підвищення якості, впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту за рахунок розробки нових видів продукції та послуг; формування оптимальної ринкової ціни [24, с. 129].

Конкурентоспроможність розглядається залежно від об'єкта дослідження, до якого можна віднести шість рівнів конкурентоспроможності, а саме:

- I рівень – конкурентоспроможність послуг;
- II рівень – конкурентоспроможність підприємства;
- III рівень – конкурентоспроможність галузі;
- IV рівень – конкурентоспроможність регіону (області);
- V рівень – конкурентоспроможність держави.

## Характеристика основних підходів до визначення конкуренції

Автор, джерело	Характеристика
<i>Поведінковий підхід</i>	
А. Сміт [34], А. Маршалл [14], П. Хейне [40]	Конкуренція – боротьба за обмежену кількість економічних ресурсів, особливо за гроші споживача, на які їх можна придбати
М. Портер [26, с. 49]	Поведінка конкуруючої фірми розглядається в двох аспектах вигідного розподілу ресурсів: скорочення витрат та диференціації властивостей продукту. При цьому, неминучість впливу зовнішнього середовища оцінюється ним як чинник, що визначає стан конкуренції
<i>Структурний підхід</i>	
К. Макконнелл, С. Брю [47, с. 52]	Під конкуренцією розуміється наявність значної кількості незалежних покупців і продавців на ринку та можливість для них вільно заходити на ринок і залишати його
Ф. Найт [19]	Автор заклав фундамент сучасної західної теорії чотирьох основних типів ринків: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. На його думку, конкуренцією вважається ситуація, в якій конкурує значна кількість незалежно діючих виробників і покупців будь-якого конкретного товару, і яка дає змогу вибрати найкращі, як вони вважають, умови для задоволеності власних економічних інтересів
<i>Функціональний підхід</i>	
Й. Шумпетер [45]	Конкуренція – суперництво застарілого та нового. На його думку, підприємства повинні працювати над удосконаленням технологій виробництва, щоб виробляти більш дешеву та якісну продукцію для залучення покупців та впровадження інновацій. Застосування нового, незвіданого завжди сприймається скептично, тому виробник повинен докласти максимум зусиль, щоб «новинка» стала популярною серед споживачів і витіснила з ринку продукти або послуги, які вичерпали себе, отримання прибутку

Слід зазначити, що між поняттями конкурентоспроможності різних рівнів існують принципові відмінності. Наприклад, поняття «конкурентоспроможність країни» і «конкурентоспроможність підприємства» різняться, по-перше, неоднаковими цільовими функціями цих об'єктів. По-друге, можуть істотно різнитися цільові установки розвитку країн, залежно від

історично усталених традицій. У багатьох країнах світу сформувалися й розвилися унікальні, складні господарські устрої зі своєю структурою й моделями розвитку. По-третє, країни світу різняться за масштабами, роллю в світовій історії, економічним і геополітичним потенціалами. Цим пояснюється відмінність національно-державних інтересів, економічних стратегій і зовнішньоекономічних сегментів цих стратегій. В той же час, між всіма вищеназваними рівнями конкурентоспроможності існує тісна внутрішня і зовнішня взаємозалежність.

Представимо наукові підходи а контексті сутності дефініції «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Наукові підходи щодо визначення дефініції «конкурентоспроможність підприємства»

Підхід	Характеристика
<i>Компаративний</i> М. Портер, Г. Азої, О. Градов, Б. Буркінський, Г. Осовська, В. Винокуров та ін.	Конкурентоспроможність підприємства є відносною категорією, що виявляється тільки в порівнянні внутрішньогалузевих підприємств або підприємств, що випускають товари-субститути
<i>Ресурсний</i> С. Близнюк, О. Маренич, І. Астахова, В. Семенова, С. Оборська, О. Юданова З. Шершньова та ін.	Передбачає аналіз ефективності використання ресурсів підприємства, які забезпечують рівень його конкурентоспроможності
<i>Системний</i> Г. Бондаренко, В. Шинкаренко І. Бланк та ін.	Аналіз внутрішнього середовища підприємства та чинників впливу на нього, який дає змогу визначити характер його взаємовідносин з зовнішнім середовищем

Виходячи з критичного аналізу проблематики, доцільно зазначити, що даний термінологічний підхід до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства відсутній. При цьому системний підхід найповніше відображає сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», оскільки враховує максимальну кількість чинників, що на нього впливають.

На основі досліджень вітчизняних авторів висвітливо сутність дефініції «конкурентоспроможність готельних підприємств» (таблиця 1.3).

В останні роки рівень конкуренції як усередині певного регіону, так і за його межами, постійно зростає.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «конкурентоспроможність готельних підприємств»

Автор, джерело	Визначення	Відмінна особливість
Н. Чорненька [41, с. 100]	«Конкурентоспроможність підприємств готельного господарства – це сукупність порівняльних переваг конкуруючих підприємств, що діють на ринку готельних та туристичних послуг України»	Сукупність переваг
Н. Кузнецова, С. Нездоймінов [29, с. 155]	«Конкурентоспроможність готельного підприємства – це узагальнена характеристика стійкості підприємства, обумовлена ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими та неціновими характеристиками послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища»	Узагальнена характеристика стійкості підприємства
П. Подлепіна [24, с. 129]	Вихідними елементами у трактуванні конкурентоспроможності підприємства готельного господарства є переваги та вибір споживачів готельних послуг	Орієнтація на споживачів
Л. Бортник [5]	Конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу – це ступінь реалізації його потенційної здатності формувати, використовувати та утримувати стійкі конкурентні переваги з урахуванням мінливості впливу зовнішнього середовища шляхом підвищення результатів їх фінансово-господарської діяльності та максимізації рівня споживчої атрактивності з метою досягнення лідируючих позицій на ринку готельних послуг	Ступінь реалізації під впливом зовнішнього середовища

У цих умовах вирішення завдання забезпечення власної конкурентоспроможності, що дає змогу задовольняти попит на високоякісні

готельні послуги, стає головною конкурентною перевагою підприємств готельного господарства.

Визначимо поняття «конкурентоспроможність готельних послуг» таким чином: конкурентоспроможність готельних послуг – це здатність готельних послуг досягати успіху в конкурентній боротьбі за рахунок володіння найкращими конкурентними перевагами у порівнянні з готельними послугами підприємств одного класу.

Доцільно згрупувати чинники, що впливають на конкурентоспроможність готельного підприємства, таким чином [23; 30; 46]:

– чинники, засновані на внутрішній діяльності готельного підприємства (кадрове та ресурсне забезпечення, репутація чи імідж готелю, фінансове становище, система менеджменту, місцезнаходження);

– чинники, що ґрунтуються на характеристиках готельної послуги (асортимент, ціна, структура та стан номерного фонду, наявність структурних підрозділів сфери сервісу, інженерно-технічне та господарське забезпечення послуги, безпека послуги);

– чинники, що характеризують обслуговування (виконання норм професійної етики та культури обслуговування, організація основних процесів технологічного циклу обслуговування гостей, дотримання вимог стандартів обслуговування);

– чинники, засновані на маркетинговій діяльності готельного підприємства (цінова та асортиментна політика, зв'язки з громадськістю, рекламна політика).

В. Реутов запропонував реалізувати етапи забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства залежно від рівня управління [31]. Основна мета першого етапу – це підвищення конкурентоспроможності готельних послуг за рахунок досягнення конкурентних переваг готельним підприємством; другого – збільшення рентабельності надання готельних послуг за рахунок резервних переваг та фінансово-економічного стану готелю; третього – збільшення вартості

підприємства за рахунок застосування ефективного менеджменту, тобто формування бренду та підвищення інвестиційної привабливості.

Отже, конкурентоспроможність є важливою характеристикою діяльності підприємства, При цьому варто орієнтуватися на те, щоб конкурентоспроможність пропозиції, наявних ресурсів і менеджменту підприємства були достатні для реалізації вибраної конкурентної стратегії та отримання бажаних результатів діяльності.

## **1.2. Компаративний аналіз поняття якості готельних послуг**

Проблеми, що виникають при наданні якісних готельних послуг, постійно хвилюють різні готелі з цілком закономірних причин. Добробут людей середнього класу зростає, у всього населення підвищується культурний рівень, отже, в таких умовах цілком природно появи у споживачів бажання отримувати лише якісні послуги та обслуговування високої якості. Сервісна якість є одним з головних інструментів у конкурентній боротьбі. Саме тому, в умовах жорстокого конкурентного середовища велике значення приділяється якості обслуговування гостей, оскільки саме від якості залежить ефективна діяльність готельного комплексу.

Для визначення поняття «якість» необхідно перш за все використати філософський підхід до цієї категорії. Поняття якості увійшло у вжиток ще в давнину і на той момент мало суто філософський сенс, висловлюючи істотну визначеність об'єкта, завдяки якій він є саме цим, а не іншим об'єктом. Це те, що, з одного боку, робить об'єкт унікальним, а з іншого – є сполучною ланкою з іншими тотожними йому об'єктами. Цей підхід характерний для відомих філософів Аристотеля, Гегеля, Спінози, Канта [2; 8]. Надалі сутнісна складова цієї категорії була перенесена на рівень відповідності об'єкта своїй сутності. Тобто якісний об'єкт – це об'єкт, що максимально відповідає своїй сутності. Таке бачення передбачало дуалістичне уявлення про категорію «якість»: з



одного боку, якість – це об'єктивна категорія, що ідентифікує об'єкт, а з іншого – суб'єктивна, що передбачає оцінні характеристики самого об'єкта. У визначенні визначення «якість» на перший план виходить суб'єктивна складова, що набуває індивідуального споживчого акценту. І далі розвиток цієї категорії прямує за вектором наповнення її такими складовими, як: маркетинг, виробництво, бездефектність, сервіс тощо. Якість готельної послуги має, за своєю семантичною сутністю, припускати задоволення потреб споживача цієї послуги шляхом максимально повної відповідності вимогам, що пред'являються до даної послуги з боку споживача. Тому для характеристики визначення «якість готельної послуги» необхідно чітко визначити поняття готельної послуги, дати класифікацію даних послуг та категорій їх споживачів, і навіть виявити критерії відповідності вимогам споживачів.

У роботах вчених, присвячених сфері гостинності [3; 21], термін «готельна послуга» представлений як процес (споживання клієнтами в момент надання послуги), а також як результат процесу (результат попередніх робіт з підготовки та організації послуги). При цьому нематеріальний характер послуги як такої визначає і специфіку надання та споживання готельних послуг: споживання у момент отримання; обмежена можливість зберігання; неможливість відразу й у повному обсязі охопити весь спектр послуги; терміновість; сезонність; високий ступінь невизначеності, неоднорідності та індивідуалізації. М. Мальська визначає готельну послугу як дію (операцію) з розміщення гостя пропонуванням номера (місця), а також іншу діяльність, яка пов'язана з тимчасовим проживанням [12].

Класифікація готельних послуг відображає гетерогенність, взаємозалежність послуг в сфері гостинності та подана в табл. 1.4.

Під готельною послугою розуміємо результат діяльності у сфері гостинності, надається у відчутній чи невідчутній формі, спрямований на задоволення фізіологічних, соціальних та духовних потреб відвідувачів готелів та інтегрований зі сферами охорони здоров'я, транспорту, торгівлі, туризму, культури та телекомунікацій.

## Класифікація послуг готельного підприємства

Класифікаційна ознака	Група послуг	Види послуг
Класифікація згідно характеру	Виробничі	Лізинг, інжиніринг, обслуговування обладнання
	Невиробничі	Розподільчі, професійні, споживчі, суспільні
Класифікація згідно форми організування послуг		Державні та недержавні
Класифікація за видами сфери послуг		Охорона здоров'я, туризм, підприємства готельного та ресторанного господарства та їх інфраструктура
		Транспорт, обладнання, підтримання порядку, хімчистка тощо
		Пункти обміну валют, послуги банкоматів, консультаційні послуги тощо
		Інформаційні послуги, телебачення, радіомовлення, Інтернет, бізнес-послуги, музеї та театри тощо
Класифікація щодо об'єкта розміщення	<i>Основні</i> – включені в ціну номери згідно укладеного договору	<i>Послуги проживання:</i> бронювання, підготовка номера, облік та контроль стану номерів, розміщення, охорона, контроль поточного прибирання, контроль після вибуття
		<i>Послуги харчування:</i> ресторан, гриль-бар, буфет, кафе, стіл замовлень, обслуговування, організація харчування, постачання
	<i>Додаткові</i> – замовляються та оплачуються споживачем додатково за окремим договором	<i>Традиційні:</i> залізничні та авіаквитки, автотранспорт та таксі, прання, ремонт одягу та інші побутові послуги
		<i>Специфічні:</i> інформаційні, Інтернет, екскурсійні та обслуговування, гід-перекладач, театральні квитки, медичне обслуговування, ділові зустрічі та ін.

Джерело: складено автором самостійно.

У сучасній теорії готельного господарства поряд із терміном «готельна послуга» часто зустрічається така категорія, як готельний продукт. На відміну від матеріального виробництва, у готельному господарстві під продуктом

розуміється сукупність товарів, робіт та послуг, пропонованих споживачу для придбання, використання чи споживання [13]. О. Моргулець виділяє чотири рівні готельного продукту: основний рівень у вигляді розміщення клієнта у номері; додатковий рівень у вигляді послуг, що надаються за додаткову оплату; супутній рівень, що доповнює основний; рівень, що включає загальну атмосферу готелю [18].

Виходячи з цього, можна дати таке визначення: готельний продукт – це комплекс готельних послуг, які може надати споживачеві конкретний готель.

Тому, коли йдеться про споживача готельних послуг, стосовно конкретного готелю, коректніше говорити про споживача готельного продукту цього підприємства.

Споживачі готельних послуг – це відвідувачі готельного підприємства (засоби розміщення), які набувають (споживають) послуги, спрямовані на задоволення комплексу їх запитів та потреб, запропоновані та реалізовані готелем або за допомогою готелю.

Під основними принципами якості готельних послуг розуміються ключові позиції, рівень якості яких є визначальним для різних груп відвідувачів готельних підприємств [9]:

- безпека – забезпечення надійного та безпечного відпочинку (безпеки проживання та харчування для відвідувача, збереження його багажу тощо);
- економність – наявність гнучкої системи оплати послуг, широкого діапазону цінових пропозицій, можливість знижок постійним клієнтам тощо;
- комфорт – додаткові засоби для затишку та комфорту (світло- та шумоізоляція, регульований температурний режим тощо);
- репутація – довіра до цього готелю, популярність оператора, популярність готелю; стабільність роботи на ринку;
- оригінальність – інновації в технології обслуговування, різноманітність та новизна пропонованих додаткових послуг, креативне оформлення тощо;

- престиж – проживання в готелі знаменитостей, наявність послуг, відповідних високому соціальному статусу клієнтів тощо.

Крім того, в економічній літературі існує низка критеріїв якості, які характеризують професіоналізм працівників готелю, що виступають гарантами якості у процесі обслуговування клієнтів. Серед них виділяють стандартні вимоги до працівників: компетентність (знання та навички, необхідні для виконання професійних обов'язків), сумлінність, старанність, акуратність, знання професійного етикету тощо; і специфічні, що визначають атмосферу гостинності – чуйність, комунікабельність, поінформованість, ввічливість, оперативність та швидкість обслуговування тощо.

З урахуванням високого ступеня індивідуалізації та суб'єктивізму очікувань клієнтів формування критеріїв якості готельних послуг передбачає копітку роботу зі стандартизації обслуговування. Стандарт формалізує критерії оцінки якості надання готельних послуг, враховуючи при цьому специфіку надання цього виду послуг. По-перше, якість готельних послуг неможливо забезпечити без відповідного рівня пропозиції комплексного готельного продукту. По-друге, якість готельної послуги багато в чому визначається якістю менеджменту, тому одним із базових підходів мають стати положення Міжнародних стандартів управління якістю. По-третє, визначення еталонів послуг та критеріїв оцінки якості готельної послуги вимагає систематичного перегляду з урахуванням змін у перевагах клієнтів, інновацій на ринку послуг та ін. – це безперервний процес поліпшення якості (за Демінгом).

Виходячи з вищевикладеного, якість готельної послуги пропонується розглядати як комплексне поняття, що характеризує ефективність діяльності готельних підприємств з розробки готельного продукту та відображає ступінь забезпечення виконання стандартів обслуговування згідно потреб споживачів готельного продукту.

Таким чином, система обслуговування має відповідати потребам гостей, інакше кажучи, на високому рівні забезпечувати зручність для клієнтів та

міжособистісні стосунки персоналу. У цьому контексті якість є основою компетентності.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

З метою ефективного функціонування підприємств готельного господарства виникає необхідність в оцінюванні їх конкурентоспроможності. У цьому контексті методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств мають базуватись на встановленні актуальних диференціаторів готельної конкурентоспроможності з урахуванням комплексу еволюційно-циклічних факторів розвитку галузі та підприємства та факторів накопичення споживчої цінності готельного товару.

Специфічні принципи оцінювання конкурентоспроможності конкретних об'єктів формулюються в кожному конкретному випадку, виходячи з складності, особливості і важливості об'єкта [35]. До основних відносимо принципи: системності; комплексного оцінювання чинників; функціональної спрямованості управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства; урахування специфіки діяльності; принцип ієрархічності показників; інформаційного забезпечення; забезпечення можливості порівняння показників за їхніми характеристиками, методами отримання інформації, одиницями виміру і способами розрахунку; безперервності. Серед названих принципів оцінювання конкурентоспроможності підприємства найбільше значення має принцип комплексного оцінювання чинників, що припускає всебічне оцінювання їхнього складу і механізму впливу. Від цього, по суті, залежить весь хід подальшої аналітичної і практичної господарської діяльності та вибір конкретних методів оцінювання конкурентоспроможності.

Характеристика основних груп методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства подана в табл. 1.5.

Характеристика основних груп методів оцінювання  
конкурентоспроможності готельного підприємства

Група методів	Характеристика
Суб'єктивні	методи, що використовують результати опитування споживачів або експертів і дозволяють здійснити цілісну оцінку за групами нормативних, технологічних, економічних, маркетингових параметрів. Недолік таких методів – висока вірогідність помилок через суб'єктивне оцінювання показників конкурентоспроможності і нормування коефіцієнтів вагомості, складність вибору товару-еталона
Об'єктивні	методи, що використовують початкові дані, незалежні від осіб, що проводять оцінювання. Їхнє використання вимагає інформації про частку продажів свого товару порівняно з товаром – конкурентом в конкретний період часу, а також в порівнянні з іншими періодами. Труднощі виникають при отриманні достовірної інформації, складним є розрахунок при визначення ринкових часток товарів – конкурентів
Розрахунково-графічні	дані використовуються для побудови матриць, багатокутників, таблиць тощо. Передбачають поєднання кількісних і якісних змінних. Недолік – суб'єктивізм в оцінюванні і нормуванні вагових показників конкурентоспроможності
Розрахункові	дані використовуються у формулах, і показником конкурентоспроможності є конкретне число, яке легко піддається порівнянню. Водночас, можливим є використання обмеженого числа показників конкурентоспроможності, більшість з яких є суб'єктивними
Апріорні	методи прогнозування конкурентоспроможності, що дозволяють планувати діяльність підприємства. Ускладнює застосування таких методів переважання суб'єктивних показників конкурентоспроможності, складність вибору групи осіб – суб'єктів оцінювання конкурентоспроможності
Апостеріорні	відображають реальну конкурентоспроможність, але існують проблеми, пов'язані з отриманням необхідних для визначення конкурентоспроможності даних
Асоціативні	застосування яких дозволяє виявити потреби, цілі, мотиви, цінності, причини вибору цільової аудиторії, пов'язані з процесом покупки певної продукції, й урахувати особливості поведінки споживачів
Параметричного аналізу	застосовуються різні показники фінансового стану, ефективності інвестицій тощо
Рейтингового оцінювання	складається рейтинг підприємств на підставі розрахунку їхнього підсумкового балу, при визначенні якого використовуються різні індикатори діяльності готельного підприємства
Розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності	на основі різних груп показників

Основні методи в контексті оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
<i>Матричні</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– матриця «Бостонської консалтингової групи»;</li> <li>– Матриця І. Ансоффа;</li> <li>– Матриця МакКінсі;</li> <li>– Матриця конкурентних стратегій М. Портера;</li> <li>– Матриця Томпсона – Стрікланда;</li> <li>– STEP-аналіз;</li> <li>– SWOT-аналіз;</li> <li>– SPACE-аналіз</li> </ul>
<i>Графічні</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– багатокутник конкурентності;</li> <li>– моделі розвитку, що засновані на теорії життєвого циклу;</li> <li>– модель «привабливість ринку – переваги конкуренції»;</li> <li>– картограми;</li> <li>– діаграми;</li> <li>– картодіаграми</li> </ul>
<i>Індексні</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– метод бенчмаркінгу;</li> <li>– метод, який ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції;</li> <li>– інтегральний показник;</li> <li>– метод, який ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі;</li> <li>– метод, який ґрунтується на теорії ефективної конкуренції;</li> <li>– метод, який ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції</li> </ul>
<i>Аналітичні</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рейтингова оцінка;</li> <li>– оцінка на основі частки ринку;</li> <li>– оцінка на основі споживчої вартості;</li> <li>– оцінка на основі ефективної конкуренції;</li> <li>– системи диференційних рівнянь</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [42]

За різноманітними методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства сформуємо прикладні моделі, які інтегруються на основі декількох класифікаційних ознак.

*Індикаторний метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі економіко-соціальних стандартів.* Оцінювання за економічними стандартами вітчизняні науковці [28] пропонують проводити на основі щонайменше п'яти індикаторів, а саме: ефективністю використання

інформаційних та речових ресурсів; технологій; економічного простору; часу; рівнем доходів.

*Метод визначення конкурентоспроможності підприємства на основі показників ділової активності і ефективності діяльності підприємства.* Для визначення загальної конкурентоспроможності підприємства необхідно проаналізувати його фінансовий стан за показниками статистичної звітності. Дослідники [35] рекомендують наступний перелік груп фінансових показників: фінансової стабільності; ліквідності і платоспроможності; ділової активності; рентабельності.

*Матричні (багатомірні) методи оцінювання конкурентоспроможності.* Найбільш поширеними є: матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) [6]; матриця І. Ансоффа [1]; матриця McKinsey [15]; матриця Shell [16]; матриця конкурентних стратегій М. Портера [17], що дають змогу дослідити розвиток конкуренції в динаміці. Однак, за словами А. Устенка, І. Перезової, О. Малинки та Г. Писків, сучасні умови функціонування досліджуваних підприємств викликають необхідність оцінювання їх конкурентоспроможності за більшою кількістю характеристик [38].

*Рейтингові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств.* Для мінімізації впливу суб'єктивізму при експертному оцінюванні конкурентоспроможності підприємства дослідниками [42] пропонуються інтегрований підхід, що реалізується на основі наступних концепцій: аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі концепції господарської діяльності підприємства; аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі концепції «4Р»; аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі концепції М. Портера (модель п'яти сил конкуренції).

*Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі ціннісного ланцюга.* Основою методики оцінювання конкурентоспроможності є концепція ціннісного ланцюга М. Портера [26], за якою всі види діяльності підприємства розподіляються на дві категорії: основну діяльність (постійне виробництво, збут, доставка і обслуговування товару) і підтримуючу діяльність



(забезпечення компонентами виробництва: технологією, людськими ресурсами, інфраструктурою). Ціннісні дії і прибуток показують ціну товару, пропонованого підприємством. Проте, ціннісний ланцюг призначений і для визначення сильних й слабких сторін підприємства, використовуючи його, можна побачити реальні і потенційні джерела конкурентної переваги, а також оптимізувати роботу підприємства згідно з вибраною конкурентною стратегією. Концепція ціннісного ланцюга дозволяє побачити місце утворення конкурентної переваги, намітити стратегічні плани, зосередити зусилля підприємства на конкретних блоках внутрішньофірмового простору, а також безпосередньо знайти місця неефективного використання капіталу і шляхи виходу з кризи.

Проведене аналізування літературних джерел засвідчує, що загальноприйнятого методу оцінювання конкурентоспроможності підприємств немає. Для розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності одних і тих же об'єктів різні автори застосовують різну номенклатуру, різну кількість показників. Структура елементів конкурентоспроможності підприємства у різних авторів дуже різниться. На це є об'єктивні причини, оскільки кожна галузь має специфічні аспекти діяльності, і розробити єдину для підприємств всіх галузей ієрархічну структуру досить важко.

Інша загальна проблема оцінювання конкурентоспроможності підприємств – перетворення багатокритеріального завдання оцінювання в однокритеріальне. Як правило, завдання вирішується одним з наступних способів: 1) множенням показників якості або відношень показників оцінюваного виробу і базового виробу на вагові коефіцієнти і підсумовуванням добутків; 2) із використанням мультиплікативних функцій; 3) наданням для кожного індивідуального показника конкурентоспроможності балів і підсумовуванням їх; 4) перетворенням кількісних індивідуальних показників в якісні, з наданням рівням якості оцінки в межах інтервалу від нуля до одиниці та знаходженням середнього геометричного значення за сукупністю показників (метод Харрінгтона); 5) діленням одного комплексного показника на інший,

наприклад, результатів на витрати тощо; б) інтеграцією вимірних показників конкурентоспроможності одним з відомих способів, наприклад, «радара» або «профілів», в один числовий показник без «зважування».

Як зазначають науковці [4; 44], вирішення проблеми оцінювання конкурентоспроможності підприємства треба розпочинати з розробки визначення конкурентоспроможності підприємства, що задовольняло би всіх учасників ринкових відносин. Зміст конкурентоспроможності підприємства повинен: мати управлінську спрямованість, встановлювати взаємозв'язок його змістовних елементів, вказати напрям розробки методу оцінювання рівня конкурентоспроможності, дозволяти проводити оцінювання незалежно від часових обмежень; відкрити шлях для подальших досліджень в даному напрямі.

Відомо, що для того, щоб стати конкурентоспроможним, підприємству необхідно: по-перше, забезпечити конкурентоспроможність продукції в цільових сегментах ринку; по-друге, підвищити конкурентний потенціал підприємства до рівня кращих виробників галузі.

## **Висновки розділу 1**

1. Проведений аналіз дефініцій конкурентоспроможності готельного підприємства дав змогу виокремити основні підходи до визначення конкурентоспроможності і сформулювати їхні позитивні характеристики та виявлено недоліки, а також окреслити тенденції у розумінні конкурентоспроможності підприємства: від кількісно-якісних характеристик продукції (послуг) до формування і накопичення компетенцій підприємства, спроможних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції, від зосередження на поточному моменті до орієнтації на перспективу; від статичних характеристик до використання засобів динамічного розвитку, гнучкості.

2. Внаслідок дослідження змістовної еволюції дефініцій «якість» та компаративного аналізу основних теоретичних підходів до визначення «конкурентоспроможність» запропоновано визначення таких ключових понять, як «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність готельних послуг», що дає змогу розширити теоретичну та методологічну базу, а також використовувати ці поняття в процесі вивчення цього напрямку.

3. Обґрунтовано авторські поняття «готельна послуга» та «готельний продукт», які, на відміну від існуючих, охоплюють усю різноманітність пропонуваних готельним підприємством послуг та враховують специфіку потреб споживачів. Удосконалено класифікацію готельних послуг, що дозволяє уточнити критерії конкурентоспроможності готелів та врахувати специфіку окремих видів послуг.

4. Визначено базові принципи оцінювання рівня конкурентоспроможності готельного підприємства. Розглянуто основні методи оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства. Здійснено аналіз цих методів, а також виділено переваги та недоліки в контексті застосування кожного із методів на підприємствах готельного господарства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства: особливості управління

Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель» (далі ПрАТ «Тернопіль-готель») було зареєстровано Тернопільською міською радою 4 серпня 1997 р. із статутним капіталом 1460727,00 грн. За свою діяльність ПрАТ «Тернопіль-готель» змінило організаційно-правові форми: Відкрите Акціонерне Товариство «Тернопіль-готель», Публічне Акціонерне Товариство «Тернопіль-готель».

Основними видами діяльності є: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення; діяльність туристичних агенств, ресторанів; надання послуг мобільного харчування. Органами управління ПрАТ «Тернопіль-готель» є загальні акціонерні збори. Філії, представництва є відсутніми в готелі. До виробничих потужностей відносяться: готель «Тернопіль», готель «Галичина», заклади громадського харчування на території готелів. Категорія «три зірки» була присвоєна готелю згідно вимог нормативних актів. У таблиці 2.1 наведена базова характеристика ПрАТ «Тернопіль-готель».

Готель «Тернопіль» розташований в центрі міста біля Тернопільського ставу та парку ім. Т. Г. Шевченка і мешканцям готелю відкривається вид на парк чи на пам'ятник Д. Галицького. До того ж недалеко розміщені парки «Топільче» і «Загребелля», кінотеатр «Злата», Тернопільський академічний обласний український драматичний театр імені Т. Г. Шевченка. Тобто гості готелю мають можливість організувати культурний відпочинок.

Поблизу готелю розташована зупинка громадського транспорту, недалеко від залізничного вокзалу та автовокзалу, що свідчить про чудове транспортне сполучення. Крім того, 2 км від авто- та залізничного вокзалу, що дає змогу легко дістатись відвідувачам до готелю.

## Базова характеристика ПрАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Вихідні дані	Характеристика
1	Повне найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності	Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель» (ПрАТ «Тернопіль-готель»)
2	Юридична адреса	46001 Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Замкова, 14
3	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
5	Структура управління	Загальні збори
6	Статутний капітал (грн)	1460727, 00
7	Перелік засновників юридичної особи	Акціонери Розмір внеску до статутного фонду: 1 460 727,00 грн. Частка (%): 100,0000%
8	Дата державної реєстрації, дата та номер запису в ЄДР про включення до Єдиного державного реєстру відомостей про юридичну особу	Дата державної реєстрації: 04.08.1997 Дата запису: 02.08.2006 Номер запису: 16461200000002597
9	Місцезнаходження реєстраційної справи	Тернопільська міська рада
10	Рівень комфорту	***
11	Безплатні послуги	Фітнес-зал; прасувальна кімната; послуги швейцара; зберігання багажу; Wi-Fi; кабельне телебачення; аптечка і виклик швидкої допомоги.
12	Додаткові послуги готелю	Сніданок «континентальний»; міні бар в номерах вищої категорії; конференц-сервіс та кава-брейк; екскурсійне обслуговування; стоянка під охороною; прання / прасування одягу; внутрішні та міжнародні дзвінки; користування факсимільним зв'язком; ресторан; косметичний салон «Прима».

Джерело: складено автором на основі [7; 27; 33].

Готель розташований в центрі міста, що є вигідним місцерозташуванням, оскільки, культурні, торговельні місця, заклади громадського харчування, зупинки громадського транспорту є поблизу, близькість до залізничного вокзалу і автовокзалу.

Однак, в місті розміщено багато готелів, наприклад, готель «Юхнович», готельно-ресторанний комплекс «Garden Hall», готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace», ГРК «Глобус», ГРК «Сапсан», що свідчить про доволі високу конкуренцію. Головними конкурентами ПрАТ «Тернопіль-готель» можемо назвати готельно-ресторанний комплекси «Garden Hall» та «Avalon Palace», які є одними із лідерів галузі в місті. Для оцінки даних готелів складемо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка діяльності конкурентів ПрАТ «Тернопіль-готель»**

№ з/п	Показники	«Garden Hall»			«Avalon Palace»		
		Бали			Бали		
		1	2	3	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Частка закладу на ринку			+			+
2	Рівень цін		+				+
3	Широта асортименту		+				+
4	Якість продукції			+			+
5	Рівень обслуговування			+		+	
6	Система управління		+			+	
7	Наявність додаткових послуг		+				+
	<i>Середній бал</i>	2,4			2,7		

Виходячи з даних табл. 2.2 можемо виявити, що основним конкурентом є готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace», який володіє даними перевагами: розміщений недалеко від центру міста, залізничного вокзалу, зупинок громадського транспорту, має багато додаткових послуг, є відомим в місті та в ньому зупинялися знаменитості. Однак недоліками можна назвати: високу вартість проживання; підвищений шум через розміщення біля колій та вулиці з великим пасажиропотоком; відсутність гарного виду з вікна тощо. Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль» необхідно

впроваджувати нові послуги та вдосконалювати наявні, підвищувати кваліфікацію персоналу тощо.

Основними споживачами послуг ПрАТ «Тернопіль-готель» є особи з інших міст, іноземці віком від 18 до 60 років, які приїхали в м. Тернопіль з особистою метою: відпочинок; культурний відпочинок; відвідування фестивалів, змагань тощо та діловою метою (відрядження, участь у конференціях, переговорах тощо).

Споживачам подобаються послуги високого рівня, високі рейтинги, різні додаткові послуги, можливості брати участь у програмах лояльності, вигідне розташування (центр міста, поруч з архітектурними пам'ятниками, адміністративними центрами, залізничний вокзал).

Штатний розпис ПрАТ «Тернопіль-готель» складає:

1. Адміністративно-управлінський персонал – голова Наглядової ради; член Наглядової ради; голова правління; помічник голови правління з юридично-кадрових питань; головний бухгалтер; бухгалтер.

2. Виробний персонал – керуючий готелем; менеджер з бронювання; менеджер з маркетингу; інженер з організації експлуатації та ремонту; адміністратор; підмінний адміністратор; покоївка; електрик з ремонту та обслуговування електроустаткування; слюсар-сантехнік; охоронець; водій автотранспортних засобів; бармен.

Товариство має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка є комбінованою організаційною структурою. Вона складається із набору функціональних підрозділів, які спеціалізуються на виконанні конкретних обов'язків. Кожен підрозділ формує систему ієрархії, яка пронизує все підприємство.

Управління ПрАТ «Тернопіль-готель» здійснюється такими органами правління, як Наглядова рада, загальні збори акціонерів.

Правління є колегіальним виконавчим органом компанії, відповідальним за управління поточною діяльністю компанії та організацію виконання рішень зборів акціонерів товариства та ради наглядових органів. Правління відповідає

перед зборами акціонерів компанії та радою наглядових органів. Голова правління виконує обов'язки голови колегіального виконавчого органу товариства та керує його роботою. Повноваження правління визначаються чинним законодавством України, статутом товариства та Положенням про Правління приватного акціонерного товариства «Тернопіль-готель».

Наглядова рада товариства – це колегіальний орган, який захищає права акціонерів товариства. Він управляє товариством, контролює та регулює раду акціонерів товариства у межах повноважень, передбачених цим Положенням, Статутом та законами. Мета Наглядової ради – представляти інтереси та права акціонерів, забезпечувати ефективність їх інвестицій, просувати статутні цілі компанії, формулювати стратегії підвищення рентабельності та конкурентоспроможності компанії, а також контролювати раду акціонерів.

Повноваження Наглядової ради визначаються чинним законодавством України, статутом компанії та Положення про Наглядову раду приватного акціонерного товариства «Тернопіль-готель». Наглядова рада звітує перед загальними зборами акціонерів про діяльність ради нагляду, загальний статус компанії та заходи, вжиті для досягнення цілей товариства.

Загальні збори акціонерів є вищим органом приватного акціонерного товариства «Тернопіль-готель». Як вищий орган товариства, загальні збори акціонерів мають право приймати рішення щодо будь-якого питання, що стосуються діяльності товариства, включаючи питання, які загальні збори акціонерів надають повноваження делегують іншим органам управління товариства. Повноваження загальних зборів акціонерів визначаються відповідно до чинного законодавства України та статуту товариства [25].

Готель «Тернопіль-готель». володіє таким номерним фондом: напівлюкс, одномісний стандарт, одномісний бюджет, двомісний стандарт, двомісний бюджет, напівлюкс сімейний, апартаменти. Загалом усі номери містять в собі: багатоканальне кабельне телебачення, телефон, бездротовий Інтернет (Wi-Fi), холодильник, кондиціонер та міні-бар, ванна кімната з душовою кабіною, феном, косметичними засобами.



Додаткова комплектація номерів залежить від виду номера. Вартість номерів варіюється від 850,00 грн до 3900,00 грн. Ціни різняться, і цінова політика покликана дозволити споживачам вибрати номер відповідно до свого бюджету [20].

В розпорядженні готелю є 4 конференц-зали: місткістю на 15 осіб, 25 осіб, 70 осіб, 100 осіб. Всі конференц-зали обладнані фліпчартом, доступом до Інтернету, рідкокристалічним телевізором із читабельністю DVD, телефоном з необмеженим використанням, можливістю використання комп'ютера та телевізора як монітор, кондиціонером [11].

## **2.2. Комплексна діагностика конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель»**

Ефективне використання ресурсного потенціалу в готельній галузі можливе лише за умови використання ефективної стратегії управління підприємствами цієї сфери. У сучасних умовах господарювання з урахуванням особливостей формування та розвитку ринку готельних послуг основу сталого розвитку готельного підприємства має становити активний розвиток, цілеспрямований пошук конкурентного способу застосування ресурсів.

У зв'язку з тим, що діяльність готелів відноситься до сфери послуг (внаслідок постійного контакту працівників із споживачами послуги), слід приділяти особливу увагу управлінню людськими ресурсами. Цьому сприяють об'єктивні тенденції розвитку цієї галузі, а саме:

- посилення такої функції, як управління якістю та її безпосередній вплив на соціальні, екологічні, економічні та інші результати діяльності, що стає характерною для всіх готельних підприємств;
- посилення поведінкової ролі працівників підприємств готельної сфери у взаємовідносинах у своєму колективі, а й, що особливо важливо, під час надання послуг і безпосередньому спілкуванні зі споживачами;

- розвиток технократичних напрямів, необхідних для забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності послуг, що надаються, а також підвищення продуктивності праці через підвищення вимог до технологічного оснащення та всієї матеріально-технічної бази готелів на основі науково-технічних досягнень.

Фінансовий стан – важлива характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства. Він дає змогу визначити його конкурентоспроможність, ділову активність і потенціал, оцінити ступінь гарантованості економічних інтересів учасників фінансових та інших господарських відносин.

Для успішного перспективного розвитку підприємства, гармонійного задоволення інтересів власників, персоналу, інвесторів необхідно проводити постійний моніторинг його фінансового стану. Саме фінансові показники діяльності підприємства виступають ключовими індикаторами рівня його конкурентоспроможності й ефективності господарювання. При цьому лише аналіз певної групи індикаторів дає підстави для ґрунтовних достовірних висновків. Виокремлюють кілька видів (груп) показників для аналізу фінансового стану підприємства. Економістами та практиками пропонуються наступні групи коефіцієнтів, зокрема, коефіцієнти ліквідності, фінансової стабільності, рентабельності та акціонерного капіталу. Інші аналітики схиляються до такої класифікації: коефіцієнти ліквідності, управління активами та управління пасивами, прибутковості та ринкової вартості акцій. Поширена також думка, що варто виокремлювати коефіцієнти ліквідності, зобов'язань перед кредиторами, прибутковості та покриття.

Проведемо розрахунок основних оцінних показників, з яких залежно від конкретної мети аналізу можна вибрати необхідну кількість для дослідження фінансового стану підприємства у динаміці. Зазначимо, що об'єктивно оцінити фінансове положення на основі одного, навіть найважливішого, показника неможливо. Це можна зробити лише за допомогою комплексу, системи

індикаторів, які детально та всебічно характеризують фінансово-господарський стан підприємства.

Насамперед розглянемо результати аналізування основних показників фінансового стану ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019-2020 рр., що впливають на рівень конкурентоспроможності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати аналізування основних показників фінансового стану  
ПрАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Показники	2019 р., тис. грн	2020 р., тис. грн	Динаміка	
				абсолютна	відносна
1	Чистий дохід від реалізації	21551	8481	-13070	-60,65
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17667	10816	-6851	-38,80
3	Чистий прибуток	121	48	-73	-55,08
4	Оборотні активи	8332	7639	-693	-6,81
5	Необоротні активи	28201	28321	120	2,23
6	Власний капітал	22585	22634	49	2,17
7	Позиковий капітал	13498	12689	-809	-5,99
8	Валюта балансу	36532	35961	-571	-1,56

Джерело: складено на основі фінансової звітності товариства [39]

Згідно даних табл. 2.3 зазначимо, що у 2020 р. проти 2019 р. відбулося зменшення чистого доходу від реалізації на 13070 тис. грн, у відносному вираженні на 65 %. Отже, внаслідок обмежувальних протиепідемічних заходів проти пандемії Covid-19. Відбулося зменшення обсягів фінансово-господарської діяльності підприємства. Ця тенденція спостерігається при розгляді собівартості реалізованої продукції, тобто ми бачимо зменшення показника у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 6852,00 тис. грн, позаяк показник понизився на 38,8 %.

Причина полягає у скороченні обсягів реалізації продукції через карантинні заходи. Впродовж аналізованого періоду, відслідковуємо зниження обсягу чистого прибутку на 55,08 %, що пов'язано зі збільшенням витрат. В контексті оборотних коштів, то в 2020 р. обсяг вказаних активів зменшився на

691,00 тис. грн, тобто на 6,81 %. Ця ситуація склалася із-за зменшення таких статей, як: запаси, товари, гроші та їх еквіваленти. Необоротні активи, навпаки, у 2020 р. зросли на 120 тис. грн., або ж на 2,23 % внаслідок закупівлі основних засобів, проведення ремонтів. Зростання стосується і власного капіталу товариства. Порівняно з попереднім роком відбулося зростання на 49 тис. грн (2,17 %). Цю тенденцію ми вважаємо позитивною для готельно-ресторанного закладу, бо товариство має змогу функціонувати.

Позиковий капітал у поточному, 2020 р., зменшився практично на 809 тис. грн, або ж на 6 %. Це означає, що товариство має змогу забезпечувати свою діяльність за рахунок власного капіталу. Загалом валюта балансу зменшилась в обсязі на 571 тис. грн, або ж на 1,56 %, що тягне за собою проблеми в контексті діяльності товариства.

Показники ліквідності та платоспроможності дають змогу описати та проаналізувати здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми борговими зобов'язаннями шляхом перетворення активів у кошти. Використаємо вказані показники для оцінювання фінансового стану аналізованого підприємства (табл. 2.4).

Як свідчать розрахункові дані табл. 2.4, платоспроможність підприємства погіршилася. На це вказує динаміка показника абсолютної платоспроможності, який протягом року зменшився на 0,2 і на кінець року становив 0,1. Це означає, що на кінець звітного періоду підприємство могло погасити наявними грошовими коштами лише 10 % поточних зобов'язань, тобто значення цього коефіцієнта було занадто низьким для своєчасних розрахунків з кредиторами.

Також спостерігаємо негативну динаміку за значеннями коефіцієнтів швидкої ліквідності. Разом з тим, необхідно враховувати, що теоретично обґрунтований рівень цього показника встановлено в межах 0,6–0,8. Значення коефіцієнта поточної ліквідності є доволі низьким і в 2020 р. становило 0,6. Понизилось також значення коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом. Таким чином, на основі даних табл. 2.4 бачимо невтішні результати в поточному році.

## Аналізування показників ліквідності та платоспроможності

## ПрАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Назва показника	2019 р.	2020 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,62	0,60	-0,02	-3,32
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,58	-0,01	-1,7
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,1	-0,2	-66,6
4	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,80	0,79	-0,2	-1,25

Джерело: складено на основі фінансової звітності товариства [39]

У цьому контексті можемо рекомендувати створення фінансового запасу, раціональне використання запозичених коштів, формулювання розумного плану погашення заборгованостей, покращення якості активів тощо. Індикатори ділової активності підприємства готельного господарства характеризують ефективність виробничої діяльності (табл. 2.5).

На основі даних табл. 2.5 відмітимо, що в поточному році коефіцієнт оборотності активів понизився на 62 % у порівнянні з попереднім роком, свідчить про неефективність використання активів підприємства. Відслідковуємо зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості за 2020 р. на 57,1 % щодо 2019 р., що вказує на зростання заборгованості іншими підприємствами перед товариством. Середня тривалість дебіторської заборгованості у звітному періоді також зросла більш як вдвічі – на 182 дні або ж на 135 % порівняно з аналогічним показником попереднього періоду і становила 316 днів.

Це зростання варто оцінити як негативне явище, оскільки дебіторська заборгованість – це кошти, вилучені з обороту, а тому керівництву підприємства було б доцільно переглянути підходи щодо надання товарного кредиту покупцям. Аналізування коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості підтверджує зменшення показника на 57,4 % у 2020 р. проти 2019 р.

## Оцінювання ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	Нормативне значення
				абсолютне	
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,58	0,21	-0,37	збільшення
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,70	1,16	-1,54	збільшення
3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	134	316	182	зменшення
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,98	1,27	-1,71	збільшення
5	Тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів	120	284	164	зменшення
6	Коефіцієнт оборотності запасів	51,50	35,67	-15,83	збільшення
7	Тривалість оборотності запасів, днів	7	10	3	зменшення
8	Тривалість операційного циклу, днів	141	326	185	зменшення
9	Тривалість фінансового циклу, днів	21	42	21	зменшення

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності товариства [39]

Також бачимо погіршення ситуації щодо тривалості погашення вказаної заборгованості на 2% у 2019 р. та збільшення необхідних днів для її погашення в 2020 р. на 180. Тривалість операційного циклу відображає кількість днів, впродовж яких товарно-матеріальні запаси перетворюються на готівку та оплачується дебіторська заборгованість. Позитивним є тенденція до зменшення, що ми бачимо протягом 2019-2020 рр., коли тривалість зменшилася на 31%. Але в 2020 р. ситуація погіршилася, та кількість днів збільшилася на 185. При цьому тривалість фінансового циклу відповідно на 21 день. Протягом досліджуваного періоду зосереджуємося також на зменшенні коефіцієнта оборотності запасів, на 69 % відповідно до 2019 р. Оборотність виробничих запасів сповільнилася, що збільшило проміжок часу перебування оборотного капіталу в них на 3 дні. Цей факт оцінюємо негативно. Аналізуючи ділову активність, загалом бачимо, що в 2020 р. усі показники погіршилися, що викликано закриттям закладів внаслідок поширення пандемії.

Фінансова стійкість – це такий стан, структура та рівень маневреності фінансових ресурсів підприємства, за якого забезпечується фінансова незалежність і розвиток суб'єкта господарювання на основі зростання прибутку та капіталу за умови допустимого рівня ризику.

Значення показників фінансової стійкості ПрАТ «Тернопіль-готель» подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінювання показників фінансової стійкості ПрАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Показники	2019	2020	Динаміка		Нормативне значення
				абсолютна	відносна	
2	Коефіцієнт автономії	0,62	0,63	0,01	1,61	> 0,5
1	Коефіцієнт фінансової залежності	1,61	1,58	-0,03	-1,86	$\geq 1 < 2,0$
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,63	0,64	0,01	1,59	0,85–0,90
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,065	0,167	0,102	156,9	> 1,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності товариства [39]

Проаналізувавши значення коефіцієнтів, що характеризують рівень фінансової стійкості підприємства на початок і кінець року, виявлено як позитивну, так і негативну тенденції. Так, коефіцієнт автономії у 2020 р. зріс на 101% (0,01) та становить 0,62, а це означає, що відбулося посилення незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Якщо на початок року підприємство фінансувало за рахунок власного капіталу 62 % активів, то на кінець – 63 %. Позитивним є зменшення коефіцієнта фінансової залежності у 2020 р. на 1,86 % – 0,03 пункти. Незначне зростання в минулому році вважається негативною тенденцією для товариства, однак, значення показника відповідає нормативному значенню. При цьому, для коефіцієнта фінансової стійкості в поточному році спостерігаємо незначне зростання. Однак, вказаний показник не досяг нормативного значення, що є негативним

чинником для товариства. Про зростання мобільності власного капіталу свідчить зміна значення відповідного коефіцієнта з 0,065 до 0,167, тобто 16,7 % від власного капіталу на кінець року було спрямовано на фінансування поточної діяльності, а 83,3 % – капіталізовано.

### **2.3. Фінансові результати використання конкурентних переваг підприємства**

Аналіз фінансових результатів дає змогу оцінити виконання виробничої програми, розрахувати показники ефективності роботи підприємства, його рентабельності, окупності витрат. А також виявити сильні та слабкі сторони організації; спрогнозувати майбутні результати діяльності; передбачати наслідки від стратегічних рішень; оцінити вплив від розширення виробництва на майбутнє фінансовий стан підприємства та багато іншого. Метою аналізу фінансових результатів є своєчасне забезпечення керівництва підприємства та його фінансово-економічних служб даними, що дають змогу сформулювати об'єктивне судження про результати діяльності підприємства у різних сферах господарювання, а також виявлення резервів збільшення прибутку від реалізації [22].

Фінансові результати діяльності підприємства оцінюються за допомогою абсолютних та відносних показників. До абсолютних відносяться: прибуток (збиток), інші доходи та витрати, балансовий (валовий) прибуток, чистий прибуток. До відносних показників зараховуємо зміну абсолютних значень, виражені у відсотках, частку та інші відносні значення.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дає розуміння наскільки ефективно воно працює. Проведемо аналіз доходів від основного виду діяльності та витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» (табл. 2.7).



## Оцінювання фінансових результатів ПрАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Індикатори	2019 р., тис. грн	2020 р., тис. грн	Динаміка
				Абсолютне відхилення
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21 551,0	8 481,0	-13 070,0
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17 666,0	10 814,0	-6 852,0
3	<i>Валовий:</i>			
4	прибуток	3 885,0	0	-3 885,0
5	збиток	0	2 332,0	2 332,0
6	Інші операційні доходи	0	0	0
7	<i>Фінансовий результат від операційної діяльності:</i>			
8	прибуток	662,0	0	-662,0
9	збиток	0	5 039,0	5 039,0
10	Інші доходи	7,0	5 756,0	5 749,0
11	Фінансові витрати	0	490,0	490,0
12	Інші витрати	111,00	57,0	-54,00
13	<i>Фінансовий результат до оподаткування:</i>			
14	прибуток	558,0	170,0	-388,0
15	збиток	0	0	0
16	<i>Чистий фінансовий результат:</i>			
17	Прибуток	120,0	49,0	-71,0
18	збиток	0	0	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності товариства [39]

Відповідно до даних табл. 2.7, підприємство у звітному періоді досягло позитивного чистого фінансового результату. Чистий прибуток становив 120 тис. грн. в 2019 р. Однак в 2020 р. товариство отримало 49 тис. грн чистого прибутку, що на 71 тис. грн менше, ніж в 2019 р. Це пов'язано з погіршенням ситуації у туристичній галузі, зменшенням туристичного потоку, відсутністю фестивалів у місті, закриттям кордонів тощо, що пов'язано з карантинними обмеженнями.

Розглянемо таку характеристику діяльності підприємства, як рентабельність, яка є якісним показником ефективності його функціонування

(табл. 2.8). На основі даних табл. 2.8 доходимо висновку, що показники рентабельності в звітному році є доволі низькими, при цьому вони дещо погіршилися порівняно з базовим періодом. Ця обставина спричинена зниженням валового і чистого прибутку товариства та збитками у 2020 р.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Показники	2019	2020	Відхилення абсолютне	Відхилення у відсотках
				20/19	20/19
1	Рентабельність власного капіталу	0,53	0,21	-0,32	-60,4
2	Рентабельність активів	0,015	0,004	-0,011	-73,3
3	Рентабельність оборотних активів	1,44	0,64	-0,8	-55,6
4	Рентабельність підприємства	0,107	0,064	-0,04	-40,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності товариства [39]

Рентабельність власного капіталу знизилась на 60,4 % в 2020 р., що свідчить про низьку інвестиційну привабливість. Також знизилась на 73,3 % у 2020 р. проти 2019 р. рентабельність активів. При цьому постерігається зниження рентабельності оборотних активів у 2020 р. на 55,6 % порівняно з 2019 р. Зниження цих індикаторів вказує на неефективне використання товариством активів загалом та оборотних коштів зокрема.

Аналізуючи загальну рентабельність товариства, бачимо зниження показника протягом дослідженого періоду на 40,2 % у 2020 р. Це є негативним сигналом для товариства, тому мають бути вжиті заходи з метою підвищення його прибутковості.

Зазначимо, що підприємство, за різних умов фінансово-господарської діяльності, може застосовувати заходи для посилення впливу того чи іншого чинника з метою підвищення показника рентабельності власного капіталу. Отже, щоб збільшити показник рентабельності власного капіталу підприємства,

що аналізується, потрібно оптимізувати структуру капіталу, тобто встановити оптимальні пропорції між власним і позиченим капіталом з використанням механізму дії фінансового важеля.

## **Висновки до розділу 2**

Підприємство в 2020 р. володіло обсягом капіталу в сумі 35961 тис. грн., що на 1,56 % менше, ніж в минулому періоді. При цьому авансований капітал використовувався неефективно. На це вказує структура активів, ступінь ліквідності яких є низьким, оскільки в ній 8332 тис. грн становлять оборотні активи, 28201 тис. грн – необоротні активи. Значення коефіцієнтів оборотності є незадовільними. Це підтверджується: тривалістю погашення дебіторської заборгованості – відповідно 134 та 316 днів; розмірами залишків запасів, а також тривалістю обороту капіталу під час перебування в них – відповідно 7 та 10 днів. Водночас тривалість операційного циклу збільшилась на 185 %, а тривалість фінансового – на 21 %.

Використання капіталу на досліджуваному підприємстві дає змогу отримувати чистий прибуток, однак, величина його у звітному періоді становила 49 тис. грн., що на 59 % менше, ніж у попередньому році. За таких умов зіставлення фінансових результатів із величиною авансованого капіталу свідчить про низький рівень прибутковості.

На основі розрахунків коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість товариства на кінець року, можна стверджувати, що фінансовий стан цього суб'єкта господарювання є нестійким. Це припущення робимо, з огляду на те, що зростає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а забезпеченість матеріальних запасів власним оборотним капіталом і маневреність власного капіталу є низькими. Рівень платоспроможності підприємства вважаємо незадовільним, на що вказують низькі значення коефіцієнтів ліквідності. Так, підприємство може терміново (грошима) погасити лише 1 % своїх зобов'язань, а загальний коефіцієнт покриття становить лише 0,6. Отже,

можна стверджувати, що в 2020 р. фінансовий стан підприємства загалом був задовільним, хоча й простежувалися негативні тенденції, для усунення яких, на нашу думку, насамперед необхідно чітко визначити загальну потребу в капіталі для злагодженої роботи підприємства та забезпечити його ефективне використання.

## РОЗДІЛ 3

### ПОСИЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Побудова механізму формування конкурентоспроможності готельних підприємств**

Категорія «механізм» є багатоаспектною. У сучасній економічній теорії під економічним механізмом більшість дослідників розуміють ланцюг послідовних економічних явищ, які відбуваються у процесі виробництва [10]. Під базовим механізмом організаційного управління (механізмом функціонування реальних організаційних систем) вченими розуміється досить складний набір процедур, правил, положень, інструкцій, що регламентують поведінку осіб, які готують та приймають рішення на всіх етапах функціонування організації [43]. Водночас механізм управління підприємством характеризується як система взаємозв'язків, залежних та взаємопов'язаних економічних дій, що реалізуються за допомогою методів, спрямованих на досягнення поставленої мети розвитку виробництва [33]. Метою такого механізму є ефективний вплив на кінцеві результати діяльності підприємства, формування та посилення організаційно-економічного потенціалу, удосконалення організаційної структури управління та отримання конкурентних переваг. Структурно механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств можна подати у вигляді двох внутрішніх взаємопов'язаних механізмів – організаційно-управлінського та економічного (рисунок 3.1).

Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств розуміємо як сукупність організаційних, управлінських та економічних важелів впливу на формування та реалізацію конкурентоспроможного готельного продукту, адекватного об'єктивним законам соціально-економічного розвитку регіону за якістю та ціною, що сприятиме отриманню конкурентних переваг та ефективності функціонування готельних підприємств загалом.

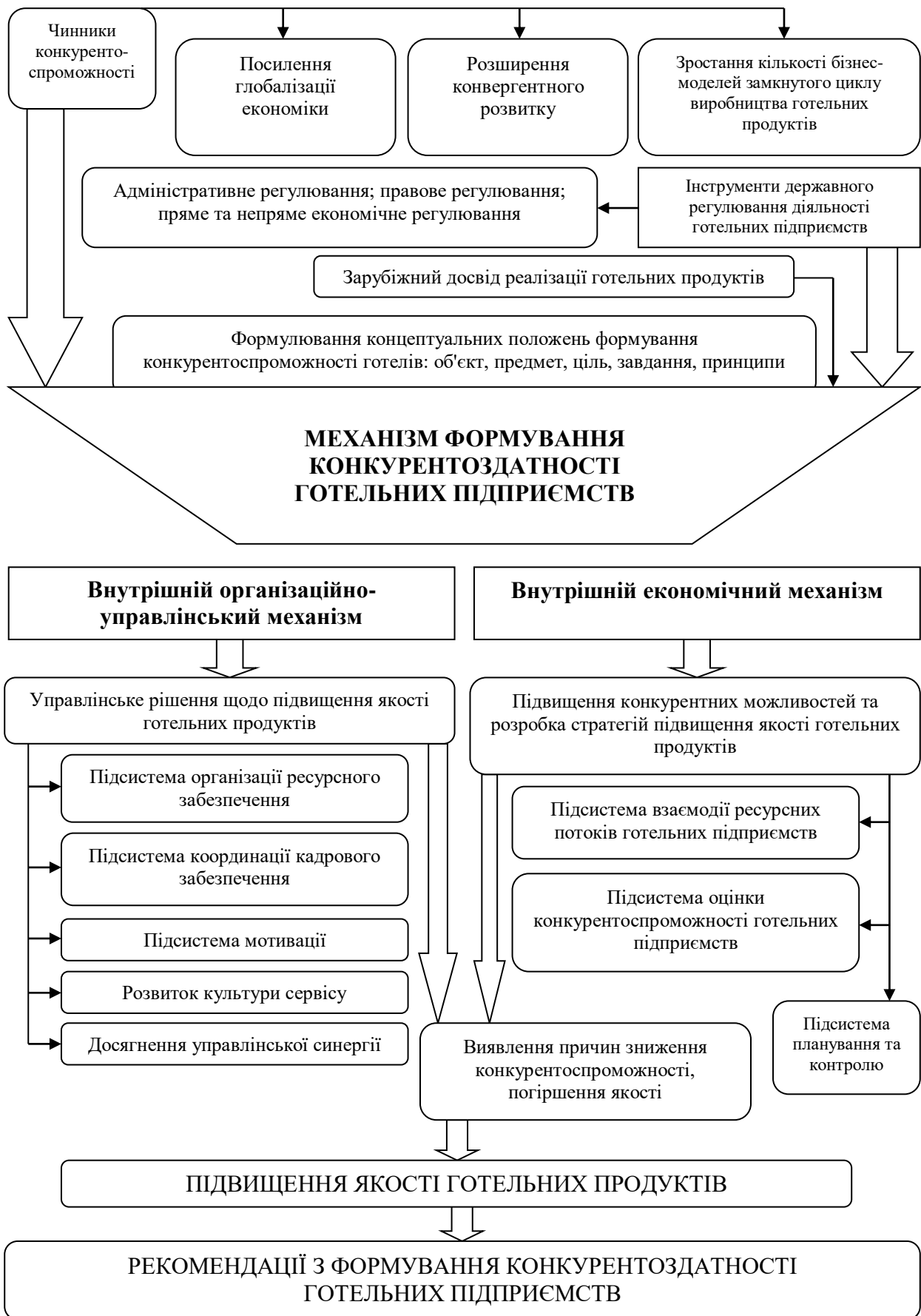


Рис. 3.1. Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств (розроблено автором самостійно).

Підґрунтям механізму формування конкурентоспроможності готельних підприємств є внутрішній економічний механізм, який передбачає регулювання підсистем готельного підприємства через методи та важелі (конкурентні переваги) та дає змогу підвищити конкурентні можливості підприємства готельного господарства в контексті розроблення стратегії якості готельних продуктів. Процес реалізації вказаного механізму забезпечує взаємодію всіх ресурсних потоків підприємства для отримання бажаних доходів за наявності конкурентної переваги, здійснення аналітичного оцінювання результативності ресурсних потоків підприємства з використанням методів планування та контролю. Зміст економічних процесів доповнюється їх керуванням або регулюванням з боку внутрішнього організаційно-управлінського механізму.

Характерна риса організаційно-управлінського механізму полягає в тому, що продуктом його діяльності є інформація, при цьому основу функціонування складають управлінські рішення з ресурсних підсистем управління. Кожна підсистема організаційно-управлінського механізму забезпечує реалізацію функцій управління за наявності професійного кадрового складу працівників готельного підприємства та методів мотивації, що у сукупності забезпечує досягнення цілей підвищення якості готельного продукту та рівня конкурентоспроможності готельного підприємства.

Основна мета функціонування внутрішнього організаційно-управлінського механізму формування конкурентоспроможності готельного підприємства полягає у реалізації функцій управління в контексті підвищення якості готельних послуг з урахуванням наступних підсистем:

- 1) організація управління забезпеченням ресурсних потоків;
- 2) координація кадрового забезпечення;
- 3) мотивація.

Підсистема організації ресурсного забезпечення включає сукупність таких його видів, як: інформаційне, фінансове, матеріальне, кадрове та правове.

Ефективність внутрішнього організаційно-управлінського механізму залежить від організації ресурсного забезпечення готельного підприємства, яка характеризується збалансованим процесом управління ресурсами, що проявляється через розробку та реалізацію управлінських рішень та функцій управління. Організація ресурсного забезпечення готельного підприємства забезпечується організаційною структурою (рис. 3.2).

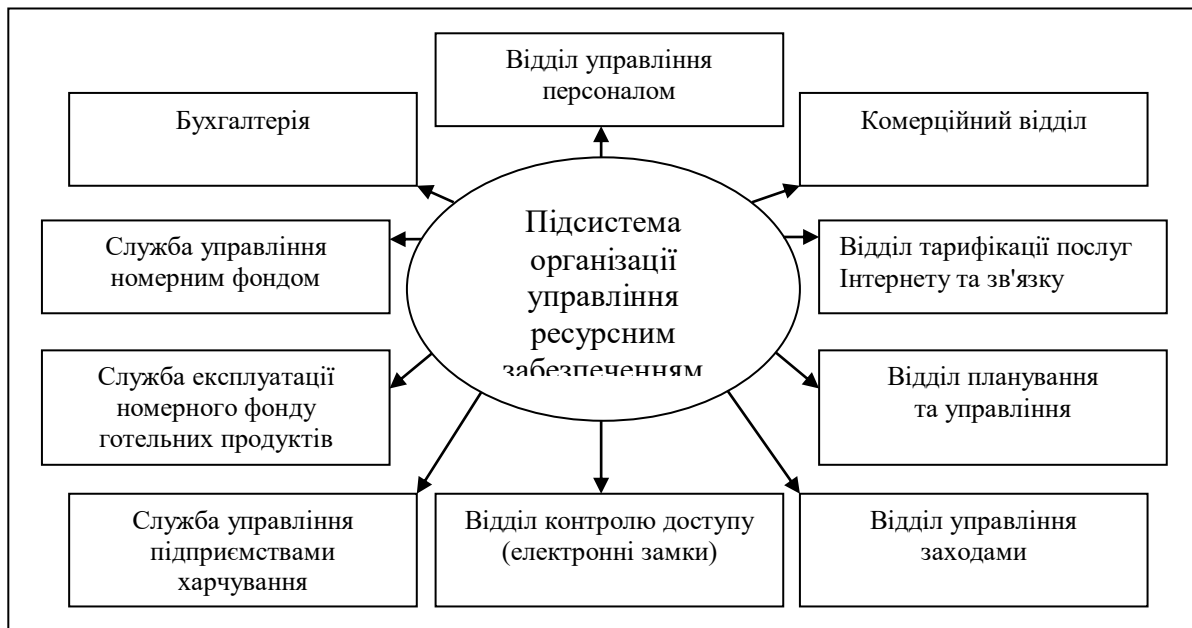


Рис. 3.2. Підсистема організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства

Джерело: розроблено автором самостійно.

Організаційна структура є однією з найважливіших складових підсистеми організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства у структурі механізму формування конкурентоспроможності та відображає внутрішнє середовище підприємства готельного господарства, яке дає змогу забезпечити: розподілення управлінських завдань за відділами та підрозділами; компетентність співробітників готельного закладу щодо вирішення певних завдань; взаємодію підрозділів у загальній структурі управління.



Найбільш складною частиною організаційної структури підсистеми організації управління ресурсним забезпеченням готелю є служба керування номерним фондом. Дана служба готелю у своєму складі має такі структури: служба прийому та розміщення; служба обслуговування (сервісна служба); служба експлуатації номерного фонду (рис. 3.3).

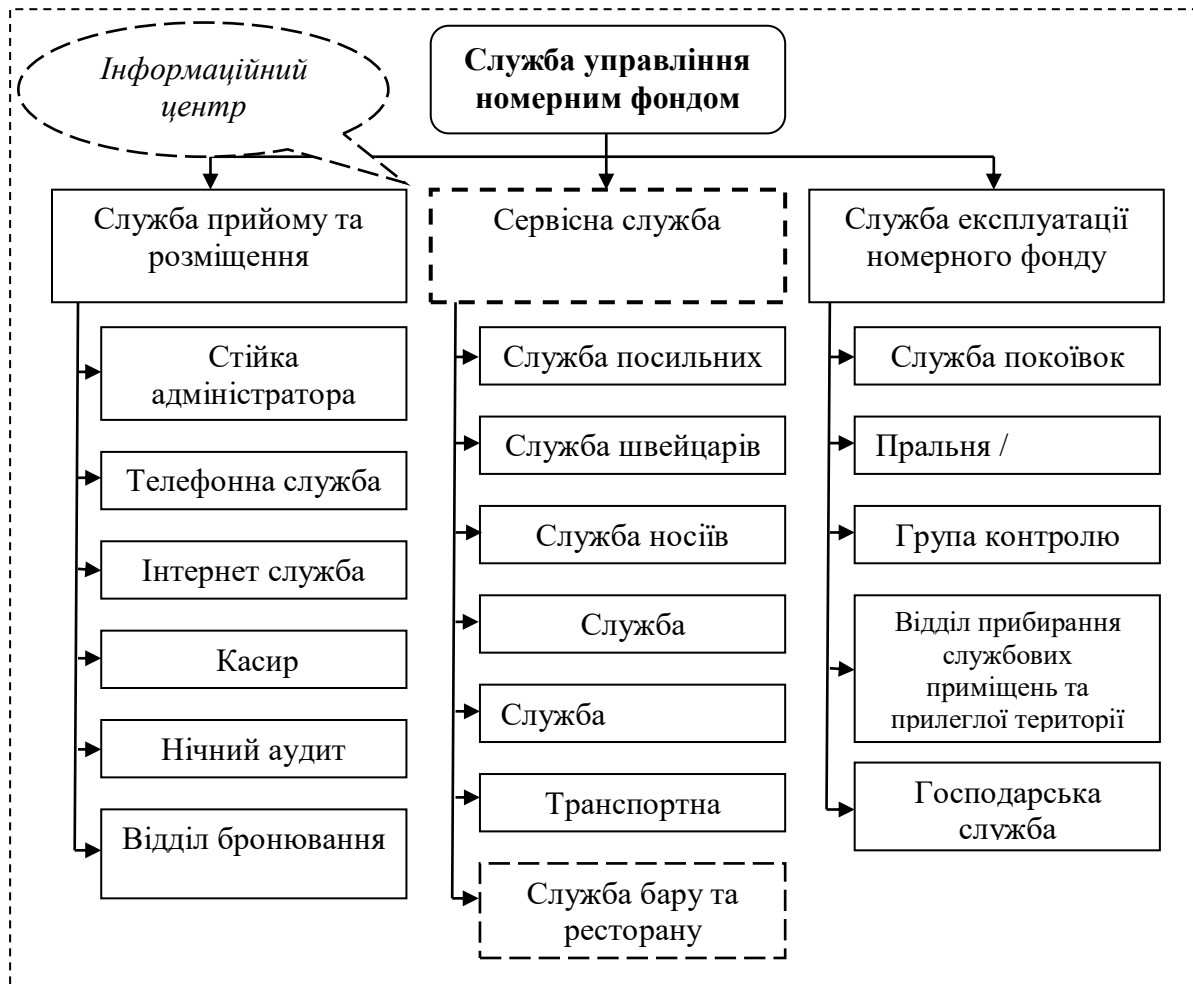


Рис. 3.3. Розширена структура служби керування номерним фондом у підсистемі організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства

Джерело: розроблено автором самостійно.

Зазначимо, що організаційна структура у складі підсистеми організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підвищення якості готельних

продуктів, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективна вирішення поставлених завдань. Тому, організаційну структуру готельного підприємства відносять, як правило, до «органічних структур» зв'язку з їх залежністю від зовнішніх та внутрішніх факторів, і яка вимагає постійного вдосконалення в організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства.

Кадрове забезпечення готельного підприємства регулюється підсистемою координації вказаного механізму. Так, керівництвом готельного підприємства цінуються компетенції персоналу, рівень їх професіоналізму, що дають можливість розширювати клієнтську базу та здійснювати високо якісне сервісне обслуговування. Ефективність їх роботи забезпечується поведінковим підходом у системі управління кадрами готельного господарства, що реалізується через систему факторів, які визначають кадрову політику (рис. 3.4).

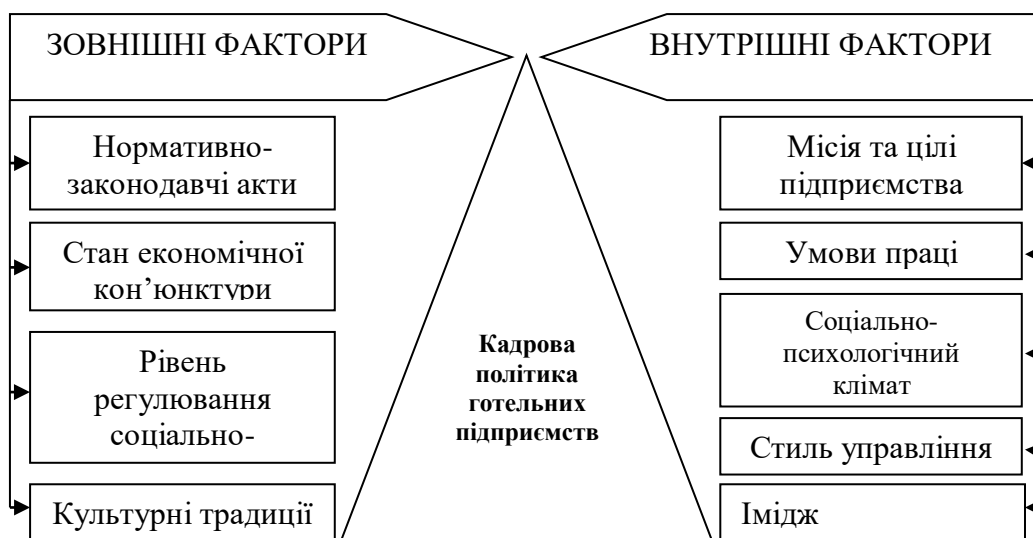


Рис. 3.4. Система факторів, що визначають кадрову політику у підсистемі координації кадрового забезпечення готельного підприємства

Джерело: розроблено автором самостійно.

У цьому контексті особливе місце відводиться персоналу підприємства. Власне співробітники, яким притаманні певні характеристики, під якими розуміємо освіту, професійні навички, досвід, особистісні якості, здатні

вирішувати сучасні завдання у досить складних, динамічних умовах господарювання, генерувати нові ідеї та цим забезпечувати стійке розвиток підприємств готельного господарства. Отже, акцентується увага на вирішенні проблем ефективного використання потенціалу працівників на фоні підвищення якості готельного продукту через підсистему мотивації працівників готельного підприємства.

Необхідність формування підсистеми мотивації працівників готельного підприємства обумовлюється здатністю забезпечення повної реалізації потенціалу кожного працівника для досягнення цілей підприємства готельного господарства та створення умов, що спонукають працівників до якісної діяльності.

Формуванню підсистеми мотивації працівників в організаційно-управлінському механізмі конкурентоспроможності передують низка проблем, які характерні для готельних підприємств даного регіону, а саме:

- індивідуальна винагорода спеціалістів одного рівня менеджменту;
- незначний рівень бонусів з винагороди спеціалістів без обліку ситуації на ринку праці, чи у галузі;
- непрозорість у формуванні оплати праці;
- компенсація низьких окладів за рахунок надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків.

З метою результативності функціонування підприємства готельного господарства підсистема мотивації працівників готельного підприємства базується на таких структурних складових, як система формальних процедур та правил виконання функціональних обов'язків, призначених для досягнення цілей. У цій структурі підсистеми закладаються уявлення про реальні інтереси, мотиви, потреби співробітників готельного господарства, а також способи їх задоволення, значущі цінності і норми поведінки.

Підсистема мотивації має формуватися з урахуванням особливостей її працівників, які включають: потреби, мотиви, поведінку, інтереси, установки та ціннісні орієнтири. Це дозволить врахувати існуючу структуру управління

(формальні комунікації), фактори, які впливають на підприємство всередині та ззовні, а також сформовані на підприємстві традиції та історичний досвід роботи (неформальні комунікації).

Запропоновану підсистему мотивації працівників готельного підприємства подано на рис. 3.5.

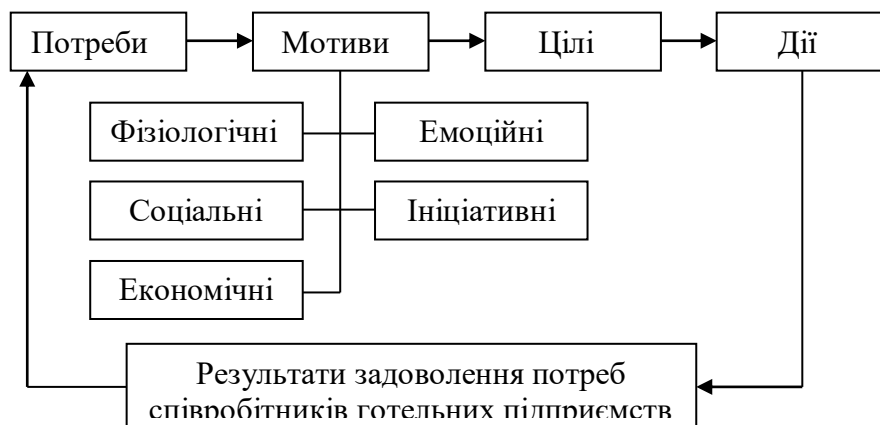


Рис. 3.5. Підсистема мотивації працівників готельного підприємства

Джерело: розроблено автором самостійно.

Стимулюючими у підсистемі мотивації працівників готельного підприємства можуть бути такі орієнтири: особистий приклад керівника; донесення до працівників чітких цілей підприємства, перспектив його розвитку; моральне заохочення оперативності, ініціативності та будь-яких інших досягнень; розподіл завдань та обов'язків серед працівників відповідно до їх можливостей тощо. Крім цього, позитивну роль у підвищенні мотивації окремих співробітників може відігравати організація навчання (зовнішні тренінги, семінари, навчання на робочому місці тощо).

У ході формування підсистеми мотивації працівників готельного підприємства доцільно проводити аналіз та прогнозувати ряд показників готельного підприємства, серед яких: професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу готельного підприємства; діючі форми, методи матеріального та нематеріального стимулювання, їх дієвість; рівень

задоволеності працівників виконуваною роботою та результатами праці; ключові мотиви трудової діяльності; розмір реальної заробітної плати; ступінь диференціації доходів працівників підприємства; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, медичними, культурними, транспортними послугами; особиста безпека у процесі здійснення трудових функцій тощо.

У процесі дослідження підсистеми мотивації працівників готельного підприємства виявлено, що основним елементом мотивації, особливо за часів загострення соціально-економічних проблем у суспільстві, є рівень заробітної плати, яка на сьогодні практично не залежить від результатів діяльності, оскільки визначається посадовим окладом. Внаслідок цього, вона практично втрачає стимулюючу функцію, не сприяє підвищенню ефективності праці, розвитку персоналу та підприємства. Тому при формуванні підсистеми мотивації працівників. Насамперед слід удосконалювати систему оплати праці. Це можливо, наприклад, шляхом встановлення фіксованої частини (посадового окладу) та гнучкої, яка має залежати від досягнень та якості праці людини.

Реалізація підсистеми мотивації працівників готельного підприємства повинна здійснюватися за умови розвитку культури сервісу, мета якої полягає у повному задоволенні потреб гостей при дотриманні норм професійної етики. Це сприятиме виконанню важливого завдання готельної галузі – розроблення та впровадження у практику загальноприйнятих форм та методів обслуговування. Культура обслуговування є системною категорією, що складається з цінностей та переконань, що підтримуються підприємством, та сприяє реалізації ідеї надання споживачеві якісних готельних продуктів на основі виконання певних правил та норм з урахуванням чинної системи заохочень.

У готельних підприємствах з розвиненою корпоративною культурою кожен співробітник виступає носієм культури сервісу, вимоги якої викладаються у посадових інструкціях, правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях, місії та цілях підприємства. Висока культура обслуговування визначає поведінку співробітників у будь-якій ситуації. Також

вона дає можливість службовцям не лише виступати провідниками певних ціннісних установок, а також приймати активну участь у діяльності підприємства. Висока культура обслуговування покликана спонукати службовців у своїх діях керуватися інтересами та потребами клієнтів, що є основою для створення клієнтоцентричного підприємства.

Досягнення високого рівня якості та обслуговування забезпечується ефектом синергії, що виявляється у процесі реалізації функцій управління. Під функцією управління розуміють продукт поділу та спеціалізації управлінської праці, окремий напрям управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати керуючий вплив, включає загальні (ключові) функції та спеціальні, які вказують напрям цілеспрямованого впливу на готельні підприємства, що відносяться до управління готельними ресурсами, наприклад бренд, імідж, ноу-хау. Успішність функціонування готельного підприємства взаємопов'язана з рівнем усвідомлення та довіри до готельному продукту відповідного бренду, який передбачає реалізацію послуг за допомогою комплексу маркетингових заходів, спрямованих на певну цільову аудиторію. Позитивний імідж окремого готелю забезпечує отримання ринкової сили, що, з одного боку, впливає на сприйняття цін на готельний продукт, а з іншого – зміцнює її позиції щодо конкурентів.

Готельне підприємство є живим організмом, побудованим як спеціально структурована та координована система, пов'язана з навколишнім середовищем та взаємодіє з нею через свій ресурсний набір. Що повнішу інформацію має готельне підприємство про своє внутрішнє і зовнішнє середовище, то більша ймовірність його сталого функціонування. Раціональне використання всіх ресурсів готельного підприємства досягається шляхом формування ефекту синергії. Цей ефект проявляється в результаті спільної та злагодженої дії всіх підсистем внутрішнього організаційно-управлінського механізму формування конкурентоспроможності готельного підприємства, що призводить до збільшення якісних показників функціонування без збільшення кількісних. Це

пояснюється тим, що готельне підприємство, як відкрита система, є одночасно і матеріально-інформаційною системою, та інформаційно матеріальною.

Отже, в управлінському механізмі щодо формування та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств виявлено переваги споживачів, а також визначено їх вибір щодо готельних продуктів. Саме таку конкурентоспроможність розуміємо як запоруку успіху при успішному переході від процесу кастомізації до персоналізації, тобто процесу усвідомлення суб'єктом своєї особистості як суспільно значущої, результатом чого виступає його активна діяльність, націлена на трансляцію іншим своєю індивідуальністю) клієнтського досвіду.

### **3.2. Розробка методичного забезпечення в контексті підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства**

Оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств у механізмі формування конкурентоспроможності орієнтована на цілі та завдання, поставлені суб'єктом управління щодо об'єкта дослідження. Якість здійснення оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств неможлива без деталізації та систематизації всіх процесів, пов'язаних з якісним забезпеченням аналітичної інформації про функціонування та розвиток їх діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств займає важливе місце в ланцюгу функцій економічного механізму та викликається основними проблемами, які вирішуються, як правило, в управлінському процесі від системного вивчення готельного підприємства як об'єкта управління, ідентифікації його реального становища, створення та виконання програми дій для забезпечення досягнення заданого рівня розвитку до встановлення основних факторів, що викликають зміни у діяльності готельного підприємства, з подальшою їх оцінкою, коригуванням та оптимізацією управління, а також зміною функцій планування від поточних до можливих перспектив розвитку.

У внутрішньому економічному механізмі оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств виступає своєрідним напрямом саморегулювання, у процесі якого забезпечується зворотний зв'язок у системі управління через організацію, планування, облік, контроль, аналіз, мотивацію та реалізацію управлінських рішень. Охарактеризуємо етапи оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств з урахуванням ланцюгового взаємозв'язку функцій.

*Підготовчий етап.* Ринок готельних послуг характеризується територіальною сегментацією, яка супроводжується постійними динамічними та адаптаційними ринковими процесами щодо попиту та пропозиції на готельні продукти.

Основним завданням будь-якого готельного підприємства є залучення нових та утримання наявних клієнтів. Тому проведення попередньої оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства дозволить виявити причини нестабільного попиту та підвищення еластичності пропозиції, що обов'язково призведе до підвищення результативності діяльності.

Для ефективного впровадження механізму формування конкурентоспроможності готельних підприємств необхідно проводити заходи щодо оцінювання конкурентоспроможності, в процесі якої аналізувалися б причини зниження її рівня, а також виявлялися б інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держав. Це пов'язано з тим, що сьогодні на підприємствах готельного господарства не існує єдиної інформаційної бази, яка включала б показники аналізу та оцінювання їх конкурентоспроможності. Тому важливо теоретично обґрунтувати виділення системи чинників, що представляють конкурентні переваги конкретного готелю, що дасть змогу провести оцінку його конкурентоспроможності та порівняти результати із учасниками галузевого ринку.

Під системою чинників конкурентоспроможності готельних підприємств пропонується розуміти низку взаємопов'язаних і взаємоузгоджених факторних характеристик, що відображають основні складові діяльності готельного



господарства, які можна розуміти як конкурентні переваги. Дана система факторів має визначати здатність готельного господарства здійснювати успішну діяльність у поточних економічних та політичних умовах, що виявлятиметься в забезпечення фінансової стійкості, удосконалення матеріально-технічної бази, ефективності менеджменту, організації діяльності за всіма напрямками: фінансової, інформаційної, маркетингової, обслуговуючої, аналітичної тощо. Побудова системи чинників в оцінці конкурентоспроможності готелю передбачає визначення змісту ознаки кожного чинника та методів їх оцінки, сумісність у часі та просторі. Організація проведення оцінки конкурентоспроможності дозволяє отримати результати для розробки ефективного управлінського рішення підвищення рівня конкурентоспроможності готельного господарства.

*Інформаційний етап.* Результативність мобільної групи контролю та моніторингу діяльності готельних підприємств пов'язана з ефективністю процесу управління ресурсними потоками в межах моделі формування конкурентоспроможності. У свою чергу, взаємодія ресурсних потоків готельних підприємств передбачає проведення відбору та оцінки факторів, що впливають на ці потоки розробки стратегій за результатами оцінки.

У процесі такого управлінського підходу можливо як оцінити рівень конкурентоспроможності готельних підприємств, так і дати рекомендації щодо реалізації стратегій управління ресурсами готельного господарства для ведення результативної діяльності у процесі їх взаємодії.

Ресурсні потоки відіграють значну роль в організаційно-економічному механізмі формування конкурентоспроможності готельного підприємства, взаємодія яких проявляється за такими напрямками:

- оптимізація технологічних процесів обслуговування клієнтів готелів та їх ресурсно-технічне забезпечення;
- підвищення професійних можливостей працівників готельного підприємства;
- оптимізації асортиментної політики готельного продукту;

- раціоналізація використання фінансових ресурсів;
- проектування нових напрямків діяльності готельного підприємства;
- створення високоефективної комунікаційної інфраструктури;
- реорганізація організаційної структури управління готельним підприємством;
- побудова інформаційної підсистеми документообігу управління всіма ресурсними потоками готельного підприємства.

Структура ресурсів та їх потоків на вході до організаційно-економічної діяльності готельного підприємства вирішальною мірою визначається і формується під впливом цілей розвитку готельного підприємства на виході. Різниця між ресурсами на вході та на виході системи управління готельним підприємством є результуючим значенням балансу всіх процесів, пов'язаних з реалізацією готельного продукту та визначається як логістичний процес. Складний взаємозв'язок та різноманітність елементів процесу перетворення ресурсів на готовий готельний продукт зумовлюють необхідність формування складної системи управління ресурсного забезпечення організаційно-економічної діяльності готельного підприємства.

Визначення потреб у ресурсах для результативної діяльності готельного підприємства базується на отриманій інформації, яку можна уявити шляхом комбінації:

- 1) цілей на використання ресурсів і витрат на їх взаємодію у реалізації логістичного процесу готелю;
- 2) термінів вирішення завдань під час реалізації готельного продукту;
- 3) шляхів досягнення цілей програми розвитку готельного підприємства.

Відповідно до наведених ознак сформуємо схему управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства як логістичного процесу, виражену взаємодією ресурсних потоків на основі застосовуваних на підприємстві форм та методів обслуговування та об'єднаних процесом передачі між основними елементами інфраструктури готельного підприємства (підсистемами, гостями, персоналом та внутрішніми службами). У даній схемі відобразатиметься

процес ефективного управління взаємодією ресурсів, що необхідно для перетворення їх на готовий готельний продукт.

Взаємодія ресурсних потоків в управлінні логістичним процесом готельного підприємства є безперервним і відбувається в межах підприємства, визначеного як система, тоді аналіз їх оптимізації процесів зручніше проводити через підсистеми логістичного процесу та місця їх концентрації, що підлягають постійному управлінському впливу.

Економічна сутність ресурсного потоку як логістичного процесу готельного господарства відображає взаємозумовлений рух та трансформацію економічних ресурсів: матеріальних, фінансових, інформаційних та людських у процесі задоволення попиту на готову готельну продукцію. При цьому рух ресурсів у логістичному процесі виникає за наявності споживчого попиту на кінцеву готельну продукцію високої якості, що реалізується кінцевому споживачеві працівниками готелю як професіоналами у своїй діяльності.

*Аналітичний етап.* Цей етап бере участь у формуванні зворотного зв'язку – появі зустрічного фінансового потоку, рівень якого залежатиме від якості готельного продукту, що включає матеріальне та інформаційне забезпечення, що реалізується через доброзичливе та професійне ставлення з боку працівників готельного підприємства. Саме якість необхідно сьогодні розглядати як пріоритет у діяльності готельного підприємства.

Під забезпеченням якості готельного продукту слід розуміти процес формування необхідних властивостей та характеристик готельного продукту, здатного задовольняти або передбачати очікування споживача. Тому на аналітичному етапі оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств рівень конкурентоспроможності оцінюватиметься комплексно за всіма критеріями та напрямками діяльності, що передбачає застосування кількох методів одночасно.

Кількісна оцінка ступеня впливу чинників на реалізацію механізму формування конкурентоспроможності готелів проведено з використанням моделі факторного аналізу:

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + \dots A_{im}F_m + U_i, \quad (3.1)$$

де  $X_i$  –  $i$ -й багатовимірна досліджувана ознака;  $A_{ij}$  – вагомий коефіцієнт  $i$ -ї змінної  $j$ -го фактора;  $F_j$  –  $j$ -й фактор;  $U_i$  – випадкова величина  $i$ -ї змінної ( $i$ -й унікальний фактор);  $m$  – кількість факторів.

Факторний аналіз включає сукупність моделей та методів, призначених для стиснення інформації, що міститься в кореляційній матриці, що дає змогу виявити приховані фактори, які пояснюють взаємозв'язки між ознаками досліджуваного об'єкта. Кожен фактор – це група взаємопов'язаних ознак, що визначають змістовну інтерпретацію цього фактора. При цьому в одному факторі об'єднуються ознаки, що тісно корелюють між собою.

*Етап моделювання.* Підсистеми взаємодії інформаційного та фінансового потоку підлягають управлінському впливу з боку підсистеми продажів та маркетингового забезпечення для економічного обґрунтування у підсистемі планування діяльності готельного підприємства. Таким чином, в контексті формування ресурсних потоків опишемо взаємодію основних підсистем готельного господарства. Так, у підсистемі інформаційного обслуговування споживачів (відвідувачів) готельного підприємства, а саме в інформаційному центрі – службі прийому та розміщення – здійснюється бронювання місць на майбутні періоди, проводиться введення даних у спеціалізовані комп'ютерні системи, де визначаються параметри замовлення (обсяг потоку відвідувачів, термін перебування, встановлюється гарантія їхнього відвідування). У разі позитивного рішення відвідувачів скористатися готельним продуктом цього готельного підприємства, заявка передається до служби обслуговування номерного фонду.

Працівниками служби приймання та розміщення (інформаційним центром) проводяться такі дії: оформлення документообігу з клієнтом; обробка та оновлення інформаційної бази даних індивідуальних та корпоративних клієнтів; розрахунок (готівковий або безготівковий) згідно з прийнятими зобов'язаннями; застосування різних інструментів маркетингової діяльності для формування параметрів ресурсних потоків; формування та обробка фінансових

звітів касирів, облік оплачуваного робочого часу тощо; щоденна передача до бухгалтерії готових фінансових звітів.

Друга черга інформації з відділу прийому та розміщення готельного підприємства надходить до комерційного відділу, одне із завдань якого полягає у реалізації функцій підсистеми продажу та маркетингу. Підсистема продажу та маркетингу займається аналізом затребуваності фактичних видів готельних продуктів, оцінкою прибутковості від їх реалізації, здійснює коригування ціни на готельні товари з урахуванням переваг споживачів, збирає та аналізує інформацію про діяльність конкурентів.

За результатами діяльності готельного підприємства відділ планування переглядає планові показники з урахуванням даних коригування, що надійшли з інформаційного центру, бухгалтерії, служби обслуговування номерного фонду та комерційного відділу.

Стратегічне планування та управління логістичним процесом готельного підприємства дозволить розробляти нові технології управління, або вносити своєчасні корективи до чинних планів, враховуючи нестабільність зовнішніх факторів ринку. Такий підхід до управління дозволяє збільшувати рівень узгодженості всіх відділів та служб готельного підприємства, координувати дії працівників, усуваючи можливі збої, більш ефективно керувати інформаційним та фінансовим потоками з урахуванням споживчого попиту та потреб ринку, здійснювати аналіз, контроль та керування логістичним процесом.

*Рекомендаційно-виконавчий етап.* Таким чином, модель формування конкурентоспроможності є ланцюгом, що включає основні служби готельного підприємства і систему взаємодіючих ресурсних та інформаційних потоків логістичного процесу. Пряма взаємодія спостерігається між інформаційними та фінансовими потоками, що зумовлює необхідність безпосередньої участі відповідних відділів системи її управління, представлених працівниками зазначених відділів і центрів. Ефективність моделі формування ресурсних потоків готельного підприємства має координуватися та регулюватися фахівцями з маркетингу, які використовують передові маркетингові

інструменти на фоні чітко спланованої діяльності за допомогою різних видів планів (від бюджетів до стратегічного плану). У зв'язку з цим у штатний розпис комерційного відділу готельного підприємства, крім менеджерів з логістики, важливо запровадити такі посади:

- 1) маркетолог;
- 2) спеціаліст з маркетингових досліджень;
- 3) менеджер із продажу;
- 4) менеджер із доходів.

Кількість цих спеціалістів регулюється в залежності від масштабів готельного господарства. Якщо штат готелю становить понад 50 осіб, то крім комерційного відділу рекомендується організувати службу маркетингу.

До обов'язків маркетологів або служби маркетингу має входити вирішення наступних завдань: складання профілю цільової групи споживачів; розробка та застосування ефективних методів рекламного впливу; аналіз ступеня задоволеності споживачів наданими готельними продуктами; планування обсягів майбутніх замовлень та відповідних їм фінансових надходжень; формування «пакетних» пропозицій з урахуванням прогнозів про стан ринку та аналізу діяльності конкурентів; визначення цільового сегменту готельного ринку, де готельне підприємство зможе здійснювати успішну діяльність у стратегічній перспективі. центрів.

### Висновки до розділу 3

1. Розроблено внутрішній економічний механізм, який передбачає регулювання основних підсистем структури готелю за допомогою методів та важелів, що сприяє підвищенню конкурентних переваг підприємства готельного господарства та розробці стратегій якості готельних продуктів.

2. Запропоновано формування мобільної групи контролю та моніторингу діяльності готельного підприємства у процесі функціонування механізму формування конкурентоспроможності готелю, що дозволить виявити наявність

суттєвого кола логістичних функцій ресурсного взаємодії, що вимагають безперервного управлінського впливу, а також розкриє рівень реалізації цих функцій.

3. Побудовано модель взаємодії інформаційного та фінансового потоків, що підлягають управлінському регулюванню з боку підсистеми продажів та маркетингового забезпечення для економічного обґрунтування у підсистемі планування ефективності діяльності готельного підприємства.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### **4.1. Система управління охороною праці ПрАТ «Тернопіль-готель» як основний елемент загальної системи менеджменту**

Одним з ключових елементів загальної системи менеджменту, що забезпечує безпеку трудової діяльності співробітників суб'єкта господарювання, вважається система управління охороною праці (СУОП). Спрямована на захист життя і здоров'я персоналу, СУОП є комплексом заходів, що впроваджуються і проводяться з метою встановлення політики підприємства в сфері охорони праці. СУОП розробляється (відновлюється) не напередодні перевірок інспекційними органами, а для підтримання безпечних умов праці на робочих місцях, зниження рівня травматичних ушкоджень працівників і підтримки здоров'я працівників. СУОП будується (ґрунтується, базується) як на вітчизняних нормативних документах, так і на міжнародних стандартах, включаючи OHSAS 18001: 2007 та керівництво МОП-СУОП 2001, що розроблені для послідовного і планомірного впровадження і застосування. СУОП, чия головна мета полягає в забезпеченні безпечних умов праці та мінімізації нещасних випадків в процесі діяльності, спрямована на вирішення таких завдань: відбір професіоналів з документально підтвердженої кваліфікацією; навчання персоналу інноваційним методам роботи; періодичне проведення інструктажів з охорони праці; пропаганда охорони праці серед співробітників підприємств; забезпечення безпечного використання обладнання і його утилізації при виході з ладу; створення максимально безпечних технологічних процесів і умов експлуатації будівель і споруд на території підприємства; створення санітарно-епідеміологічних умов відповідно до правил і нормативними документами; забезпечення оптимального режиму праці та відпочинку; забезпечення персоналу індивідуальними засобами захисту.



### *Обов'язковість наявності штатного фахівця з охорони праці.*

Підприємства зі штатною чисельністю до 50 співробітників можуть самостійно визначатися з введенням СУОП. Якщо штат підприємства перевищує 50 осіб, наявність власного фахівця з охорони праці стає обов'язковим. Обов'язки з охорони праці розподіляються на підставі рішень, прийнятих керівником підприємства спільно зі спеціальною комісією. Відповідальність за певний аспект СУОП покладається на працівника в якості обов'язків посадової інструкції або внутрішнім наказом керівництва підприємства.

*Навчання та інструктаж.* Всі співробітники, прийняті на робочі місця, пов'язані з ризиком для здоров'я, в обов'язковому порядку проходять первинний інструктаж за нормативами і правилами, які забезпечують безпеку трудової діяльності. Періодичність повторного інструктажу для персоналу становить шість і три місяці в залежності від ступеня небезпеки конкретного робочого місця. Позаплановий інструктаж або перепідготовка співробітників в спеціалізованих навчальних центрах проводяться при установці нового технологічного обладнання або зміни, що стосуються умов праці. Забезпечення проведення даних заходів покладається на спеціаліста з охорони праці, який становить відповідні списки працівників, засвідчуються підписом керівника підприємства.

*Інформаційне забезпечення.* Впровадження методів СУОП супроводжується обов'язковим оприлюдненням персоналу про зміни в політиці охорони праці за допомогою зборів, позапланових інструктажів та розміщення інформації на спеціальних стендах. Співробітники, чиї робочі місця пов'язані з ризиком для життя і здоров'я повинні бути проінформовані щодо своїх прав на матеріальну компенсацію, скорочений робочий день та збільшене час відпочинку (керівництво організовує ознайомлення співробітників з відповідними документами під особистий розпис).

*Документальне оформлення.* Про наявність на виробництві СУОП свідчать нормативні документи, в яких викладається політика підприємства в сфері охорони праці та методи, що забезпечують захист здоров'я персоналу. Від

правильності документального оформлення багато в чому залежить ефективність планування та безпеку функціонування виробничих процесів, які є основними завданнями.

Для ефективного функціонування СУОП вимагається ведення масиву документації: посадові інструкції, що визначають відповідальність і права працівників небезпечних професій, а також містять норми в контексті забезпечення безпечної трудової діяльності; колективний договір штатних співробітників з керівництвом підприємства; інструкції, основою якого є опис дій, що вживаються в процесі виникнення нештатних ситуацій; журнали проведення інструктажів з результатами перевірок знань персоналу з охорони праці тощо.

Відправляючи співробітника на виконання робіт безпосередньо не пов'язаних з його посадовими обов'язками, керівництво в обов'язковому порядку проводить цільовий інструктаж з охорони праці. Відправляючи бригаду на виконання робіт підвищеної небезпеки, керівник підприємства або уповноважена особа виписують наряд-допуск.

#### **4.2. Посилення вимог до пожежної безпеки на підприємстві**

Найбільш серйозною проблемою, і не лише у сфері готельного господарства, є повсюдно поширене ставлення до протипожежної безпеки як до статті обтяжливих та невиправданих витрат, які кожен «нормальний» управлінець має прагнути мінімізувати. Як правило, ці люди жодного разу в житті не мали справу зі справжньою пожежею та її наслідками.

Готелі з погляду протипожежного захисту є найбільш складними об'єктами через високе пожежне навантаження, щільність заселення. При цьому гості готелю зазвичай погано орієнтуються в незнайомій будівлі, можуть виявитися іноземцями і не розуміти інструкцій персоналу або системи оповіщення.

Факторами ризику виникнення пожежі та тяжких наслідків можуть стати:

- відсутність чи несправність систем пожежної безпеки;
- заблоковані чи замкнені аварійні виходи;
- зношеність та несправність електромереж;
- скупчення сміття та предметів, що обмежують пропускну спроможність евакуаційних сходових проходів;
- відкриті протипожежні двері;
- перегорілі табло світлових покажчиків шляхів евакуації тощо.

Важливу роль відіграє і людський фактор: надто пізні звернення до пожежної частини, сповіщення та початок евакуації гостей, з боку гостей – непогашені цигарки б'ють усі рекорди.

На сьогодні в Україні діють нові будівельні норми щодо проектування готелів, які значно посилюють обов'язкові вимоги щодо дотримання пожежної безпеки будівель та вводять сучасні системи пожежогасіння. Це дозволить посилити безпеку проживання у таких закладах.

Пріоритетом номер один вважається безпека людей у разі виникнення пожежі та інших надзвичайних ситуацій. Тому нові норми в контексті проектування підприємств готельного господарства передбачають перелік сучасних рішень щодо посилення обов'язкової пожежної безпеки в готелях. Це дає змогу використовувати ефективні системи пожежогасіння водою, а також сучасні системи раннього виявлення надзвичайних ситуацій та загроз.

Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ повідомило, що згідно з новими змінами у ДСП, необхідно облаштовувати готельні підприємства системами протипожежного захисту відповідно до ДСП «Системи протипожежного захисту. Окрім того, під'їзд пожежних машин до будівель готельних підприємств потрібно передбачати відповідно до ДСП «Планування та забудова територій». Цей під'їзд повинен бути забезпечений і до основних евакуаційних виходах та входах, що ведуть до пожежних ліфтів.

Згідно нових змін у ДСП є збережені вимоги щодо рівня вогнестійкості будівель готельних підприємств та допустимих при цьому поверховості та

площі протипожежних відсіків. «Допускається розміщувати готелі на 1-3 поверхах громадських будівель іншого призначення та житлових будинках I-III ступенів вогнестійкості за умови їхнього відділення у протипожежний відсік та вказівки окремих шляхів евакуації», – наголосили в міністерстві.

Досліджуючи комплекс заходів, спрямованих на забезпечення пожежної безпеки в готельних підприємствах, можна консолідувати їх у такі:

- у процесі будівництва повинні бути використані виключно негорючі безпечні пожежостійкі матеріали;
- будинок має бути оснащений сучасною автоматичною системою пожежогасіння;
- має бути сформована ефективна система перешкоди розповсюдження вогню в готелях;
- має бути проведений розрахунок необхідного числа та виду ручних протипожежних засобів та ретельно продумане місце їх розміщення;
- сформовані евакуаційні плани, розміщені таблички та покажчики;
- сходові прольоти, дверні отвори, конструкції відчинення дверей повинні бути спроектовані таким чином, щоб відповідати протипожежним нормам та правилам;
- проектування та будівництво виходів має суворо відповідати площі та поверховості готельного підприємства.

Заходи забезпечення протипожежним обладнанням та засобами складаються із заходів, які можуть бути організовані лише організаціями, які мають відповідні повноваження. Дані заходи складаються з:

- монтажу автоматичної пожежної сигналізації;
- монтажу системи димовидалення, протипожежної вентиляції та пожежогасіння;
- оснащення місць зберігання засобами ручного пожежогасіння.

Готелі, що мають ліфтові шахти, повинні бути оснащені пристроями, що обмежують роботу ліфтів у разі пожежі. Крім цього, особлива увага має бути

приділена обладнанню вентиляцій приміщень, установці протипожежних дверей, які відокремлюють торговельні зали від евакуаційних шляхів.

Резюмуючи все вищевикладене, зазначимо, що зневага правил і вимог пожежної безпеки є першим кроком на шляху до трагедії. Завдяки заходам, спрямованим на забезпечення пожежної безпеки готельних підприємств, може бути: забезпечено відповідність вимогам пожежної безпеки, не допускаючи поширення пожежі; знижено ймовірність задимлення приміщень; забезпечено безпеку евакуації людей із будівлі в разі пожежі; у найкоротші терміни успішно локалізовано пожежу; у найкоротший термін проведено розрахунки пожежного ризику, що дозволить обґрунтувати забезпечення безпечної евакуації людей.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження зроблено такі висновки:

1. Сформульовано ключові підходи до визначення сутності дефініції «конкуренція» (поведінковий, структурний та функціональний) та «конкурентоспроможність підприємства» (компаративний, ресурсний та системний), обґрунтовані класифікаційні ознаки та запропонована систематизація видів конкуренції. Визначено, що конкурентоспроможність розглядається в залежності від об'єкта дослідження, до якого можна віднести п'ять рівнів конкурентоспроможності, що реалізуються в три етапи.

2. Проведено компаративний аналіз теоретичних підходів до визначення ключових понять на основі дослідження смислової еволюції дефініцій «готельна послуга», «готельний продукт», «споживачі готельних послуг», «якість готельного продукту», «конкурентоспроможність готельних послуг». Удосконалено класифікацію готельних послуг, що дозволяє уточнити критерії конкурентоспроможності готелів та врахувати специфіку окремих видів послуг. Обґрунтовано структуру готельного продукту, яка базується на комплексному підході щодо всіх його складових.

3. Обґрунтовано концептуальний підхід щодо забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств, який базується на теоретичних засадах формування конкурентоспроможності, інструментарії оцінки та науково-методичні підходи до забезпечення підвищення конкурентоспроможності. Досліджено організаційно-економічні фактори впливу на конкурентоспроможність та обґрунтовано імперативи конкурентоспроможності готельних підприємств, що дають змогу побудувати систему ключових компетенцій готельного підприємства.

4. На основі проведеного аналізу методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності зазначено, що жодна з розроблених методик повністю не задовольняє сучасні умови українського підприємства. В кожній з них є певні переваги та недоліки, які спричиняють доцільність та можливість їх

використання підприємствами. Недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємств найчастіше виникають на цільовому ринку: неповний, неточний збір та аналіз даних; недостатньо кваліфіковані фахівці, які здійснюють оцінку; складність визначення частки підприємства на цільовому ринку. Дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, який передбачає використання сукупності різноманітних методів і методик оцінки індивідуально для кожного підприємства. В результаті проведеного дослідження встановлено потребу в удосконаленні та розробці сучасної методології оцінки конкурентоспроможності підприємств.

5. ПрАТ «Тернопіль-готель» діє на ринку готельних послуг більше 20 років. В склад товариства входить готель «Галичина», готель «Тернопіль», ресторан «Тернопіль» та «Панорама». Товариство є одним із лідером на ринку готельних послуг в м. Тернополі. Причинами цього явища можна назвати: вигідне місцезнаходження, низькі ціни та знаний бренд. Досліджено конкурентів ПрАТ «Тернопіль-готель», основним є ГРК «Avalon Palace». Виявлено, що основними споживачами послуг є особи віком 18-60 років, які приїжджають до Тернополя з діловим, або ж культурним призначенням (відвідування фестивалів, екскурсії, мандрівка тощо. Органами управління ПрАТ «Тернопіль-готель» є: правління, Наглядова рада та загальні збори аукціонерів. Основний орган управління – загальні збори аукціонерів, які приймають рішення з будь-яких питань діяльності товариства.

6. Здійснивши комплексну діагностику фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель», відзначили погіршення фінансового стану підприємства, низьку ліквідність та платоспроможність. В якості рекомендацій запропоновано створення фінансового запасу, раціональне використання запозичених коштів, формулювання розумного плану погашення заборгованостей, покращення якості активів тощо.

7. Удосконалено внутрішній організаційно-управлінський механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств, спрямований на

виконання управлінських функцій щодо підвищення якості готельних послуг з урахуванням таких підсистем: організації управління ресурсним забезпеченням, координації кадрового забезпечення системи управління готелем, мотивації.

8. Удосконалення підсистеми мотивації працівників можливе шляхом: оптимізації структури заробітної плати з урахуванням сучасного досвіду розвинених країн; забезпечення участі персоналу у прибутках готельного підприємства; справедливої оцінки та винагороди персоналу; формування висококваліфікованих спеціалістів управління готельним господарством; запобігання втраті висококваліфікованих працівників та переманювання їх конкурентами; проведення систематичного та якісного моніторингу мотивації співробітників готельного підприємства

9. Удосконалено структуру етапів оцінювання ступеня впливу факторів формування конкурентоспроможності готельних підприємств з урахуванням відбору факторів конкурентоспроможності, що характеризують фінансову, технічну, маркетингову та кадрову підсистеми діяльності готелів, що дасть змогу підвищити об'єктивність та інформативність кількісної оцінки.

10. Система управління охороною праці є комплексом заходів, що впроваджуються і проводяться з метою встановлення політики підприємства в сфері охорони праці. Вказана система керується міжнародними стандартами, включаючи OHSAS 18001: 2007 та керівництво МОП-СУОП 2001, а також відповідними законодавчими і нормативними актами, вона передбачає опрацювання і затвердження роботодавцем (керівником) окремих нормативних документів: положень та інструкцій з питань охорони праці, які є обов'язковими для виконання на підприємстві.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб., 2009. 344 с.
2. Аристотель. Метафизика // Сочинения: В 4-х т. М. : «Мысль», 1975. Т. 1. Кн. 5. Гл. 14. 1020 а. С. 165.
3. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства / пер. с англ. М.: Аспект Пресс, 2016. 325 с.
4. Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т. П'ять поглядів на стратегію досягнення лідерства на ринку. URL: <http://www.management.com.ua>. (дата звернення 18.02.2022 р.)
5. Бортник Л. В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / національний економічний університет. Одеса, 2014. 200 с.
6. Бостонська матриця. URL: <https://mebel-project.zt.ua/bostonska-matriczya/> (дата звернення 14.03.2022 р.)
7. Власники крупних пакетів акцій Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель». Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/db/owners/14038383/2020/2> (дата звернення: 12.04.22)
8. Гегель Г. Энциклопедия философских наук. Т. 1. Наука логики. М. : «Мысль». 1974. 452 с.
9. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. / Б. М. Андрушків, Г. Й. Островська, Л. Я. Малюта, та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
10. Калина А. В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2015. № 2. С. 144–147.
11. Конференц-сервіс. Готель «Тернопіль»: веб-сайт. URL: <http://www.hotelternopil.com/conference-service.html> (дата звернення: 03.04.212).
12. Мальська, М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 272 с.

13. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 6 (39). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 220–230.
14. Маршалл, А. Принципы экономической науки. М. : Прогресс, 1993. 994 с.
15. Матриця McKinsey/GE: визначаємо, куди спрямувати інвестиції всередині компанії. 2020. [URL:https://bakertilly.ua/news/id47738](https://bakertilly.ua/news/id47738) (дата звернення 14.03.2022 р.)
16. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM). URL: <https://msd.in.ua/matricya-spryamovano%D1%97-politiki-model-shell-dpm/> (дата звернення 14.03.2022 р.)
17. Матриця конкуренції. URL: [https://pidru4niki.com/1455091541730/marketing/matritsya\\_konkurenciyi](https://pidru4niki.com/1455091541730/marketing/matritsya_konkurenciyi) (дата звернення 14.03.2022 р.)
18. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
19. Найт Ф. Риск, неопределенность, прибыль. М. : Дело, 2003. 352 с.
20. Номери і ціни. Готель «Тернопіль». URL: <http://www.hotelternopil.com/rooms.html> (дата звернення: 06.04.22).
21. Організація готельного господарства : підруч. / С. І. Байлік, І. М. Писаревський. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
22. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: підруч. Підручники та посібники. 2017. 512 с.
23. Петенко И. В Конкурентные преимущества как основа повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства. *Торговля и рынок*. Донецк, 2017. Вып. № 4 (46).
24. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. *Вісник Харківського університету імені В. Н. Каразіна*. 2013. № 1042. С. 128–131.

25. Положення. ПрАТ «Тернопіль-готель»: URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/documents/polozhennya?doc=50047> (дата звернення: 08.04.22).
26. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Альпина Паблишер. 2016. 896 с.
27. Послуги. Готель «Тернопіль». URL: <http://www.hotelternopil.com/services.html> (дата звернення: 05.04.22).
28. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. К. : КНЕУ, 2003. 316 с.
29. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: моногр. / Н. М. Кузнєцова, С. Г. Нездоймінов. Одеса: Астропринт, 2010. 256 с.
30. Ремеслова О. Л. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса. 2017. Вип. 27. 421 с. С. 290–295.
31. Реутов В. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання. *Економіка та держава*. 2006. № 5. С. 65–67.
32. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. ПрАТ «Тернопіль-готель».  
URL: [http://ternopilhotel.pat.ua/files/builders/403/emitents/202/reports\\_year/2020/form\\_full.pdf](http://ternopilhotel.pat.ua/files/builders/403/emitents/202/reports_year/2020/form_full.pdf) (дата звернення: 06.04.22).
33. Сватюк О. Р. Основні елементи організаційно-економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка та організація управління*. 2014. № 3 (19) – 4 (20). С. 234–242.
34. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962. 423 с.
35. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практика: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 248 с.
36. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась та ін. К.:КНЕУ, 2016. 527 с.

37. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: моногр. / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 147 с.
38. Устенко А. О., Перезовова І. В., Малинка О. Я., Писків Г. І. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства. *Теоретичні проблеми економіки та управління*. 2016, № 1(13). С. 62–71.
39. Фінансова звітність ПрАТ «Тернопіль-готель».
40. Хейне П. Экономический образ мышления. М. : «Новости», 1997. 704 с.
41. Чорненька Н. В. Організація туристичної діяльності: навч. посіб. К. : Атіка, 2006. 264 с.
42. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405–410.
43. Шелеметьева Т. В., Маляр Е. М. Формування механізму підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1. С. 167–170.
44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
45. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія / пер. с англ. К.: Основи, 1995. 528 с.
46. Ioncica M., Tala M., Brindusoiu C., Ioncica D. The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms. *Economy and business administration*. 2008. № 2. P. 213-218. URL: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036.pdf/> (дата звернення 03.02.2022 р.).
47. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Пер. с 14-го англ. изд. / К. Р. Макконел, С. Л. Брю. М. : ИНФРА М, 2002. XXXVI, 972 с.

