

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Підвищення конкурентоспроможності та оцінювання впливу  
факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування готельно-  
ресторанного підприємства (на прикладі готельно-ресторанного комплексу  
«Джентльмен»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БР3-41  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

	<hr/>	<u>Стахів Д.І.</u> (прізвище та ініціали)
	(підпис)	
Керівник	<hr/>	<u>Малюта Л.Я.</u> (прізвище та ініціали)
	(підпис)	
Нормоконтроль	<hr/>	<u>Стойко І.І.</u> (прізвище та ініціали)
	(підпис)	
Завідувач кафедри	<hr/>	<u>Шерстюк Р.П.</u> (прізвище та ініціали)
	(підпис)	
Рецензент	<hr/>	<u>Мосій О.Б.</u> (прізвище та ініціали)
	(підпис)	

Тернопіль  
2024

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

\_\_\_\_\_ Роман Шерстюк  
< \_\_\_ > \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
за спеціальністю \_\_\_\_\_ 241 «Готельно-ресторанна справа» \_\_\_\_\_  
студенту \_\_\_\_\_ Стахів Діані Ігорівні \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ Підвищення конкурентоспроможності та оцінювання впливу  
факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування готельно-  
ресторанного підприємства (на прикладі готельно- ресторанного комплексу  
«Джентльмен»)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна \_\_\_\_\_  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом ректора від \_\_\_\_\_ 05.02.2024 № 4\7-109

2. Строк подання студентом проекту (роботи) \_\_\_\_\_ 01.06.2024

3. Вихідні дані до проекту (роботи) \_\_\_\_\_ Матеріали господарської та фінансової  
діяльності готельно- ресторанного комплексу «Джентльмен» \_\_\_\_\_

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

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-  
розрахунковий розділ. Охорона праці і безпека в надзвичайних ситуаціях.  
Висновки. Бібліографія.

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

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності			

7. Дата видачі завдання 25.01.2024

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту ( роботи )	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2024	
2	Аналітичний розділ	20.04.2024	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2024	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	20.05.2024	
5	Висновки	25.05.2024	
6	Бібліографія	26.05.2024	
	Анотації, вступ, зміст	28.05.2024	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	01.06.2024	

Студент \_\_\_\_\_ Стахів Д.І.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Малюта Л.Я.

## АНОТАЦІЯ

*Стахів Д.І. Підвищення конкурентоспроможності та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування готельно-ресторанного підприємства (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Джентльмен»).*

Кваліфікаційна робота бакалавра: 80 сторінок, 7 рисунків, 22 таблиці, 50 літературних джерел.

*Об'єкт дослідження* – підприємство у сфері надання послуг – готельно-ресторанний комплекс «Джентльмен».

*Предмет дослідження* – конкурентоспроможність підприємства.

*Метою роботи* є дослідження теоретико-концептуальних основ і розробка обґрунтованих практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

*Методи дослідження* – спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, опитування, табличний, графічний.

У роботі досліджено основні категоріальні поняття: конкуренції та конкурентоспроможності та визначено основні пріоритети її забезпечення; проаналізовано фактори впливу на конкурентоспроможність та обґрунтовано стратегічний набір для підприємств готельно-ресторанного бізнесу; дано загальну характеристику й проаналізовано основні техніко-економічні показники роботи досліджуваного підприємства – ГРК «Джентльмен, показники його конкурентоспроможності на ринку; запропоновано інноваційні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного закладу індустрії гостинності.

*Результати дослідження* рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ГРК «Джентльмен».

*Ключові слова:* готельно-ресторанний бізнес, конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентний статус, інновації, стратегія.

## ANNOTATION

*Stakhiv D.I. Increasing competitiveness and assessing the influence of external factors on the efficiency of the operation of a hotel and restaurant enterprise (HRK "Gentleman" as a case study).*

Bachelor's thesis: 80 pages, 7 figures, 22 tables, 50 literary sources.

*The object of the study* is an enterprise in the field of service provision, the hotel and restaurant complex "Gentleman".

*The subject of the study* is the competitiveness of the enterprise.

*The purpose of the work* is to study the theoretical and conceptual foundations and develop substantiated practical recommendations for increasing the competitiveness of enterprises of the modern hotel and restaurant business.

*Research methods* - observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, survey, tabular, graphic.

The work examines the main categorical concepts: competition and competitiveness and defines the main priorities of its provision; the factors affecting competitiveness were analyzed and the strategic recruitment for hotel and restaurant business enterprises was substantiated; the general characteristics are given and the main technical and economic indicators of the work of the researched enterprise - GRK "Gentleman", indicators of its competitiveness on the market are analyzed; innovative solutions are proposed to increase the competitiveness of the researched institution of the hospitality industry.

*The results of the study* are recommended for implementation in the activity of the enterprise under study - HRK "Gentleman".

*Key words:* hotel and restaurant business, competition, competitiveness, competitive advantages, competitive status, innovations, strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	13
1.1. Конкуренція та конкурентоспроможність як ключові чинники забезпечення розвитку сучасного підприємства готельно-ресторанного бізнесу .....	13
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність та обґрунтування стратегічного набору для підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....	19
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМ- СТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ – ГРК «ДЖЕНТЛЬМЕН».....	27
2.1. Загальна характеристика ГРК «Джентльмен» на ринку надання послуг індустрії гостинності Тернопільського регіону.....	27
2.2. Аналізування факторів впливу та показників виробничо-господарської і фінансової діяльності ГРК «Джентльмен».....	34
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ТИПУ НА РИНКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	47
3.1. Інноваційні рішення підвищення конкурентоспроможності вітчизняного закладу індустрії гостинності – ГРК «Джентльмен».....	47
3.2. Підвищення конкурентоспроможності ГРК «Джентльмен» за рахунок удосконалення системи управління персоналом.....	54
Висновки до розділу 3.....	64
РОЗДІЛ 4 ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ, БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ....	66
4.1. Розробка концепції безпеки готельного чи ресторанного підприємства....	66

4.2. Аналіз можливих небезпек та загроз для готельного чи ресторанного підприємства.....	70
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	72
БІБЛІОГРАФІЯ.....	76

## ВСТУП

У сучасних умовах формування ринкової економіки реальний прогрес та розвиток індустрії гостинності вимагає підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств як на внутрішньому, так і на світовому туристичному ринку. Проте неможливо створити універсальні пропозиції, які б гарантували успіх для всіх готельних закладів. Рекомендації з удосконалення та розвитку готельного сектору найефективніші в контексті конкретного ринку – будь то міжнародний, внутрішній, регіональний або місцевий. У зв'язку з нерівномірним розвитком регіонів України, особлива увага повинна бути приділена створенню баз даних щодо місць розміщення в конкретних регіонах України та аналізу регіонального ринку готельних послуг.

Проведені дослідження показали, що протягом останніх десяти років у готельному бізнесі відбуваються значні зміни, оскільки туристи мають можливість активно порівнювати рівень обслуговування в Україні та за кордоном, і вимагають відповідного рівня комфорту. Це змушує керівництво готелів адаптуватися до нових реалій, для того щоб задовольнити потреби клієнтів та сприяти подальшому розвитку вітчизняної індустрії гостинності. Як бачимо на практиці, готельний сектор на сьогоднішній день є найбільш затребуваним та динамічним сектором економіки України, який приносить реальний прибуток. Реально кризовими були лише 2019-2020 роки, у період пандемії, коли більшість закладів були закриті або взагалі перестали існувати. У 2021р. на початок 2022 р. індустрія гостинності поступово почала відживати, а туризм повертатись у звичне русло розвитку, якби не повномасштабна війна, яка знову ж таки наклала певний відбиток на розвиток галузі та формування туристичних потоків.

Хоча принципи та філософія готельного бізнесу залишаються сталими протягом тривалого періоду, проте сучасні тенденції вимагають інновацій та підвищеного рівня комфорту, які відіграють ключову роль у конкурентній боротьбі готелів за кожного клієнта. Упровадження та використання передових



технологій в сучасних умовах дозволяє готельному бізнесу підвищити ефективність його фінансово-господарської діяльності, знайти нові можливості для покращення якості обслуговування, забезпечити ефективний захист готельних приміщень і майна гостей, а також розширити спектр готельних послуг.

Проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних закладів індустрії гостинності є надзвичайно актуальною в усі часи й усі періоди розвитку даної галузі. Дослідженням даної проблематики активно займаються викладачі нашого університету: Б. Андрушків, Л. Завідна, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Островська, Г. Нагорняк, І. Стойко, Р. Шерстюк, а також відомі українські науковці, що досліджують готельно-ресторанну галузь: С. Байлик, М. Бойко, О. Дишкантюк, М. Мальська, І.Пандяк, С. Король, Л. Нечаюк, П. Пуцентейло, Х.Роглева та ін. Дана тема зацікавила й нас і ми присвятили їй наше дослідження.

**Метою написання даної бакалаврської роботи** є дослідження теоретико-концептуальних основ і розробка обґрунтованих практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі **основні завдання**:

- досліджено основні категоріальні поняття: конкуренції та конкурентоспроможності у контексті забезпечення розвитку сучасного підприємства готельно-ресторанного бізнесу;

- визначено основні пріоритети для забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності;

- проаналізовано фактори впливу на конкурентоспроможність та обґрунтовано стратегічний набір для підприємств готельно-ресторанного бізнесу;

- дано загальну характеристику ГРК «Джентльмен» на ринку надання послуг індустрії гостинності Тернопільського регіону;

– проаналізовано основні техніко-економічні показники роботи досліджуваного підприємства та показники його конкурентоспроможності на ринку;

– проведено аналіз факторів впливу на результати виробничо-господарської і фінансової діяльності ГРК «Джентльмен» та підвищення його конкурентного статусу на ринку;

– запропоновано інноваційні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного закладу індустрії гостинності;

– обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ГРК «Джентльмен» за рахунок удосконалення системи управління персоналом та ефективного використання конференц-залів підприємства.

**Об’єктом дослідження** є діяльність ГРК «Джентльмен».

**Предметом дослідження** є конкурентоспроможність, як ключовий чинник забезпечення розвитку сучасного підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

**Інформаційною базою** для написання даної роботи стали законодавчі й нормативно-правові акти України й UNWTO; дані Державної служби України і обласного управління статистики Тернопільської області; статистичні, інформаційно-аналітичні та нормативно-методичні матеріали Державної служби туризму і курортів, матеріали міжнародних конференцій, каталоги рекламні проспекти, прес-релізи, корпоративні звіти та інші документи готельних підприємств, матеріали з мережі Інтернет, публікації у вітчизняній і закордонній періодиці.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в тому, що в роботі узагальнено й проаналізовано основну наукову літературу, статистичні дані, аналітику з обраної теми дослідження, обґрунтовано інноваційні шляхи підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ГРК «Джентльмен».

**Практичне значення отриманих результатів** визначається тим, що запропоновані заходи можуть бути використані в господарській діяльності

досліджуваного закладу індустрії гостинності – ГРК «Джентльмен» для покращення його виробничо-господарської діяльності та підвищення конкурентного статусу на ринку.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Конкуренція та конкурентоспроможність як ключові чинники забезпечення розвитку сучасного підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Як відомо, конкуренція – це змагання у ринковому просторі різних учасників економічних відносин за найвигідніші умови виробництва, купівлі чи продажу товарів, робіт чи послуг, з метою отримання максимального прибутку. При цьому повинна виконуватись умова, що виробники товару чи послуги виступають як самостійні, не залежні від інших, суб'єкти, а їх успіх залежить від ринкових умов і бажання перемогти конкурентів. У ринкових умовах конкуренція як цілком природне і об'єктивне явище може розглядатися у контексті відомого закону товарного господарства, який підкреслює необхідність товаровиробникам підвищувати продуктивність праці, розширювати виробництво, прискорювати науково-технічний прогрес та впроваджувати нові організаційні форми та системи оплати праці.

Досліджуючи дане питання, ми з'ясували, що у своєму розвитку конкуренція пройшла певний еволюційний шлях: від простих до більш складних форм. Дане явище спостерігалось ще в епоху первіснообщинного, рабовласницького та феодального ладу, і його походження пов'язане з простим товарним виробництвом. Власне конкуренція між простими товаровиробниками, якими у той період були селяни та ремісники, спрямована на досягнення соціальної (ринкової) вартості товару, і ті з них, хто витрачають на виробництво більше праці, ніж суспільно-необхідно, втрачають на певному етапі свої конкурентні позиції і не досягають у кінцевому варіанті успіху та цілей, які першочергово визначались ними.

На початку XIX століття у провідних країнах світу встановлюється механізм контролю конкуренції, що передбачає створення "правил гри", коли підприємства та компанії стараються впровадити нові принципи змагання. Суть цих принципів полягає в тому, що підприємці не діють відразу, витісняючи один одного з ринку силовим методом, а звертаються до маркетингового аналізу для детального вивчення ринкових можливостей і кон'юнктури. Це в значній мірі зменшує ризик кризи надлишкового виробництва, оскільки обсяги, асортимент, умови та строки реалізації продукції заздалегідь узгоджуються зі споживачем.

Розглядаючи конкуренцію у галузі гостинності слід підкреслити контекст її важливості та динамізму для забезпечення розвитку сучасних суб'єктів цієї галузі, як і будь-якої іншої в сучасному ринковому середовищі. Основними факторами, що впливають на конкуренцію у цій галузі є:

- глобалізація: з розвитком транспортної інфраструктури та технологій зв'язку гості можуть швидко та легко подорожувати по всьому світу, що стимулює конкуренцію між різними регіонами;

- зростання кількості гравців: поява нових готелів, ресторанів, кафе та інших гостинних закладів призводить до збільшення кількості пропозицій для споживачів і підвищує конкуренцію на ринку;

- вимоги клієнтів: сучасні клієнти мають високі вимоги до якості обслуговування, зручності, безпеки та інноваційних послуг. Готелі та ресторани, які не відповідають цим вимогам, ризикують втратити свою конкурентоспроможність;

- онлайн-платформи та додатки: поява онлайн-платформ бронювання та оглядів, таких як Booking.com, TripAdvisor, Airbnb, робить доступ до інформації та можливостей більш прозорим та зручним. Це змушує готелі та ресторани активно конкурувати за позиції в цих платформах.

- індивідуальний підхід та персоналізація послуг: клієнти все більше цінують дані сучасні підходи в обслуговуванні. Готелі та ресторани, які

можуть надати унікальні та персоналізовані послуги, мають зазвичай перевагу перед конкурентами;

- цінова конкуренція: готелі та ресторани часто змушені змагатися за клієнтів, пропонуючи знижки, акції та спеціальні пропозиції.

Зазначені вище чинники ще раз підкреслюють той факт, що компанії у галузі гостинності повинні бути готові до постійних змін, удосконалювати свої послуги та виробляти стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності в сучасному ринковому просторі.

Ефективне функціонування сучасних підприємств готельно-ресторанної галузі залежить від їх конкурентних переваг. Питання підвищення конкурентоспроможності слід розглядати на мікро-, мезо та макрорівнях, починаючи від продукції та послуг, проходячи поступово шлях до галузі, регіону та держави в цілому. Проте, особливої уваги заслуговує власне проблематика конкурентоспроможності самого підприємства. Незважаючи на велику кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [20], його ключовою характеристикою залишається здатність виробляти якісну продукцію або надавати високоякісні послуги та створювати сприятливі умови для їх просування на ринок.

Бажання підприємств готельно-ресторанного бізнесу досягнути успіху, мати хорошу репутацію та імідж породжує необхідність підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції та послуг. Це можливо, на нашу думку, завдяки комплексному підходу до вирішення проблеми через удосконалення діяльності в розрізі усієї ієрархії управління. Цей підхід підтверджується дослідженнями вітчизняними науковцями, які вважають, що необхідно розглядати конкурентоспроможність у загальному контексті, оскільки всі її складові формують її стан, і ігнорування окремих аспектів може позначитися на можливостях підприємства [2].

Конкурентоспроможність визначається ступенем, до якого об'єкт задовольняє конкретні потреби у порівнянні з іншими аналогічними об'єктами на ринку. Для того, щоб бути конкурентоспроможним, продукція чи послуга повинні відповідати певним, наприклад, економічним чи технічним параметрам, ідентичним тим, які має вже проданий товар чи надана

послуга [10]. Важливо також, щоб високоякісний продукт відповідав потребам споживачів у конкретний момент часу.

Розвиток ринкової економіки в Україні неможливий без забезпечення конкурентоспроможності її продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це передбачає існування конкуренції як ключового елемента ринку.

Проведені дослідження показали, що проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: економічний, комерційний, технічний, організаційний, соціальний, психологічний та юридичний [13]. Усі вони складають єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, причому вирішення питань кожного аспекту має свою вагу, черговість та пріоритетність. Пріоритетним у даному аспекті є вирішення економічної складової забезпечення конкурентоспроможності, зокрема, створення загальних та спеціальних умов для забезпечення якості продукції чи надання послуг.

Ринок готельно-ресторанних послуг є відкритим і конкурентним, що створює певний тиск на індустрію гостинності та змушує її постійно підвищувати якість своїх послуг. У даному контексті актуальними будуть обґрунтування пріоритетів та розробка ефективних стратегічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Для підвищення конкурентоспроможності готельного та ресторанного бізнесу потрібно розробити стратегію, яка чітко повинна окреслювати основні напрями її забезпечення з врахуванням загального рівня конкурентоспроможності країни та специфіки даної галузі [11, с. 73.].

Як відзначає у своїх дослідженнях Ю. Давидюк конкурентоспроможність, зокрема готелів, залежить від сезонності, природних умов, загальної політичної ситуації та інших зовнішніх факторів [15, с. 85.].

У цілому, як зазначає автор, конкурентоспроможність готелю може бути описана формулою:

*Конкурентоспроможність готелю = конкурентоспроможність  
готельних послуг + імідж (бренд),*

*де конкурентоспроможність готельних послуг = якість + ціна +  
обслуговування*

Представлені залежності свідчать про те, що в сучасній діяльності готельних підприємств основним пріоритетом є якість послуг. Відповідно, управління конкурентоспроможністю передбачає забезпечення оптимального балансу цих компонентів, а також акцентується на підвищенні якості продукції, зниженні витрат виробництва та підвищенні ефективності й рівня обслуговування. Можливість досягнення необхідного рівня розвитку цих складових конкурентоспроможності визначається базовими факторами виробництва, такими як технічний рівень готелю, організація виробництва послуг та управління.

Для забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності на сьогоднішній день необхідно проводити дослідження з формування принципів управління даною сферою, застосовувати наукові підходи у процесі розробки та прийняття управлінських рішень, забезпечувати розвиток готельно-ресторанного бізнесу, орієнтуючись на інноваціях та формувати економічно-обґрунтовану систему рівня цін та систему забезпечення якості послуг [32, с. 293.].

Основними пріоритетами у контексті забезпечення виконання зазначених вище завдань для підвищення конкурентоспроможності у сфері надання готельно-ресторанних послуг є комплекс, представлений на рис.1.1, який включає, як бачимо :

1. Якість обслуговування, яка передбачає:
  - забезпечення високої якості обслуговування для всіх клієнтів;
  - навчання персоналу належним навикам і вмінням спілкування та обслуговування клієнтів;
  - постійне збільшення рівня задоволеності клієнтів через впровадження програми зворотного зв'язку та врахування їхніх потреб.
2. Інновації та інноваційні технології:
  - використання сучасних технологій для автоматизації процесів та полегшення взаємодії з клієнтами;
  - упровадження онлайн-систем бронювання та управління готелем для покращення доступності та зручності для клієнтів;
  - запровадження інноваційних рішень у сфері готельно-ресторанного обладнання та енергоефективності.





Рисунок 1.1. Пріоритети у забезпеченні підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

### 3. Маркетинг та просування:

- розвиток стратегій маркетингу та просування, спрямованих на заохочення нових клієнтів та утримання існуючих;
- використання соціальних медіа та інтернет-маркетингу для залучення уваги до готельно-ресторанного бізнесу;
- проведення акцій, спеціальних пропозицій та програм лояльності для збільшення клієнтської бази та збереження постійних клієнтів.

### 4. Підвищення ефективності бізнес-процесів та операцій:

- оптимізація внутрішніх процесів управління готелем та рестораном для зниження витрат і підвищення продуктивності;
- використання аналітичних інструментів для аналізу даних про використання ресурсів та відгуки клієнтів для пошуку сегментів для покращення.

### 5. Сталість та екологічна відповідальність:

- запровадження ініціатив зі збереження ресурсів та зменшення відходів;
- забезпечення розвитку екологічного управління готельно-ресторанним бізнесом, включаючи використання відновлюваних джерел енергії та мінімізацію впливу на довкілля.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних послуг потребує комплексного підходу, який охоплює якість обслуговування, використання інноваційних технологій, маркетингові стратегії, ефективне управління та відповідальність перед суспільством та довкіллям.

## **1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність та обґрунтування стратегічного набору для підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Будь-яке готельне чи ресторанне підприємство піддається впливу факторів різних рівнів: макросередовища, мікросередовища і внутрішнього середовища. Проведене дослідження підтверджує, що для забезпечення конкурентоспроможності ключовими є внутрішні фактори, над якими

підприємство має повний контроль. З урахуванням специфіки підприємств готельного бізнесу, який виступає об'єктом нашого дослідження, вважаємо, що основними внутрішніми факторами забезпечення конкурентоспроможності є якість і кількість готельних послуг та рівень обслуговування клієнтів

Оцінювання факторів внутрішнього середовища передбачає наступну черговість етапів проведення комплексного аналізу.

1. Аналіз ресурсів і можливостей підприємств ГРБ: фінансових (аналіз фінансового стану, ліквідність, прибутковість), матеріально-технічних (аналіз стану та розташування готельно-ресторанних об'єктів, обладнання), людських (аналіз кваліфікації, складу та руху персоналу, рівень обслуговування, мотивація).

2. Аналіз управлінських процесів: організаційної структури (аналіз ефективності управління, відповідність структури цілям підприємства, тощо), система управління якістю (аналіз відповідності стандартам якості, контроль якості обслуговування).

3. Аналіз маркетингової діяльності: брендингу і ділової репутації (рівень впізнаваності бренду, репутація серед споживачів), цінової політики (відповідність цінової політики ринковим умовам), каналів збуту та просування: (ефективність використання різних каналів збуту, рекламної, PR - кампанії, тощо).

4. Аналіз операційної діяльності: ефективність операційних процесів: швидкість обслуговування, зручність для клієнтів, оцінювання інновацій та використання сучасних технологій в управлінні та обслуговуванні закладів готельно-ресторанного бізнесу [2, с. 12].

Важливим інструментом для проведення оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємств є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та ризики у забезпеченні розвитку підприємств індустрії гостинності.

Проведені дослідження показали, що розвиток готельного сектору в Україні та зростаюча конкуренція, що вимагає постійного підвищення якості

готельних послуг, роблять необхідним підвищення вимог до всіх категорій персоналу готелів. Якість готельного сервісу переважно визначається роботою служб, що відповідають за стан номерного фонду та прямий контакт з клієнтами. Глобалізація ринків також обумовлює необхідність систематичного підвищення кваліфікації персоналу [17, с.909].

Окрім факторів внутрішнього середовища важливий вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу мають й зовнішні фактори. Оцінювання цих чинників на ефективність функціонування підприємств індустрії гостинності є важливим процесом для забезпечення стійкості та розвитку цих підприємств. Проведене дослідження у даному напрямі свідчить про те, що зовнішнє середовище може значно впливати на діяльність готелів і ресторанів, і ці впливи можуть бути як позитивними, так і негативними. Основні фактори, які варто розглянути, включають економічні, політичні, соціальні і екологічні, технологічні аспекти, які відображаються у методиці проведення PEST-аналізу.

1. Політичні фактори: державна політика, стабільність уряду, податкове законодавство, правила безпеки.

2. Економічні фактори: економічне зростання, інфляція, рівень безробіття, обмінні курси.

3. Соціально-екологічні фактори: демографічні зміни, культурні тенденції, рівень освіти, зміни у споживчих перевагах, екологічні норми, зміни клімату, екологічна відповідальність.

4. Технологічні фактори: інновації, автоматизація, дослідження та розробки.

Варто зазначити, що в умовах сучасного господарювання, вибір напряму розвитку та характер поточних заходів для готелів та ресторанів залежить від ринкової ситуації. Відповідно до цього, доцільно застосовувати наступний стратегічний набір у контексті забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності [39]:

1) BTL-стратегія (Below The Line): орієнтована на прямий контакт з клієнтами поза масовими медіа. Ця стратегія передбачає використання

інструментів маркетингу, спрямованих на створення особистого зв'язку з цільовою аудиторією та стимулювання її дій. У готельному бізнесі BTL-активності можуть включати прямі продажі, промоакції, семплінг, івенти, демонстраційний показ, організацію виставок, дегустацій, конкурсів, а також рекламу в точках продажу, надання знижок, бонусів і т.д. Головна мета BTL-стратегії в готельному секторі – привернути увагу потенційних клієнтів, стимулювати їхній інтерес до послуг готелю та забезпечити збільшення продажів.

2) Бізнес-стратегія: орієнтована на досягнення конкурентної переваги та задоволення потреб клієнтів. Її головною метою є зміцнення становища підприємства на ринку та досягнення глобальних цілей через комплексне управління і координацію зусиль. Ця стратегія включає в себе ряд напрямів, таких як розробка унікального бренду, вдосконалення обслуговування, ефективне управління ресурсами, а також розробка інноваційних підходів до гостьового досвіду. Головною метою бізнес-стратегії в готельному бізнесі є забезпечення стабільного росту прибутковості та збільшення задоволеності клієнтів, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Важливою складовою цієї стратегії є також адаптація до змін у вимогах та уподобаннях споживачів, а також постійне вдосконалення та інновації в готельній діяльності.

3) Стратегія диференціації: базується на створенні унікальної пропозиції для клієнтів, яка відрізняється від інших готельних закладів на ринку. Ця стратегія передбачає надання особливого вибору послуг, які відповідають потребам різних сегментів ринку. Диференціація може включати в себе різноманітні фактори, такі як унікальний дизайн, високий рівень сервісу, спеціалізовані програми для клієнтів, ексклюзивні послуги або особливу атмосферу. Головною метою стратегії диференціації є залучення і утримання цільової аудиторії шляхом створення унікального та неповторного гостьового досвіду, який конкуренти не здатні повторити. Такий підхід дозволяє готелям

зайняти вигідну позицію на ринку і привернути увагу споживачів, які цінують індивідуальний підхід та якість обслуговування.

4) Інноваційна стратегія: використання новітніх технологій для підвищення конкурентоспроможності та покращення якості послуг. Орієнтир її спрямування – впровадження новаторських ідей, технологій та підходів з метою поліпшення якості обслуговування та залучення нових клієнтів. Ця стратегія може охоплювати широкий спектр ініціатив, від використання сучасних технологій у бронюванні та управлінні готелем до створення нових концепцій гостьового досвіду та впровадження екологічно чистих практик. Інноваційна стратегія включає в себе пошук нових ринків та сегментів, розвиток нових продуктів та послуг, а також постійне вдосконалення процесів та систем управління. Важливою складовою такої стратегії є відкритість до змін і готовність до експериментів, що дозволяє готелям бути на передовій у сфері ефективного обслуговування своїх клієнтів. Мета даної стратегії полягає в тому, щоб вирізнитися на ринку, привернути увагу сучасних та вимогливих гостей, збільшити лояльність та задоволеність клієнтів і збільшити прибутковість готельного бізнесу. Така стратегія дозволяє готелям не лише пристосуватися до змін у сучасному готельному середовищі, але і стати лідерами у своїй галузі завдяки постійному інноваційному розвитку.

5) Стратегія аутсорсингу: полягає в делегуванні певних функцій та послуг третім компаніям або постачальникам, замість їх виконання власними ресурсами готелю. Ця стратегія дозволяє готелям сконцентруватися на своїх основних компетенціях, водночас знижуючи витрати та покращуючи ефективність.

При використанні стратегії аутсорсингу готелі можуть залучати зовнішні компанії для таких послуг, як прибирання, обслуговування ресторанів, обслуговування технічного обладнання, ІТ-підтримка, маркетинг та брендуння, кадрове адміністрування та багато інших.

Основна мета стратегії аутсорсингу – забезпечення високого рівня обслуговування та ефективного управління готелем за допомогою

спеціалізованих постачальників послуг, які мають необхідний досвід та експертизу. Крім того, аутсорсинг може допомогти готелям зменшити загальні витрати, збільшити гнучкість та швидкість реагування на зміни в ринкових умовах.

б) Маркетингова стратегія в готельному секторі цілеспрямована на залучення та утримання клієнтів, збільшення свідомості про бренд та підвищення його репутації. Основні етапи розробки маркетингової стратегії включають в себе аналіз ринку та конкурентів, визначення цільової аудиторії, формулювання унікальної пропозиції бренду та вибір маркетингових каналів.

Успішна маркетингова стратегія у стратегічному наборі конкурентоспроможних стратегій підприємства дозволяє готелям привертати увагу потенційних клієнтів, збільшувати кількість бронювань та збільшувати доходи, зберігати лояльних клієнтів та підвищувати їх задоволеність.

7) Стратегія організації персоналу: включає в себе ряд ключових аспектів, спрямованих на забезпечення високої продуктивності, задоволеності персоналу та високої якості обслуговування для гостей. Основні з них:

- ретельний добір та найм кваліфікованого та мотивованого персоналу, який відповідає потребам готелю та вміє працювати в команді;

- забезпечення постійного навчання та розвитку персоналу для поліпшення їхніх навичок та компетенцій, що сприяє підвищенню якості обслуговування;

- мотивація та стимулювання через конкурентні зарплати, бонусні програми, можливості кар'єрного зростання та визнання успіхів;

- ефективне управління робочим часом: оптимізація графіків роботи та розподіл обов'язків для забезпечення ефективного використання робочого часу та підтримки балансу між роботою та особистим життям персоналу;

- комунікація та командна робота: створення відкритої та дружньої робочої атмосфери, де працівники можуть вільно спілкуватися, висловлювати свої ідеї та думки, що сприяє зміцненню командного духу та підвищенню ефективності роботи;

- оцінка та зворотний зв'язок: здійснення систематичної оцінки роботи персоналу та надання конструктивного зворотного зв'язку для покращення їхньої продуктивності та розвитку.

Власне зазначені вище елементи ефективної стратегії організації персоналу допомагають створити сприятливу робочу атмосферу, де персонал має можливість розвиватися та відчувати себе цінними членами команди, що своєю чергою позитивно впливає на якість обслуговування та задоволення гостей у контексті підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг закладу індустрії гостинності.

8) Стратегія бенчмаркінгу: полягає у вивченні та аналізі найкращих практик, стандартів та досягнень конкурентів та інших схожих готелів чи готельних ланцюжків. Головна мета – ідентифікація та впровадження ефективних стратегій, процесів та інновацій для покращення власної діяльності та досягнення конкурентної переваги. Використання стратегії бенчмаркінгу допомагає готелям не лише виявити слабкі місця та можливості для покращення, але й забезпечує їм інноваційні підходи та стратегії, які можуть зробити їх конкурентоспроможними на ринку.

Таким чином, розглянувши запропонований нами стратегічний набір для підвищення конкурентоспроможності та якості продукції та послуг в індустрії гостинності слід зазначити, що узгоджене та ефективне застосування цих стратегій допоможе підприємствам готельно-ресторанного бізнесу досягти позитивних результатів, таких як збільшення клієнтської бази, покращення іміджу та зростання прибутку.

## **Висновки до розділу 1**

1. Досліджуючи питання конкуренції ми побачили, що у своєму розвитку вона пройшла певний еволюційний шлях: від простих до більш складних форм. Розглядаючи конкуренцію у галузі гостинності слід підкреслити контекст її



важливості та динамізму для забезпечення розвитку сучасних суб'єктів цієї галузі, як і будь-якої іншої в сучасному ринковому середовищі.

2. У процесі проведеного дослідження визначено, що основними факторами, які впливають на конкуренцію у цій галузі є: глобалізація, цінова конкуренція, зростання кількості гравців на ринку, нові вимоги клієнтів, формування онлайн-платформ і додатків бронювання та оглядів, індивідуальний підхід та персоналізація послуг.

Зазначені вище чинники ще раз підкреслюють той факт, що компанії у галузі гостинності повинні бути готові до постійних змін, удосконалювати свої послуги та виробляти стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності в сучасному ринковому просторі.

3. Для забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності на сьогоднішній день необхідно проводити дослідження з формування принципів управління даною сферою, застосовувати наукові підходи у процесі розробки та прийняття управлінських рішень, забезпечувати розвиток готельно-ресторанного бізнесу, орієнтуючись на інноваціях та формувати економічно-обґрунтовану систему рівня цін та систему забезпечення якості послуг.

4. В сучасних умовах господарювання, вибір напрямку розвитку та характер поточних заходів для готелів та ресторанів залежить від ринкової ситуації. Відповідно до цього запропоновано застосовувати відповідний стратегічний набір у контексті забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ – ГРК «ДЖЕНТЛЬМЕН»

#### 2.1. Загальна характеристика ГРК «Джентльмен» на ринку надання послуг індустрії гостинності Тернопільського регіону

Як відомо, готельно-ресторанна галузь є важливою складовою туристичної галузі країни, яка активно розвивається за умов прискореного зростання туризму і підвищення платоспроможності споживачів. Даний вид бізнесу сприяє розвитку індустрії гостинності та економіки загалом, впливає на зайнятість населення, наповнення держбюджету, залучення капіталу та розвиток інфраструктури.

На сьогодні в місті Тернополі особливо актуальним є розвиток інфраструктури туризму, зокрема будівництво готелів середнього класу та розвиток туристичного транспорту. Ці заходи спрямовані на забезпечення комфортного перебування туристів у місті.

Досліджуване підприємство – готельно-ресторанний комплекс «Джентльмен», розташований неподалік від в'їзду у місто, у с.Петриків Тернопільського району, Тернопільської області за адресою вул. Дорошенка 3. Архітектурний його стиль та дизайн простий і типовий для будівель у цьому районі, екстер'єр закладу представлено на рисунку 2.1.

До центру Тернополя можна дійти всього за 30 хвилин пішки. Готель розташований за 150 км від аеропорту «Львів». Усі гості мають можливість скористатися безкоштовним Wi-Fi, а також використовувати приватну парковку на території комплексу.

Готель, як відомо, пропонує своїм клієнтам комфортні номери з усіма необхідними зручностями: системою клімат-контролю, кондиціонером, зоною відпочинку, тощо.

Дизайн номерного фонду класичний, оформлення здійснено в спокійних, теплих тонах, а вишукане оздоблення інтер'єру та зручні меблі дарують відчуття легкості та комфорту.

Слід зазначити, що умеблювання номерного фонду та вестибюлю здійснено зі смаком, загалом усі меблі красиві, витончені, забезпечують повний комфорт при проживанні в номері і при його прибиранні.. Загалом номери відповідають загальним архітектурним вимогам та дотримуються загального стилю даного закладу.

Загальний стиль закладу та інтер'єр номерів ГРК «Джентльмен» представлено на рисунках 2.2 і 2.3.



Рисунок 2.1 Екстер'єр готелю ГРК «Джентльмен»

Дане підприємство діє відповідно до українського законодавства, займається підприємницькою діяльністю, його місією є сприяння розвитку готельно-ресторанного бізнесу, створення нових робочих місць та сприяння загального соціально-економічному розвитку нашої держави.

Комплекс надає повний спектр послуг для організації заходів, включаючи розміщення, харчування та конференц-зали з сучасним обладнанням. Його гнучка цінова політика дозволяє організувати події для різної кількості учасників з будь-якою схемою розміщення.



Рисунок 2.2. Дизайн і інтер'єр вестибюльної групи ГРК «Джентльмен»

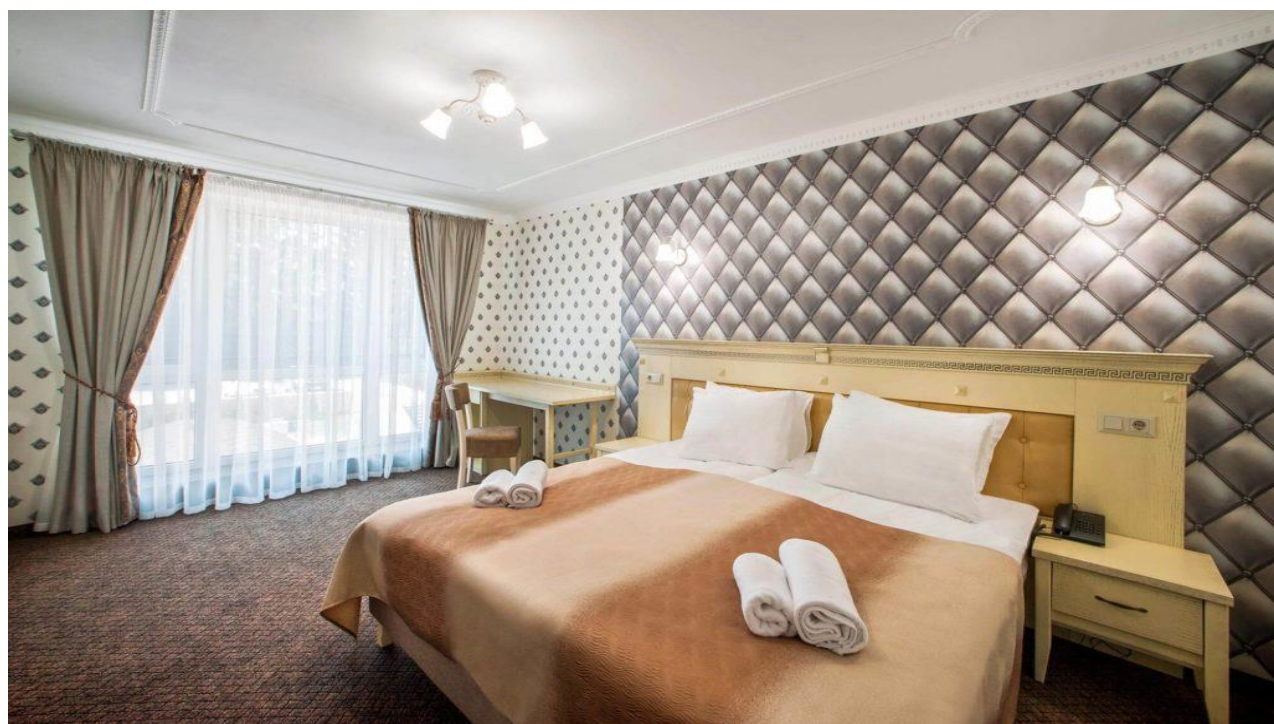


Рисунок 2.3. Інтер'єр номерного фонду (номер «Люкс») ГРК «Джентльмен»

Готель пропонує широкий спектр паркувальних місць власне перед будівлею, що цілодобово охороняється, а досвідчений персонал забезпечує комфорт і високий рівень обслуговування для усіх гостей.



Розглянемо основні об'єкти та їх характеристику, що генерують попит на послуги розміщення Тернопільського регіону у комплексі з нашим досліджуваним закладом.

Таблиця 2.1

Основні об'єкти та їх характеристику, що генерують попит на послуги розміщення

№ п/п	Назва об'єкту	Адреса розташування	Відстань до досліджуваного закладу, км	Категорії осіб, що створюють попит
1.	Центр міста	Вул. Руська	4,2 км	Іноземні туристи, які цікавляться історичними пам'ятками та архітектурою
2.	Тернопільський академічний обласний український драматичний театр імені Т. Г. Шевченка	Бульвар Тараса Шевченка 22	4,3 км	Населення, яке цікавиться мистецтвом, історією та культурою України
3.	Залізничний вокзал	Привокзальний майдан 1	4,8 м	Іноземні туристи, які прибувають в Україну поїздом з інших країн
4.	Автовокзал	Вул. Торговиця 7	3,8 км	Іноземні туристи, які прибувають в Україну автобусом з інших країн
5.	Тернопільський став	—	3,8 км	Туристи, які люблять активний відпочинок
6.	Гідропарк «Сопільче»	Вул. Руська	3,3 км	Туристи, яких цікавить оздоровчий та зелений туризм
7.	Міжнародний аеропорт «Львів»	Вул. Люблінська 168	150 км	Іноземні туристи, які прибувають в Україну літаком з інших країн

Номерний фонд готельного комплексу «Джентльмен» становить 46 номерів, з них: 13 – категорії «Напівлюкс», 5 – «Люкс», 18 двомісних номерів категорії «Стандарт», 10 – категорії «Стандарт Плюс» та 4 – одномісні номери бюджетного типу. Усі номери облаштовані відповідно до стандартів, мають необхідний набір зручностей – затишні кімнати, кожен номер має окремий

санвузол із душем, а номери категорії «Люкс» – з ванною, працює опалення та кондиціонери для налаштування комфортної температури у будь-яку пору року, налаштовані телебачення та Wi-Fi.

Розглянемо та оцінимо діяльність конкурентів досліджуваного підприємства, які знаходяться в різних районах міста Тернополя. Для цього оберемо 2 конкуренти – ГРК “Avalon Palace” та готельний комплекс “Golden Ring” та дамо їм загальну характеристику (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика основних конкурентів ГРК «Джентльмен»

№ п/п	Характеристика закладу	Назва готельного підприємства		
		Джентльмен	Golden Ring	Avalon Palace
1	2	3	4	5
1	Форма власності	приватна	приватна	приватна
2	Адреса місця розташування	Вулиця Дорошенка, 3	Вулиця 15-го Квітня, 1 Е	Проспект Степана Бандери, 2
3	Доступність, зручність місця розташування	околиця міста, поблизу масив Дружба, Тернопільський став	поблизу Старого замку, р-н Східний	поблизу залізничного вокзалу, р-н Центр
4	Категорія готелю	★★★☆☆	★★★★☆	★★★★☆
5	Кількість номерів	46	67	60
6	Кількість місць	76	146	126
7	Кількість поверхів	4	5	4
8	Цільовий сегмент споживачів	Бізнес-туристи, сімейні подорожі	Бізнес-туристи, сімейні подорожі	Бізнес-туристи, сімейні подорожі
9	Характеристика номерного фонду			
9.1	Люкс	+	+	+
9.2	Напівлюкс	+	+	+
9.3	Стандарт Сімейний	-	+	+
9.4	Стандарт Плюс	+	+	+
9.5	Стандарт	+	+	+
9.5	Одномісний бюджет	+	+	-
9.6	Двомісний бюджет	-	+	-

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
10	Інфраструктура з надання послуг	Інтернет Літній бар альтанки 2 Конференц-зали Дитячий майданчик Парковка Ресторан Розміщення з тваринами Басейн Фінська сауна Хамам Електрогенератор	Інтернет Бізнес-центр Конференц-зал Ігрова кімната Кав'ярня Парковка Пральня Електрогенератор	Інтернет Бар Конференц-зал Парковка Ресторан Розміщення з тваринами Басейн для сауни Оздоровчий спа-центр Фінська сауна Хамам Римська парна, Гуцульська парна Електрогенератор
11	Дизайн інтер'єру номерного фонду	Класичний стиль	Класичний стиль	Мінімалізм
12	Рівень цін	Від бюджетних до високих цін	Від бюджетних до високих цін	Від бюджетних до високих цін
13	Рівень сервісу	Високий	Високий	Високий
14	Мови обслуговування	UA, ENG	UA, ENG	UA, ENG

Для оцінювання основних конкурентів нашого підприємства використаємо такі шість критеріїв як: середня ціна номеру, категорія засобу розміщення, його розташування, наявність додаткових послуг, якість обслуговування та імідж. Оцінку кожного із них проведемо за 5-ти бальною шкалою, результати представлено у таблиці 2.3.

Загальний результат оцінки конкурентної сили основних конкурентів нашого підприємства представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.3

## Вихідні дані для оцінки конкурентів ГРК «Джентльмен»

Критерій	Готельні підприємства		
	Джентльмен	Avalon Palace	Golden Ring
Середня ціна номеру, грн.(1-5 балів)	1140	1550	1100
Категорія засобу розміщення (1-5 балів)	4	3	5
Розташування (1-5 балів)	4	5	4
Наявність додаткових послуг (1-5 балів)	4	5	4
Якість обслуговування (1-5 балів)	5	5	4
Імідж (1-5 балів)	4	5	4

## Оцінка конкурентного статусу та конкурентоспроможності

## ГРК «Джентльмен»

Критерій оцінки	Коефіцієнт вагомості для оцінки критерію	Готельні підприємства		
		Джентльмен	Avalon Palace	Golden Ring
Середня ціна номеру, грн.	0.1	0.4	0.3	0.5
Категорія засобу розміщення	0.2	0.8	0.6	1.0
Розташування	0.1	0.4	0.5	0.4
Наявність додаткових послуг	0.2	0.8	1.0	0.8
Якість обслуговування	0.25	1.25	1.25	1.0
Імідж	0.15	0.6	0.75	0.6
Результат	1.0	4.25	4.4	4.3

Із даних таблиці 2.4. бачимо, що досліджуване підприємство дещо поступається своїм конкурентам ГРК “Avalon Palace” та готельному комплексу “Golden Ring” (отримало загальну оцінку- 4,25 бали проти 4,4 та 4,3 відповідно конкурентів).

Загалом, проведена оцінка та аналіз конкурентної сили ГРК «Джентльмен» показали, що розуміння сильних і слабких сторін підприємства є важливим для формування конкурентної стратегії, спроможної покращити його позицію в порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі.

Оцінка конкурентної сили також вказує на те, що досліджуване підприємство може бути найбільш вразливим серед конкурентів у випадку їх конкурентної атаки, з огляду на його окремі слабкі сторони, які потрібно посилити у перспективі. При розробці концептуальних засад діяльності підприємства слід орієнтуватися на конкурентів, які займають кращі позиції на конкурентному ринку, детально проаналізувати їх продуктову, цінову, комунікаційну політику тощо.



## 2.2. Аналізування факторів впливу та показників виробничо-господарської і фінансової діяльності ГРК «Джентльмен»

Досліджуючи у першому розділі роботи фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємств індустрії гостинності ми обґрунтували використання для їх оцінки інструментів PEST-та SWOT-аналізу.

Таблиця 2.5

Аналіз факторів макросередовища ГРК «Джентльмен»

Сфера діяльності підприємства	Оцінювання за визначеними факторами впливу				
	Фактор	Показник впливу	Оцінка впливу (бали)	Характер впливу (+/-)	Обґрунтування стратегії розвитку та дії підприємства для забезпечення її реалізації
	2	3	4	5	6
<b>ЕКОНОМІЧНА</b>	Валютний курс	Зміни курсу впливають на цінову політику готелю, що в свою чергу впливає на попит місця розміщення	4	+	Відкриття банківських рахунків в іноземній валюті для зменшення ризику втрат від зміни валютних курсів.
	Економічна стабільність країни	Нестабільність економіки може призвести до подорожчання послуг готелю з боку споживачів, що може знизити продажі	4	-	Рационалізація витрат та оптимізація своєї діяльності, щоб зменшити вплив економічної нестабільності
	Інфляція	Підвищення інфляції впливатиме на збільшення витрат готелю на заку-півлю ресурсів, що може призвести до збільшення вартості послуг готелю	4	-	Укладання договорів з постачальниками на доставку товарів і послуг на довготерміновій основі.
	Фінансова стабільність інвестицій	Зниження рівня стабільності може призвести до скорочення інвестицій, що може вплинути на зміну рівня попиту на послуги	3	-	Максимізація ефективності використання грошових коштів та підвищення рівня рентабельності шляхом зниження витрат і оптимізації бізнес-процесів

Продовження таблиці 2.5

	2	3	4	5	6
<b>ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВА</b>	Політична ситуація в країні	Нестабільність, пов'язана із військовими подіями та вторгненням росії	5	-	Провести оцінку ризиків, пов'язаних з політичною ситуацією та розробити стратегію для керування цими ризиками в умовах невизначеності та військових подій в країні
	Законодавство	Діяльність готелю регулюється законодавством, тож будь-які зміни в ньому можуть суттєво вплинути на функціонування готелю	5	+	Слідкувати за змінами і правками в законі, детально їх вивчати і упроваджувати
	Рівень бюрократії та корупції	Має значний вплив на бізнес, зокрема на отримання дозволів та ліцензій, оподаткування та інші аспекти діяльності	3	-	Дотримання закладами ГРБ законодавства та прозорості, внутрішній контроль (щоб переконатися, що їхні співробітники не допускають корупційних дій)
<b>ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА</b>	Розвиток НТП, упровадження інновацій	Рівень використання техніки та технологій, які використовуються в даній галузі має істотний вплив на розвиток закладу	4	+	Забезпечення інноваційного розвитку з метою посилення конкурентних позицій на ринку
	Інфраструктура підтримки	Стан технічної інфраструктури та інфраструктури підтримки – відправна точка для розвитку закладу	3	+	Застосування функціональних стратегій для забезпечення належної інфраструктури підтримки
<b>ДЕМОГРАФІЧНА</b>	Рівень народжуваності та смертності	Може призвести до збільшення/зменшення рівня попиту на послуги	2	-	Готелі можуть розробити свою маркетингову стратегію, зосереджену на рекламу своїх послуг в інших регіонах або країнах, де відбувається збільшення народжень та зменшення смертності
	Розмір та склад населення	Залежно від розміру, складу населення та його потреб, готель може встановлювати цільову аудиторію та пропонувати відповідні послуги	4	+	Розробити маркетингову стратегію, яка спрямована на різні категорії клієнтів. Готелі можуть залучати різні категорії клієнтів, наприклад, бізнесменів, туристів, сімей з дітьми, які шукають спокій тощо.

<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНА</b>	Культурні традиції та стиль життя	Можуть впливати на вибір готелю, його послуг та програми розваг, що може вплинути на його прибуток	5	+	Готель може співпрацювати з музеями та іншими визначними місцями, щоб пропонувати туристам цікаві екскурсії та тематичні пакети
	Рівень освіти та наукові досягнення	Може привести до збільшення попиту на якісні готельні послуги, забезпечити високу якість роботи персоналу готелю. Високий рівень серед населення сприяє розвитку інновацій та вдосконаленню якості обслуговування	4	+	Готель може підтримувати освітні та наукові заклади в регіоні, наприклад, шляхом надання стипендій студентам, організації наукових конференцій або спонсорства освітніх програм. Також вони можуть залучати відповідних спеціалістів, наприклад, культурологів або істориків, для розробки тематичних турів або організації культурних заходів
	Розваги та спортивні події	Можуть вплинути на те, скільки людей відвідає місто та залишиться у готелі, що може вплинути на його відвідуваність та прибутковність	4	+	Готель може співпрацювати з організаторами місцевих розважальних подій та фестивалів для пропагування своєї назви та послуг.

*\*Оцінка впливу здійснювалась за 5-ти бальною системою оцінювання, де 5- найбільший вплив, 3 - помірний вплив, 1 - найменший вплив.*

З аналізу таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки: фактори, які позитивно впливають на діяльність ГРК «Джентльмен» оцінені у 33 бали, а які негативно впливають – відповідно 21 бал.

Таким чином, позитивний вплив на розвиток готелю мають такі фактори: валютний курс, фінансова стабільність інвестицій, розмір та склад населення, етнічний та культурний склад населення, культурні традиції та стиль життя, рівень освіти та наукові досягнення. Відповідно негативний вплив на розвиток готелю мають: економічна нестабільність, політична ситуація в країні, інфляція, рівень корупції рівень народжуваності та смертності, міграційні процеси.

На основі проведеної оцінки чинників впливу макросередовища систематизуємо результати і складемо матрицю (таблиця 2.6) для аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, використовуючи методику PEST-аналізу.

Дані, отримані у результаті PEST-аналізу, використовуємо при складанні матриці SWOT-аналізу (таблиця 2.7), яка дозволяє нам виявити та структурувати сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, а також його потенційні можливості та загрози. Досягається це за рахунок порівняння

внутрішніх чинників і слабкостей готельного закладу з його можливостями, які дає ринок.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ГРК «Джентльмен»

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- законодавство у сфері туризму та готельного бізнесу</li> <li>- взаємовідносини і врегулювання розбіжностей між державами;</li> <li>- інвестиційна політика;</li> <li>- митні бар'єри;</li> <li>- державні правові акти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна стабільність країни;</li> <li>- зміна валютного курсу;</li> <li>- рівень інфляції;</li> <li>- посилення конкуренції;</li> <li>- рівень цін на готельні послуги;</li> <li>- рівень доходу населення.</li> </ul>
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розмір та склад населення;</li> <li>- етнічний та культурний склад населення;</li> <li>- рівень народжуваності та смертності;</li> <li>- демографічний стан;</li> <li>- кваліфікація персоналу;</li> <li>- зацікавленість у суміжних культурах і мовах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання новітніх технологій у готельному сервісі та управлінні готелем;</li> <li>- розвиток комунікацій між клієнтом та підприємством;</li> <li>- інноваційний розвиток, розвиток нових технологій в будівництві та експлуатації готелів;</li> <li>- розвиток мобільних додатків та платформ, що спрощують процес бронювання номерів та послуг готелю</li> </ul>

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ГРК «Джентльмен»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розташування неподалік центру міста;</li> <li>• якісний готельний сервіс та імідж;</li> <li>• кваліфікований персонал;</li> <li>• наявність власних паркомісць біля готелю;</li> <li>• хороше співвідношення ціни та якості;</li> <li>• наявність високого рівня безпеки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - відсутній власний трансфер для доставки клієнтів у зручні місця із околиці міста, де розташований готель;</li> <li>• старіння інфраструктури готелю;</li> <li>• недостатність інвестицій у технологічне оновлення;</li> <li>• недостатнє інформаційне забезпечення та інформаційний супровід.</li> </ul>

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>розвиток сайту та соціальних мереж для залучення більшої кількості клієнтів;</li> <li>введення нових технологій та програного забезпечення, що полегшить надання послуг;</li> <li>залучати більше любителів внутрішнього туризму;</li> <li>розвиток додаткової інфраструктури надання послуг та додаткових можливостей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>конкуренція з боку інших готелів</li> <li>політична та економічна нестабільність, війна в країні, що може призвести до зменшення потоку туристів</li> <li>зміна очікувань та вимог туристів щодо надання послуг</li> <li>низька платоспроможність потенційних клієнтів.</li> </ul>

Таким чином, провівши SWOT-аналіз ГРК «Джентльмен» бачимо, що готельний комплекс має чималий потенціал для розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку надання готельних послуг. Проте, для підвищення власного конкурентного статусу на конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства необхідно першочергово акцентувати увагу та зосередитися на усуненні окремих слабких сторін та стабілізації впливу окремих загроз, які можуть значно впливати на його успіх і ділову репутацію у майбутньому.

Проаналізуємо також динаміку основних показників виробничої та фінансової діяльності досліджуваного підприємства ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Основні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки

Показники		2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				тис грн	%
1		2	3	4	5
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	7 162	6 977	-185	2,6
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	5 868	6 550	+682	11,6
3.	Валовий прибуток, тис грн.	1 294	427	-867	67,1

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
4.	Чистий прибуток (збиток), тис грн.	1 040	78	-962	-92,5
5.	Вартість активів, тис грн.	6 916	7 456	+540	7,8
6.	Середньорічна вартість основних фондів, тис грн.	2 295	2 384	+89	3,9
7.	Середньоспискова чисельність, чол.	29	30	+1	3,4
8.	Кредиторська заборгованість, тис грн.	578	705	+127	21,9
9.	Дебіторська заборгованість, тис грн.	188	138	-50	26,6
10.	Період обертання кредиторської заборгованості, дн.	1,59	1,93	+0,34	21,4
11.	Період обертання дебіторської заборгованості, дн.	0,5	0,4	-0,1	-20
12.	Продуктивність праці	246,9	232,6	-14,3	-5,8
13.	Фондовіддача	3,1	2,9	-0,2	-6,5
14.	Фондомісткість	0,3	0,4	+0,1	33,3
15.	Рентабельність продажу,%	22,1	6,5	-15,6	-70,6
16.	Рентабельність активів,%	15,0	1,0	-14	-93,3

Аналізуючи дані таблиці спостерігаємо, що основні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки суттєво змінилися упродовж звітнього періоду. Із представлених для аналізу даних бачимо, що за 2023 рік суттєво знизилися майже усі показники. Так, зокрема за 2023 рік знизилась виручка від реалізації на 185 тис. грн, що становить 2,6%, прибуток від реалізації на 867 тис. грн.( 67,1%), чистий прибуток на 962 тис. грн. (92,5%). Зросла собівартість продукції та послуг на 682 тис. грн., що становило 11,6%. Відповідно й знизились показники рентабельності та продуктивності праці: зокрема рентабельність активів на 14%, рентабельність продажу на 15,6%, продуктивність праці на 14,3 пункти, що становило 5,8% за звітний період.

Отже, можна припустити, що зменшення рентабельності було спричинене зростанням витрат на виробництво та зменшенням обсягів продажів, що може бути наслідком різних факторів, наприклад, змін на ринку, змін витрат або недосягнення очікуваного обсягу продажів та прибутку підприємства.

Загалом аналізуючи тенденції роботи досліджуваного підприємства – ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки можна відмітити, що зменшення продуктивності праці може свідчити про недосягнення оптимального рівня використання робочої сили в готелі. Це може бути наслідком недостатньої автоматизації процесів або неефективного розподілу ресурсів. Зменшення такого показника як фондівдача може бути результатом неефективного використання основних засобів готелю. Це може відбуватись внаслідок недостатньої заповненості готелю або недовикористання обладнання, економічно даний факт можна підтвердити, через зменшення середньорічної вартості основних фондів та зменшення чистого доходу підприємства.

Збільшення середньоспискової чисельності підприємства протягом звітного періоду свідчить про зростання можливосте й обсягів робіт у готелі. Це є позитивним сигналом, оскільки показник вказує на збільшення популярності готелю серед клієнтів.

Збільшення кредиторської заборгованості може бути ознакою того, що готель укладає більше угод з постачальниками і ефективно використовує умови кредитування. Зменшення дебіторської заборгованості вказує на покращення у врегулюванні платежів зі сторони клієнтів.

Зростання періоду обертання кредиторської заборгованості може бути показником того, що готель затримує оплату своїх зобов'язань, що може бути вигідним для його фінансового стану. Зменшення періоду обертання дебіторської заборгованості може вказувати на поліпшення врегулювання платежів зі сторони клієнтів. Зміну ключових показників виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства зображено у вигляді діаграм на рис. 2.4

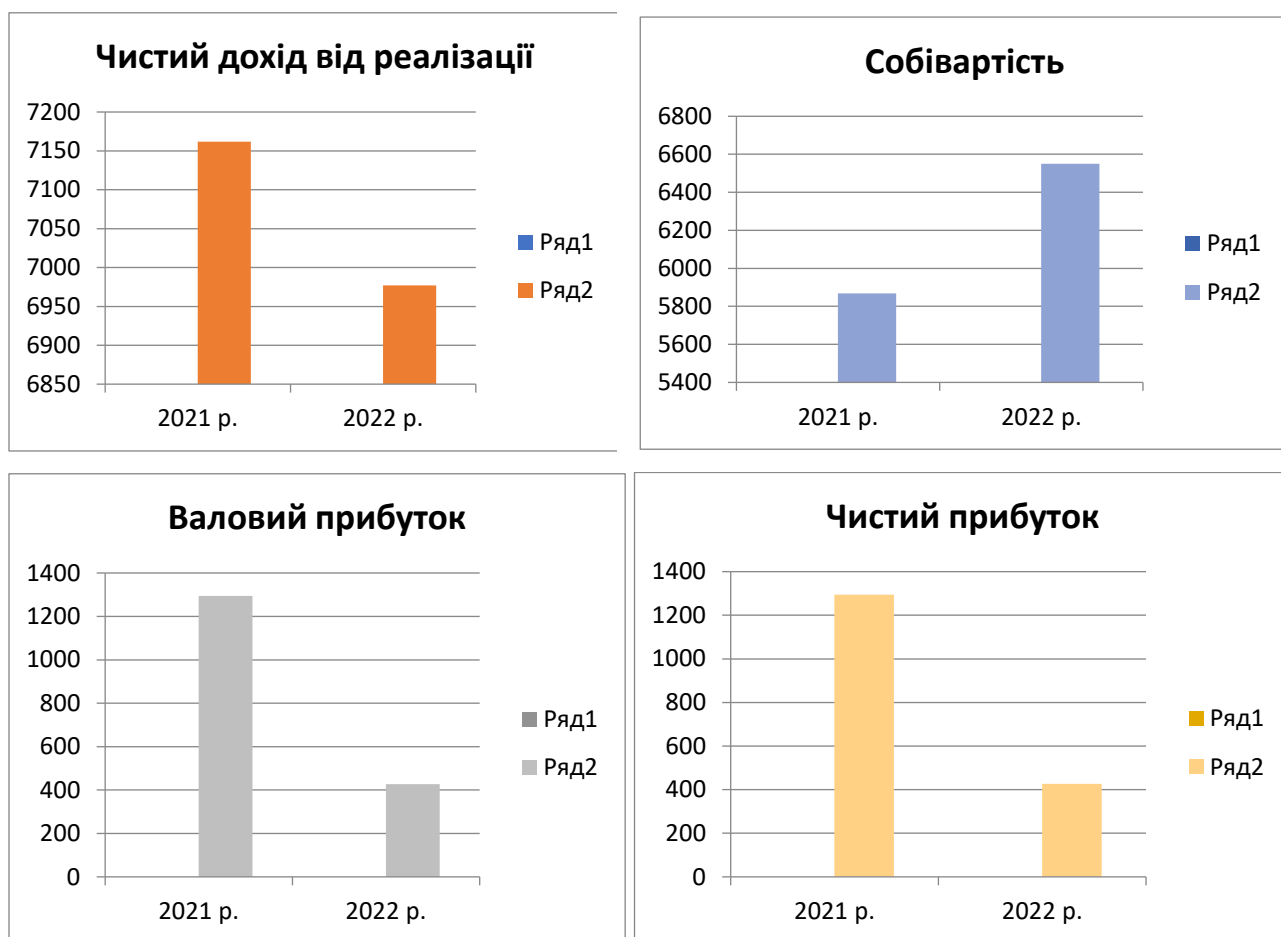


Рисунок 2.4. Динаміка основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ГРК «Джентльмен»

Проаналізуємо також витрати досліджуваного підприємства за період 2022-2023 років (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз основних видів витрат ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки

Показники		2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				тис. грн.	%
1.	Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис. грн.	5 868	6 550	+682	11,6
2.	Адміністративні витрати, тис. грн.	1 237	1 313	+76	6,1
3.	Витрати на збут, тис. грн.	-	-	-	-
4.	Інші операційні витрати, тис. грн.	453	320	-133	29,4
5.	Фінансові витрати, тис. грн.	-	-	-	-
6.	Інші витрати, тис. грн.	7	15	+8	114,3



Отже, проаналізувавши витрати ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки, варто відзначити, що в 2023 році ми спостерігаємо негативну тенденцію щодо зростання собівартості реалізації продукції та послуг на 682 тис.грн. (11,6%), адміністративних витрат на 76 тис. грн. (6,1%) та інших витрат на 8 тис. грн. (114,3 %) у порівнянні з попереднім 2022 роком. Поряд з цим за звітний 2023 рік спостерігаємо зниження інших операційних витрат на 133 тис. грн. (29,4 %). Витрати на збут та фінансові витрати, у структурі витрат досліджуваного підприємства протягом звітного 2022-2023 років відсутні згідно аналізованої документації.

Варто зазначити той факт, що витрати зросли внаслідок перегляду політики зростання витрат, пов'язаних із оплатою праці адміністративного персоналу та додаткових виплат, пов'язаних із їх професійною діяльністю працівників підприємства. Зниження інших операційних витрат на 29,4% може бути наслідком оптимізації процесів або скорочення витрат у цьому сегменті.

Проаналізуємо також структуру та динаміку основних статей операційних витрат досліджуваного підприємства за два останні роки (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз питомої ваги елементів операційних витрат  
ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки

Показники, тис. грн		2021 рік		2022 рік		Відхилення	
		тис грн.	%	тис грн.	%	тис грн.	%
Операційні витрати		7 565	100	8 198	100	+633	8,4
1.	Матеріальні затрати	3 423	45,2	4 027	49,1	+604	17,6
2.	Витрати на оплату праці	2 854	37,7	3 008	36,7	+154	5,4
3.	Відрахування на соціальні заходи	558	7,4	609	7,4	+51	9,1
4.	Амортизація	277	3,7	219	2,7	-58	21
5.	Інші операційні витрати	453	6,0	335	4,1	-118	26

Отже, проаналізувавши операційні витрати ГРК «Джентльмен» варто відмітити той факт, що у 2023 році спостерігаємо негативну тенденцію щодо збільшення величини матеріальних затрат на суму 604 тис. грн. (17,6 %), витрат на оплату праці на 154 тис. грн. (5,4 %) та відрахувань на соціальні заходи на 51

тис. грн. (9,1 %) у порівнянні із попереднім 2022 роком. Однак, попри негативні моменти підвищення зазначених елементів витрат, спостерігається зниження амортизаційних витрат на 58 тис. грн. (21%) та інших операційних витрат на 118 тис. грн. (26%), що є позитивним моментом у діяльності підприємства за звітний період.

Проаналізувавши структуру та динаміку зміни питомої ваги елементів окремих операційних витрат ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки можна зробити висновки, що в 2022 році у сукупності операційних витрат, матеріальні витрати складають 45,2%, витрати на оплату праці – 37,7%, відрахування на соціальні заходи – 7,4%, амортизаційні витрати – 3,7% та інші операційні витрати – 6%. Відповідно у 2023 році матеріальні витрати збільшились і складають 49,1%, частка витрат на оплату праці знизилась у структурі витрат на 1% до позначки 36,7%, відрахування на соціальні заходи не змінились, складаючи 7,4%, амортизаційні та інші операційні витрати також знизились на відповідно на 1% та 1,9% та склали 2,7% і 4,1% у загальній сукупності операційних витрат підприємства.

Таким чином, варто зазначити, що загалом, важливо провести додатковий аналіз кожного показника для виявлення причин змін і розробки стратегій для оптимізації витрат та забезпечення фінансової стабільності досліджуваного підприємства.

Зміни питомої ваги основних елементів операційних витрат ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 зображено за допомогою кругової діаграми на рис.2.5.



Рисунок 2.5. Зміна структури основних елементів операційних витрат ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки

Таким чином, проаналізувавши структуру доходів та витрат ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки можна констатувати той факт, що фінансовий стан підприємства дещо погіршився: знизився показник виручки від реалізації, показники валового та чистого прибутку, рентабельності, продуктивності праці, фондівіддачі, натомість зросли собівартість продукції, робіт, послуг та майже усі види операційних витрат у загальній їх структурі.

Загалом, підсумовуючи результати проведеного аналізу, для досліджуваного підприємства необхідно вживати відповідні заходи для забезпечення стабільного його фінансового стану та оптимізації витрат.

## **Висновки до розділу 2**

1. Розглядаючи готельно-ресторанний бізнес, варто зазначити, що він на сьогоднішній день є доволі перспективною сферою для вкладання коштів. Ця галузь в Україні завжди має свій впевнений рівень популярності. Нині споживачі стають все вибагливішими, їхні потреби не зупиняються. Сьогодні потенційний клієнт потребує чогось більшого: креативності, нових ідей, свіжого погляду на традиційні страви, на перелік нових послуг, а також споживачі чекають чогось нового і цікавого. Об'єктом дослідження було обрано заклад Тернопільського регіону – ГРК «Джентльмен», який упродовж останніх десяти років активно розвивається. Даний готельно-ресторанний комплекс є дуже популярними серед туристів, зручним для відвідувачів, привертає до себе достатньо уваги і обирається зазвичай потенційними клієнтами для місця їх перебування з певним цільовим візитом.

2. Проаналізувавши конкурентоспроможність ГРК «Джентльмен» бачимо, що досліджуване підприємство дещо поступається своїм конкурентам ГРК “Avalon Palace” та готельному комплексу “Golden Ring” (отримало загальну оцінку- 4,25 бали проти 4,4 та 4,3 відповідно конкурентів). Загалом, проведена оцінка та аналіз конкурентної сили ГРК «Джентльмен» показали, що розуміння сильних і слабких сторін підприємства є важливим для формування

конкурентної стратегії, спроможної покращити його позицію в порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі. Оцінка конкурентної сили також вказує на те, що досліджуване підприємство може бути найбільш вразливим серед конкурентів у випадку їх конкурентної атаки, з огляду на його окремі слабкі сторони, які потрібно посилити у перспективі. При розробці концептуальних засад діяльності підприємства слід орієнтуватися на конкурентів, які займають кращі позиції на конкурентному ринку, детально проаналізувати їх продуктову, цінову, комунікаційну політику тощо.

3. Провівши SWOT-аналіз ГРК «Джентльмен» бачимо, що готельний комплекс має чималий потенціал для розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку надання готельних послуг. Проте, для підвищення власного конкурентного статусу на конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства необхідно першочергово акцентувати увагу та зосередитися на усуненні окремих слабких сторін та стабілізації впливу окремих загроз, які можуть значно впливати на його успіх і ділову репутацію у майбутньому.

7. Проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки спостерігаємо, що вони суттєво змінилися упродовж звітнього періоду. Із проведеного аналізу даних бачимо, що за 2023 рік суттєво знизилися майже усі показники. Так, зокрема за 2023 рік знизилась виручка від реалізації на 185 тис. грн, що становить 2,6%, прибуток від реалізації на 867 тис. грн. (67,1%), чистий прибуток на 962 тис. грн. (92,5%). Зросла собівартість продукції та послуг на 682 тис. грн., що становило 11,6%. Відповідно й знизилась показники рентабельності та продуктивності праці: зокрема рентабельність активів на 14%, рентабельність продажу на 15,6%, продуктивність праці на 14,3 пункти, що становило 5,8% за звітний період.

4. Проаналізувавши структуру та динаміку зміни питомої ваги елементів окремих операційних витрат ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки можна зробити висновки, що в 2022 році у сукупності операційних витрат, матеріальні витрати складають 45,2%, витрати на оплату праці – 37,7%, відрахування на соціальні заходи – 7,4%, амортизаційні витрати – 3,7% та інші операційні

витрати – 6%. Відповідно у 2023 році матеріальні витрати збільшились і складають 49,1%, частка витрат на оплату праці знизилась у структурі витрат на 1% до позначки 36,7%, відрахування на соціальні заходи не змінились, складаючи 7,4%, амортизаційні та інші операційні витрати також знизились на відповідно на 1% та 1,9% та склали 2,7% і 4,1% у загальній сукупності операційних витрат підприємства.

Таким чином, варто зазначити, що загалом, важливо провести додатковий аналіз кожного показника для виявлення причин змін і розробки стратегій для оптимізації витрат та забезпечення фінансової стабільності досліджуваного підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ТИПУ НА РИНКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### 3.1. Інноваційні рішення підвищення конкурентоспроможності вітчизняного закладу індустрії гостинності – ГРК «Джентльмен»

Підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності ГРК «Джентльмен» лежить в основі формування загальної стратегії розвитку даного закладу на основі забезпечення зростання обсягів реалізації послуг. В даному аспекті пропонуємо інноваційні рішення щодо удосконалення штату та організаційної структури управління діючим підприємством та формування її комбіновано-модифікованого типу з лінійно-функціональними зв'язками (див. рис.3.1) на противагу діючій лінійного типу, яка є значно роздутою та неефективною.

Штатний розпис готельного підприємства «Джентльмен» представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

#### Штатний розпис готельного підприємства ГРК «Джентльмен» за 2023 рік

Код підрозділу	Найменування структурного підрозділу	Найменування посади	Код за класифікатором професій	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Річний фонд заробітної плати, грн.
1	2	3	4	5	6	8
01	Адміністрація	Директор	4222	1	20 000	240000
		Заступник директора	1229.1	1	17 000	204000
		Бухгалтер	3433	1	12 000	144000
		Головний інженер	1223.1	1	9 000	108000
02	Виробничий персонал	Головний адміністратор	1229.6	1	9 000	108000
		Завідувач номерного фонду	1239	1	9 000	108000

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
		Портъє	5121	2	7 800	187200
		Покоївка	5142	4	8000	384000
		Комірник	9411	1	7 000	84000
		Прибиральник приміщень	9162	2	7 000	168000
		Шеф-кухар	1225	2	8 000	192000
		Кухар	5122	2	7500	180000
		Офіціант	5123	4	7500	360000
		Мийник посуду	9132	2	7500	180000
03	Допоміжний персонал	Механік з ремонту устаткування	3115	0,5	7500	45000
		Охоронець	5169	1	8500	102000
		Швейцар	9152	2	7 800	187200
		Кастелянша	9132	0,5	7 000	45000
		Двірник	9162	1	7 000	84000
Разом				30		2 518 200

Аналіз штату та організаційної структури показав, що у штаті потрібно провести деякі зміни у розстановці кадрів та сформувати наступну організаційну структуру (рис.3.1) з чіткими рівнем підпорядкування, обов'язків та повноважень. Усього кількість персоналу згідно штату складає 30 осіб.

Проаналізуємо також ціни на номери в найближчих готелях міста Тернополя для визначення оптимальної ціни й для досліджуваного підприємства – ГРК «Джентльмен» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Ціни на номери в готелях м. Тернопіль, грн. / добу

Категорії і місткість номерів готелю	Джентльмен	Глобус	Golden Ring	Avalon Palace
Люкс	1550	1600	1800	2600
Напівлюкс	1200	1300	1500	2500
Стандарт двомісний	1000	1000	1100	1850
Стандарт одномісний	800	900	790	1550

Найдорожчі ціни на номери готелю в м. Тернопіль у готелі Avalon Palace – це заклад із хорошою репутацією та зручним розташуванням у центрі міста. Проте негативним моментом є наявність незначної кількості номерів різноманітних категорій. У готельних комплексах «Глобус» та «Golden Ring» цінова політика відрізняється, і десь є близькою до досліджуваного підприємства «Джентльмен». Даний готельний заклад відрізняється значною кількістю номерів та можливістю формування низьких цін для залучення значного контингенту клієнтів різного достатку.

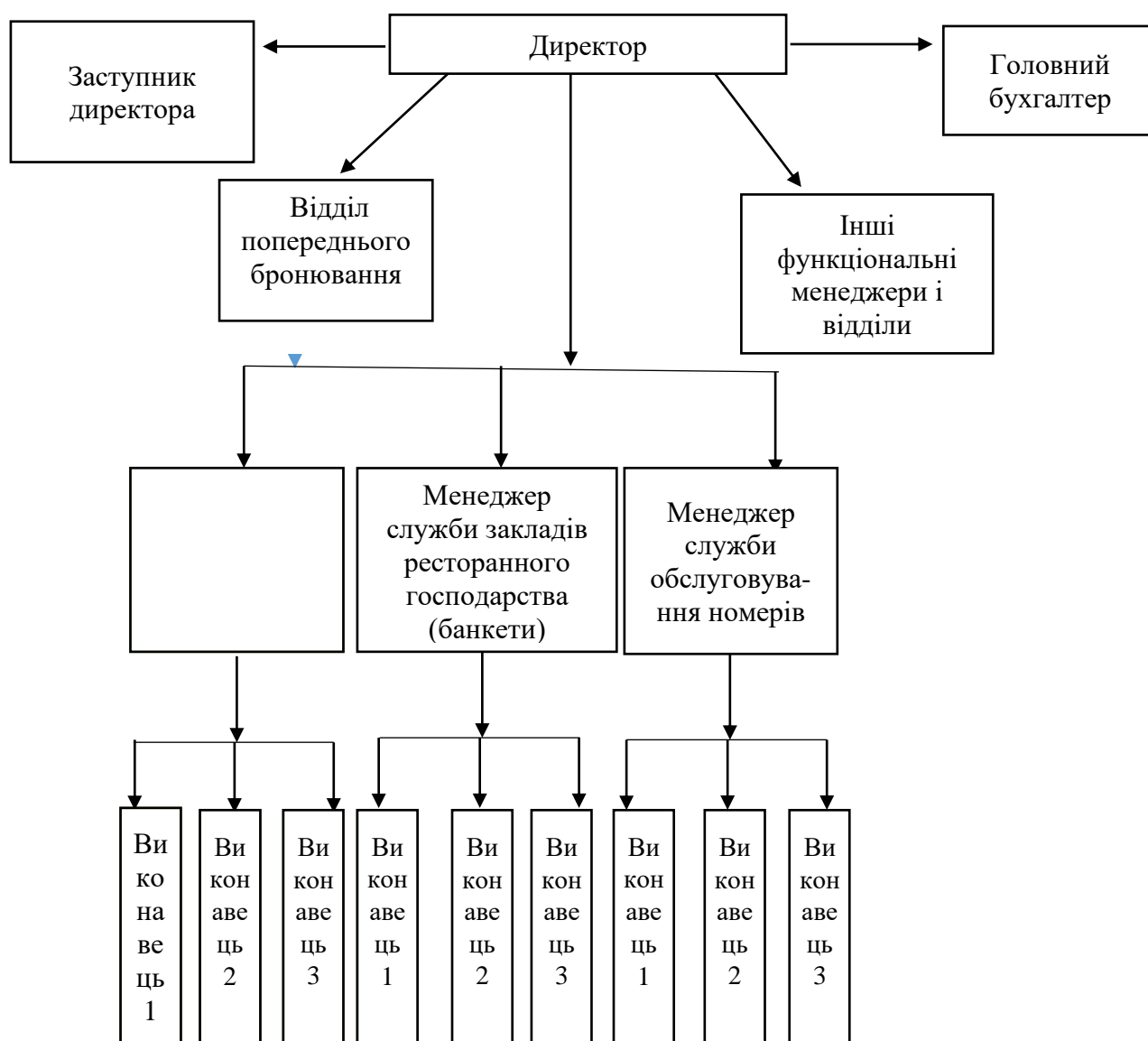


Рисунок 3.1. Модифікована комбінована організаційна структура готельного підприємства «Джентльмен»



Розрахуємо плановий річний дохід готелю «Джентльмен» – готель» у перспективному періоді із врахуванням поточних цін та приросту цін з врахуванням темпу інфляції у поточному році 5,1%, (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Плановий річний дохід від реалізації послуг ГРК «Джентльмен»

Категорії і місткість номерів готелю	Річна пропускна спроможність готелю, номеро-днів	Плановий коефіцієнт завантаження готелю	Плановий річний обсяг реалізації послуг готелю, номеро-днів	Ціна за добу*, грн.	Виручка від реалізації послуг готелю, тис. грн.
Люкс	1825	0,7	1277,5	1650	2108
Напівлюкс	4745	0,7	3321,5	1260	4185
Стандарт двомісний	6570	0,7	4599	1050	4829
Стандарт одномісний	3650	0,7	2 555	850	2172
Всього	16790	*	*	*	19587

*\*планова ціна з врахуванням лише темпу інфляції*

Отже, очікуваний дохід від реалізації послуг ГРК «Джентльмен» складатиме 19587 тис. грн. Також планується отримувати дохід від використання наявних у структурі готелю двох конференц-залів протягом року у яких забезпечується можливість формування різних варіантів розсадки клієнтів (таблиця 3.4).

Слід зазначити, що конференц-зали оснащені:

- фліпчартом;
- мультимедійний проектором;
- екраном;
- презентатором;
- доступом до Інтернету;
- додатковим освітленням (мікрофони та підсилювачі звуку видаються за окрему плату)

Для учасників різноманітних заходів організуються кавові перерви, бізнес-ланчі, фуршети та вечери під будь який бюджет та запит клієнтів.

## Дохід від оренди конференц-залів ГРК «Джентльмен»

Назва	Площа (м2)	Посадкові місця, чол.	Вартість оренди залу, грн./год	Кількість годин для оренди залу протягом року	Вартість оренди залу протягом року, тис. грн
Конференц-зал №1	110	140	450	5220	2349
Конференц-зал №2	90	90	300	5220	1566
Всього	*	*	*	*	3915

Таким чином, від здачі в оренду двох конференц-залів площею 110 м2 та 90 м2 готелю ГРК «Джентльмен» додатково протягом року отримуватиме 3915 тис. грн.

Отже, загальний дохід від реалізації послуг готелю ГРК «Джентльмен» з врахуванням його конкурентоспроможної ціни на ринку готельних послуг міста Тернополя, включаючи послуги із розміщення (проживання) та оренди двох конференц-залів складе:

$$Д = 19587 \text{ тис.} + 3915 \text{ тис.} = 23502 \text{ тис. грн.}$$

Поряд із доходами здійснимо розрахунок витрат готелю ГРК «Джентльмен», основними напрямками витрат стануть заробітна плата, відрахування на соціальні заходи, комунальні платежі, витрати пов'язані із оновленням основного капіталу, витрат пов'язані із закупівлею матеріалів та приладів для якісного функціонування готелю в перспективному періоді.

З врахуванням запропонованої модифікованої організаційної структури ГРК «Джентльмен» здійснимо розрахунок витрат на заробітну плату та відрахувань на соціальні заходи його працівників, дані представимо у таблиці 3.5.

## Заробітна плата та відрахування на соціальні заходи

## ГРК «Джентльмен» на 2024 рік

Посада	Кількість осіб	Заробітна плата за місяць, грн.	Відрахування на соціальні заходи, грн	Фонд оплати праці за рік, грн
Генеральний директор	1	23000	5060	336720
Заступник директора	1	18500	4070	270840
Менеджер служби приймання та розміщення	1	10000	2200	146400
Менеджер служби обслуговування номерів	1	10000	2200	146400
Менеджер банкетного обслуговування	1	10000	2200	146400
Менеджер із конференц-обслуговування	1	10000	2200	146400
Головний інженер	1	9500	2090	139080
Інспектор з кадрів	1	9000	1980	131760
Головний бухгалтер	1	12500	2750	183000
Головний адміністратор	1	10500	2310	153720
Порт'є	2	9500	2090	278160
Покоївки	4	8000	1760	468480
Комірник	1	8000	1760	101016
Прибиральники	2	8000	1760	234240
Шеф-кухар	2	10500	2310	219600
Кухар	2	9500	2090	278160
Офіціант	4	9500	2090	556320
Мийник посуду	2	8000	1760	234240
Механік з ремонту устаткування	0,5	8000	1760	50508
Охоронець	1	9000	1980	131760
Швейцар	2	9000	1980	263520
Двірник	0,5	8000	1760	50508
<b>Всього</b>	<b>33</b>	<b>*</b>	<b>*</b>	<b>4667232</b>

Таким чином, згідно зміни організаційної структури та з метою активізації надання більшого обсягу послуг та здачі конференц-залів у оренду у штат запропоновано ввести 3 додаткові посади адміністративного типу (менеджерів певних відділень і служб). Розмір заробітної плати та відрахувань на оплату праці персоналу підприємства на наступний плановий рік згідно проведених у таблиці 3.5 розрахунків складе 4667, 232 тис. грн. в рік.

Розрахуємо амортизаційні відрахування ГРК «Джентльмен» представимо дані у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Амортизаційні відрахування ГРК «Джентльмен»

Група основних засобів	Термін корисного використання	Первісна вартість, тис. грн	Ліквідаційна вартість, тис. грн	Річна амортизація, тис. грн.
Будівлі, споруди	30	75000	40000	3700
Обладнання та меблі	5	60000	12000	1060
Всього				4760

Таким чином, розмір амортизаційних відрахувань готелю становить 4760 тис. грн. Планові комунальні витрати на утримання ГРК «Джентльмен» становитимуть за попередніми розрахунками 3200 тис. грн, із них витрати на опалення становили 2900 тис. грн., витрати на електрику – 150 тис. грн., витрати на воду – 140 тис. грн., витрати на обслуговування території комунальними службами – 10 тис. грн. Інші витрати на закупівлю матеріалів та різноманітного приладдя становить 300 тис. грн.

Поточні витрати ГРК «Джентльмен» на плановий період складуть:

$$B = 4667,232 \text{ тис. грн.} + 4760 \text{ тис. грн.} + 3200 \text{ тис. грн.} + 300 \text{ тис. грн.} = 12927,232 \text{ тис. грн.}$$

Підсумуємо загальні витрати ГРК «Джентльмен» та визначимо очікувані результати від впровадження інноваційного проекту для готельного підприємства. Дані результатів дослідження представимо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Фінансові результати діяльності підприємства ГРК «Джентльмен»

Показники	Сума, тис. грн.
Разом, доходи	23502
Поточні витрати	12927,232
Прибуток від операційної діяльності	10574,768
Податок на прибуток (18%)	1903,458
Чистий прибуток	8671,31

Таким чином, бачимо, що у плановому періоді планується зростання доходів від реалізації готельних послуг до 23502 тис. грн., зростатиме й розмір поточних витрат підприємства до 12927,232 тис. грн. Сформований прибуток від операційної діяльності складе 10574,768 тис. грн., а розмір чистого прибутку закладу - 8671,31 тис. грн. В цілому, основні акценти щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного закладу ГРК «Джентльмен» повинні орієнтуватись на покращенні якості обслуговування, диверсифікації готельних послуг, зростанні середнього чеку обслуговування клієнтів, що дасть можливість наростити обсяги реалізованих послуг готелем та забезпечити високий конкурентний статус, хорошу ділову репутацію й імідж на ринку міста Тернополя.

### **3.2. Підвищення конкурентоспроможності ГРК «Джентльмен» за рахунок удосконалення системи управління персоналом**

Ще одним шляхом ефективної політики підприємства, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства є удосконалення системи управління персоналом на основі якісного його навчання та підвищення кваліфікації. Як показали проведені дослідження на підприємстві, резерви та можливості для цього є і їх потрібно використовувати. Зокрема проведено опитування працівників за визначеними критеріями задоволеності їх роботою у даному закладі за 5-ти бальною системою оцінювання (див. табл.3.8).

Як показали проведені дослідження, підвищення ефективності навчання може сприяти збільшенню професійних й інших компетенцій працівників готельного бізнесу, і підприємствам слід подумати про навчання, як про основний спосіб розвитку. Особливо важливі навчання та розвиток цінних категорій працівників, які володіють особливими компетенціями, – кадрового резерву, мобільного персоналу, які респонденти оцінили наступним чином: задоволеністю здійсненням діяльності – у 2,1 бали серед 5 можливих, графіком роботи та службовим становищем – 2,2 бали; ротацією – 2,5 бали; визнанням результатів діяльності – 2,6 бали; інформацією про справи туристично-готельного підприємства – 2,7 бали; цінностями, орієнтаціями, цілями

підприємства гостинності – 2,8 бали; іміджем, характером і ступенем участі у капіталі підприємства, вимогами до інтелекту –2,9 бали; зворотним зв'язком з керівником і стабільністю трудового колективу – 3 бали. У підсумку можна зробити висновок, що задоволеність респондентів – 3,2 бали – трохи вища за середній рівень.

Результати визначення ступеня задоволеності персоналу ГРК «Джентльмен» різноплановою діяльністю підприємства представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Визначення ступеня задоволеності персоналу ГРК «Джентльмен»

№ п/п	Запитання	Оцінювання, бал
1	2	3
1	Задоволеність здійсненням діяльності	2,1
2	Задоволеність графіком роботи	2,2
3	Задоволеність кількістю інформації про справи підприємства	2,7
4	Задоволеність ротацією	2,5
5	Задоволеність цінностями та цілями закладу	2,8
6	Задоволеність іміджем підприємства	2,9
7	Задоволеність характером і ступенем участі у капіталі підприємства	2,9
8	Задоволеність вимогами до інтелекту людини	2,9
9	Задоволеність зворотним зв'язком з керівником	3,0
10	Задоволеність стабільністю трудового колективу	3,0
11	Задоволеність компетентністю керівника	3,1
12	Задоволеність ступенем і характером участі у контролі діяльності підприємства	3,1
13	Задоволеність визнанням результатів Вашої діяльності	2,6
14	Задоволеність оснащеністю робочого місця	3,2
15	Задоволеність соціально-психологічним кліматом у колективі	3,2
16	Задоволеність службовим становищем	2,2
17	Задоволеність взаєминами у колективі	4,1
18	Задоволеність відносинами між працівниками й адміністрацією	3,8
19	Задоволеність побутовими умовами праці	3,9
20	Задоволеність системою заохочень за добре виконану роботу	3,1
21	Задоволеність відповідністю заробітної плати працевитратам	3,3
22	Задоволеність культурно-дозвільними заходами у колективі	4,2
23	Задоволеність соціальною програмою	4,3
24	Задоволеність проведенням оздоровчих програм	4,8
Зведений показник		3,2

Як свідчать дані проведеного опитування показники задоволеності компетентністю керівника, ступенем і системою заохочень за добре виконану роботу та характером участі у контролі діяльності підприємства перевищили очікувані – 3,1 бали серед 5 можливих.

Якісне аналізування результатів опитування у цілому показує, що задоволеність працею зростає завдяки більш високим показникам задоволеності культурно-дозвілєвими заходами, взаєминами у колективі, соціальними й оздоровчими програмами (від 4,1 до 4,8 балів). В якості основних причин незадоволеності респонденти вказують неможливість просування по службі та професійного росту, відсутність адекватного оцінювання результатів їх праці, самостійності у прийнятті рішень.

Показники задоволеності компетентністю керівника, ступенем і системою заохочень за добре виконану роботу та характером участі у контролі діяльності підприємства перевищили очікувані – 3,1 бали серед 5 можливих.

Якісне аналізування результатів опитування у цілому показує, що задоволеність працею зростає завдяки більш високим показникам задоволеності культурно-дозвілєвими заходами, взаєминами у колективі, соціальними й оздоровчими програмами (від 4,1 до 4,8 балів). В якості основних причин незадоволеності респонденти вказують неможливість просування по службі та професійного росту, відсутність адекватного оцінювання результатів їх праці, самостійності у прийнятті рішень.

Задоволеність оплатою результатів праці є одним з головних індикаторів відповідності організаційних умов можливостям реалізації компетенцій і задоволення потреб у їхньому розвитку, ефективності застосовуваних економічних методів управління персоналом, індивідуального, соціального, професійного комфорту працівників (див. табл. 3.9).

Визначення задоволеності ефективністю застосовуваних економічних методів управління у ГРК «Джентльмен»

№ п/п	Запитання	Оцінювання, балів
1.	Задоволеність відповідністю заробітної плати працевзатратам	3,3
2.	Задоволеність можливістю одержання додаткового заробітку у межах підприємства	1,2
3.	Задоволеність оцінюванням індивідуальних результатів праці	2,6
4.	Задоволеність діючою системою заохочень	3,1
5.	Задоволеність спеціальними програмами стимулювання	4,3
Зведений показник		2,9

Як показує практика сучасної виробничої діяльності і соціологічні дослідження трудових відносин, задоволеність працею припускає оцінювання трудової діяльності та визнання її результатів, по цих параметрах можна констатувати ступінь задоволеності нижче середнього (2,1 і 2,6 бали відповідно серед 5 можливих).

Показники задоволеності цінностями, орієнтацією, цілями підприємства – 2,8, іміджем підприємства, характером і ступенем участі у капіталі підприємства, вимогами до інтелекту людини – 2,9, системою заохочень за добре виконану роботу – 3,1, відповідності заробітної плати працевзатратам – 3,3 – дещо коректують вище перелічені показники та дозволяють припустити, що респонденти у дійсності задоволені своїм внеском у роботу колективу і його оцінюванням у більшій мірі.

Більшість респондентів (58,0%) вважають, що основні причини виробничих проблем визначаються вищими органами або закладені на рівні готельної галузі. Лише деякі думають, що приблизно 30% виникаючих труднощів створюються вищими структурами, а більшість закладена усередині підприємства сфери гостинності або у структурних підрозділах. Респонденти найбільші претензії, як існуючі проблеми, пред'являють після “вищих органів” до низького рівня компетентності безпосереднього керівника, якого назвали



головним винуватцем проблем. Це свідчить про прорахунки у призначенні на посаду керівника, високий потенціал перспективної конфліктності у трудових колективах і мобільності працівників (готовності змінити місце роботи).

З таблиці видно, що задоволеність (2,9 бали) перебуває нижче середнього рівня, отже, можна зробити висновок про необхідність удосконалювання застосовуваних економічних методів й інструментів. Респонденти демонструють найвищий ступінь задоволеності соціальними програмами у своїх організаціях (4,3 бали), в 3,3 бали оцінюють відповідність заробітної плати працезатратам, у 2,6 – оцінюванням індивідуальних результатів праці. Слід звернути увагу, що суттєво знижує підсумкове оцінювання бал по позиції “Задоволеність можливістю одержання додаткового заробітку у межах підприємства” – 1,2. Це цілком підлягає поясненню: специфіка готельної галузі, складність і небезпека технологічних процесів, тверда регламентація режиму праці та відпочинку відповідно до трудового законодавства України практично виключають можливість сумісництва усередині та поза готельним підприємством.

Показники задоволеності соціально-психологічними методами, у тому числі, нематеріальним стимулюванням представлені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Визначення задоволеності результативністю  
соціально-психологічних методів у ГРК «Джентльмен»

№ п/п	Запитання	Оцінювання, балів
1	2	3
1.	Задоволеність здійсненням трудової діяльності	2,1
2.	Задоволеність компетентністю керівника	3,1
3.	Задоволеність цінностями, орієнтаціями, цілями підприємства	2,8
4.	Задоволеність іміджем підприємства	2,9
5.	Задоволеність характером і ступенем участі у капіталі підприємства	2,9
6.	Задоволеність наявністю інформації про справи підприємства	2,7
7.	Задоволеність ступенем і характером участі у контролі діяльності підприємства	3,1

8.	Задоволеність зворотним зв'язком з керівником	3,0
----	---	-----

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
9.	Задоволеність відносинами між працівниками й адміністрацією	3,8
10.	Задоволеність побутовими умовами праці	3,9
11.	Задоволеність оснащенням робочого місця	3,2
12.	Задоволеність графіком роботи	2,2
13.	Задоволеність вимогами до інтелекту людини	2,9
14.	Задоволеність службовим положенням	2,2
15.	Задоволеність культурно-розважальними заходами	4,2
16.	Задоволеність визнанням результатів діяльності	2,6
17.	Задоволеність можливістю реалізації своїх здібностей	2,3
18.	Задоволеність можливістю професійної кар'єри	2,2
Зведений показник		2,9

Із даних таблиці видно, що моральна задоволеність працівників вища матеріальної, але діючою системою нематеріального стимулювання вони також не вдоволені. Загальна задоволеність результативністю застосування економічних методів склала 2,9 і соціально- психологічних – 2,9 бали.

Частина респондентів вважає свою роботу цікавою, але їх не влаштовує зарплата (майже 42%), на другому місці – аргумент “і робота цікава, і зарплата влаштовує” (27%). За даними опитування, тільки 15% респондентів повністю влаштовують і зміст роботи, і заробітна плата, вони відзначають, що “робота цікава сама по собі”, 16% вважають, що “гарна будь яка робота при високій зарплаті”. За результатами опитування можна зробити висновок, що методи та форми економічного впливу потребують удосконалювання з урахуванням реальних потреб персоналу готельного підприємства.

Оцінювання респондентами можливості реалізації своїх здібностей, розкриття, себе як, особистості, склало 2,3 бали, при відповіді на це запитання тільки 27% респондентів відзначили, що виконувана робота надає таку можливість, ще 24% оцінили можливості самореалізації трохи нижче, 32% опитаних вважають, що можливості для розкриття індивідуальних здібностей

обмежені, а інші 17% впевнені у тому, що “робота не дозволяє розкрити здібності у повному об’ємі”.

Як фіксують результати опитування, респондентів цікавлять не тільки й не стільки питання своєї соціальної захищеності (оскільки бали за цими позиціями досить високі (від 3,2 до 3,9)), але й те, що як показало, мета, імідж, перспективи розвитку готельного закладу, поінформованість, наявність зворотного зв’язку з керівництвом. Працівники зацікавлені в отриманні наступних даних (у порядку зменшення): перспективи розвитку підприємства, фінансове становище, програми соціальної підтримки працівників. Це говорить про високий потенціал самоідентифікації та самореалізації рядових працівників.

Результати опитування продемонстрували неоднакове сприйняття соціальної захищеності, хоча у цілому показники досить високі (3,2-4,2 бали). За результатами співбесіди з’ясувалося, що у працівників з вищою освітою та стажем більше 1 року коефіцієнт соціальної захищеності має найвище значення, в іншій групі зафіксований показник відчуття соціальної захищеності на рівні 40-50% (жінки з вищою освітою, заміжні). Нижче характеристики усвідомлення соціального захисту продемонстрували респонденти з середньою або середньою спеціальною освітою та стажем менше 5 років, у цій групі кількість песимістичних відповідей більше, ніж у три рази, перевищила кількість оптимістичних. У зв’язку з тим, що у сучасних економічних умовах соціальна захищеність асоціюється, головним чином, зі збереженням стабільної та високооплачуваної роботи, важливим індикатором є ризик втрати робочого місця. Як показало соціологічне опитування роботодавців, спостерігається нестача висококваліфікованих працівників і компетентних фахівців у готельному господарстві.

Рівень підготовки кадрів, забезпечений освітніми установами, влаштовує лише 42,8% роботодавців. Висловлюються претензії до номенклатури фахівців, що випускаються освітніми установами вищого та середнього професійного

навчання. Значна кількість випускників вимушено працюють не по отриманих спеціальностях.

Можливість професійної кар'єри оцінена низько (2,2 бали), що абсолютно збігається з оцінюванням задоволеності службовим становищем. За результатами усного опитування приблизно 37% вважають, що вони недооцінені та у їхньому просуванні по службі відбувається затримка, що впливає на задоволеність трудовим внеском. При цьому лише 18% чоловіків і 25% працівників у віці 30-40 років із заробітком більше 25000 грн. не вважають, що їх кар'єру гальмують.

Найменше задоволені економічними, адміністративними та соціально-психологічними методами, застосовуваними в готельних закладах, чоловіки у віці 20-30 років, одружені, що мають середню спеціальну освіту та середній заробіток 8000-10000 грн. (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Оцінювання ефективності основних інструментів економічного, адміністративного й соціально-психологічного впливу

Характеристика респондентів	Методи управління	
	Економічні та адміністративні, балів	Соціально-психологічні, балів
Стать:		
Чоловіки	2,3	2,8
Жінки	3,6	3,1
Вік:		
20-30 років	2,1	3,2
30-40 років	3,7	2,8
Середній заробіток, грн.		
8000-10000	2,4	2,8
10000-15000	3,1	3
15000-25000	2,3	3,1
більше 25000	4,2	3
Родинне становище:		
Не одружений (не заміжня)	4	2,8
Одружений (заміжня)	2,8	3,1
Освіта:		
Вища	3,6	3
Середня спеціальна	2,4	3,1

Таким чином, провівши оцінювання ефективності основних інструментів економічного, адміністративного й соціально-психологічного впливу залежно від статі, віку, заробітної плати, родинного становища та освіти ГРК «Джентльмен» бачимо, що найбільше задоволені чоловіки та жінки у віці 30-40 років, неодружені (незаміжні), що мають вищу освіту та заробіток більше 25000 грн., – це працівники обслуговуючих і управлінських підрозділів, на їхню думку, у готельному закладі існують цілком діючі методи й інструменти управління.

Негативне відношення до оцінювальних процедур проявляється у респондентів з низкою заробітною платою та середньою (середньою спеціальною) освітою. Однозначно вітають оцінювання у всіх проявах працівники з вищою освітою у віці 30-40 років. В принципі, це цілком має пояснення: у цьому віці у людини, як правило, уже є значний досвід роботи, у тому числі, за фахом, є родина й утриманці, яких необхідно утримувати – діти або батьки. Особливо важливими стають самореалізація, кар'єрний ріст, збільшення заробітної плати, а наявність вищої освіти та досвіду роботи є додатковим гарантіями успіху, оскільки такі працівники затребувані на ринку праці та є достатньо мобільними. Чоловіки у цілому більш позитивно відносяться до оцінювальних заходів, ніж жінки. Виходить, що позитивно відносяться до оцінювання працівники, які схильні до ефективної трудової діяльності більше інших, зацікавлені у кваліфікаційному або кар'єрному рості, але недооцінені у межах туристично-готельного комплексу.

Результати опитування респондентів з приводу ефективності застосовуваних оцінювальних процедур (атестації та тарифікації), щорічного та щоквартального оцінювання і відношення до їхнього розвитку та практичного здійснення, що проводилось за спеціально розробленим опитувальним аркушем, представлено у таблиці 3.12.

Визначення ступеня задоволеності оцінювальними процедурами  
у ГРК «Джентльмен»

№	Запитання	Оцінювання, балів
1	2	3
1.	Як Ви оцінюєте досяжність цілей оцінювальної діяльності	3,1
2.	Як Ви оцінюєте можливість звільнень через введення нових оцінювальних процедур	4,9
3.	Як Ви оцінюєте існування мети оцінювання	3,2
4.	Як Ви оцінюєте ймовірність зменшення заробітної плати за результатами оцінювання	4,5
5.	Як Ви оцінюєте відношення підприємства до розвитку оцінювальної діяльності	3,9
6.	Як Ви оцінюєте рівень творчості й ініціативи у колективі	3,2
7.	Як Ви оцінюєте рівень мобільності колективу	2,5
8.	Як Ви оцінюєте можливість врахування особистих здібностей працівників у ході оцінювальної діяльності	3,4
9.	Як Ви оцінюєте ймовірність негативних наслідків введення оцінювальної діяльності	4,7
10.	Як Ви оцінюєте періодичність проведення оцінювальних процедур	3,4
11.	Як Ви оцінюєте своєчасність модернізації оцінювальної діяльності	2,1
12.	Як Ви оцінюєте значимість існуючих процедур оцінювання	2,2
13.	Як Ви оцінюєте можливість подолання опору	1,7
14.	Як Ви оцінюєте зацікавленість керівника у розвитку оцінювальної діяльності	3,8
15.	Як Ви оцінюєте об'єктивність прийняття рішень оцінювальною комісією	3,3
16.	Як Ви оцінюєте необхідність розвитку оцінювальної діяльності	4,4
17.	Як Ви оцінюєте атмосферу у колективі для введення нових оцінювальних процедур	3,2
18.	Як Ви оцінюєте стабільність пріоритетів оцінювання людського ресурсу	1,8
19.	Як Ви оцінюєте реальний кінцевий результат введення оцінювальних процедур	2,9
20.	Як Ви оцінюєте необхідність оцінювальної діяльності	4,1
21.	Як Ви оцінюєте передбачувані цілі оцінювальної діяльності	4,2
22.	Як Ви оцінюєте перспективи розвитку оцінювальної діяльності	3,9
	Середній бал	2,6

Таким чином, із даних таблиці бачимо, що отриманий середній бал 2,6 свідчить про незадовільний стан оцінювальних процедур у досліджуваному закладі індустрії гостинності міста Тернополя і необхідності їх удосконалювання, на що вказали опитані респонденти. Таким чином, подальші наші дослідження варто буде зацентувати на ці окремі негативні моменти оцінювальних процедур у ГРК «Джентльмен».

### **Висновки до розділу 3**

1. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на майбутній період запропоновано удосконалення організаційної структури управління готельним господарством, котра матиме лінійно-функціональний тип і передбачатиме суміщення деяких посад та введення у штат нових, зокрема адміністративно-управлінського персоналу у кількості 3 осіб, запропоновано також здавати в оренду наявні два конференц-зали.

2. У наслідок реалізації запропонованого проєкту у плановому періоді очікується зростання доходів від реалізації готельних послуг до 23502 тис. грн., зростатиме й розмір поточних витрат підприємства до 12927,232 тис. грн. Сформований прибуток від операційної діяльності складе 10574,768 тис. грн., а розмір чистого прибутку закладу - 8671,31 тис. грн. В цілому, основні акценти щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного закладу ГРК «Джентльмен» повинні орієнтуватись на покращенні якості обслуговування, диверсифікації готельних послуг, зростанні середнього чеку обслуговування клієнтів, що дасть можливість наростити обсяги реалізованих послуг готелем та забезпечити високий конкурентний статус, хорошу ділову репутацію й імідж на ринку міста Тернополя.

3. Для підвищення конкурентоспроможності ГРК «Джентльмен» запропоновано також удосконалення системи управління персоналом на основі якісного його навчання та підвищення кваліфікації. Як показали проведені дослідження на підприємстві, резерви та можливості для цього є і їх потрібно

використовувати. Зокрема проведено опитування працівників за визначеними критеріями задоволеності їх роботою у даному закладі за 5-ти бальною системою оцінювання.

Як показали проведені дослідження, підвищення ефективності навчання може сприяти збільшенню професійних й інших компетенцій працівників готельного бізнесу, і підприємствам слід подумати про навчання, як про основний спосіб розвитку. Особливо важливі навчання та розвиток цінних категорій працівників, які володіють особливими компетенціями, – кадрового резерву та мобільного персоналу, на які варто звернути увагу на майбутнє.



## РОЗДІЛ 4

### ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ, БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

#### **4.1. Розробка концепції безпеки готельного чи ресторанного підприємства**

Відповідно до чинного законодавства України підприємство зобов'язане забезпечити всім працюючим на ньому безпечні та нешкідливі умови праці і несе відповідальність за шкоду, заподіяну їх здоров'ю та працездатності. Також передбачено, що працівника підприємства, який став інвалідом на даному підприємстві внаслідок нещасного випадку або професійного захворювання, забезпечують додатковою пенсією незалежно від розмірів державної пенсії, а також те, що в разі смерті працівника підприємства при виконанні ним службових обов'язків підприємство добровільно або на основі рішення суду забезпечує родину працівника допомогою.

Конкретні вимоги охорони праці до виробничого середовища, обладнання, устаткування, порядку ведення робіт, засобів захисту працюючих, порядку навчання працюючих тощо регламентуються відповідними нормативно-правовими актами, які розроблені у відповідності з законодавством про охорону праці і становлять нормативно-технічну базу охорони праці.

Одне з найважливіших завдань державної політики - охорона життя та здоров'я громадян у процесі їх трудової діяльності, створення безпечних та нешкідливих умов праці. У Конституції України (ст. 43) визначено, що кожен громадянин має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя роботою, що він вільно вибирає і на яку він вільно погоджується; кожен має право на належні безпечні і здорові умови праці; використання праці жінок і неповнолітніх на шкідливих для їхнього здоров'я роботах забороняється.

У відповідності зі ст. 4 Закону України «Про охорону праці» державна політика в галузі охорони праці базується на принципах:

- пріоритету життя і здоров'я працюючих стосовно результатів виробничої діяльності підприємства, повної відповідальності роботодавця за створення належних безпечних і здорових умов праці;

- комплексного розв'язання задач охорони праці на основі національних програм з цих питань і з урахуванням інших напрямків економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки й охорони навколишнього середовища;

- соціального захисту працівників, повної компенсації шкоди працівникам, що постраждали від нещасливих випадків на виробництві та професійних захворювань; - принцип установлення єдиних нормативів з охорони праці для всіх підприємств, незалежно від форми власності та видів діяльності;

- використання економічних методів управління охороною праці;

- принцип здійснення навчання населення, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;

- забезпечення координації діяльності органів державної влади, установ і об'єднань громадян, між усіма соціальними групами при прийнятті рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях;

- міжнародного співробітництва в галузі охорони праці та використання світового досвіду.

В Україні діє Закон України «Про туризм», що передбачає систему гарантування безпеки туристів та порядок продажу туристських послуг, включаючи розгляд усіляких ризиків, що можуть спричинити несприятливі наслідки і завдати шкоди здоров'ю туриста та його майну. Стаття 13 «Безпека в галузі туризму» згаданого закону інформує нас про важливість дотримання умов для організації безперешкодного відпочинку туристів, захист їх при здійсненні туристських подорожей тощо.

Відповідно до даного Закону, безпека в галузі туризму – сукупність факторів, що характеризують соціальний, економічний, правовий та інший стан

забезпечення прав і законних інтересів громадян, юридичних осіб та держави в галузі туризму.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи в межах своїх повноважень вживають заходів, що спрямовані на:

- забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на безпечне для життя і здоров'я довкілля при здійсненні туристських подорожей, захист громадян України за її межами;
- забезпечення особистої безпеки туристів, збереженість їх майна, не завдаючи шкоди довкіллю;
- інформування суб'єктів туристичної діяльності про загрозу безпеці туристів у країні (місці) тимчасового перебування;
- надання необхідної допомоги туристам, які опинилися у надзвичайній ситуації;
- забезпечення туристам (екскурснтам) можливості безперешкодного одержання медичної, правової та інших видів невідкладної допомоги, доступу до засобів зв'язку;
- заборону використання туризму з метою незаконної міграції, сексуальної, трудової та інших видів експлуатації громадян;
- охорону туристичних ресурсів України, встановлення гранично припустимих навантажень на об'єкти культурної спадщини та довкілля;
- забезпечення безпеки об'єктів туристичних відвідувань з урахуванням ризику виникнення природних і техногенних катастроф та інших надзвичайних ситуацій тощо.

Таким чином, головне завдання розробки концепції безпеки готельного чи ресторанного підприємства – реалізація умов, за яких клієнти готелю чи ресторану і його співробітники могли б почувати себе впевнено, спокійно і комфортно.

Ключового значення у побудові ефективної системи безпеки готельного чи ресторанного підприємства набуває правильний вибір технічних засобів і систем безпеки, їх правильне проектування, монтаж і обслуговування.

Основними причинами, що виводять застосування технічних засобів на чільні позиції серед заходів забезпечення безпеки, є:- несхильність (на відміну від людей) до втоми, неувважності, хвороб, почуттів, погодних умов;

- невідкупність, неможливість обману, шантажу і залякування;

- миттєвість реакції, точність виконання закладених функцій. У сучасних умовах постійного росту злочинності й ускладнення криміногенної обстановки питання забезпечення безпеки будь-якого господарського об'єкта виходить на одне з перших місць. Злочинний світ виявляє інтерес не тільки до банків, сховищ цінностей, складів, але не залишає без уваги і готельно-ресторанні комплекси, як невеликі готелі чи ресторани, так, особливо, висококласні готельні комплекси. Тільки створення ефективної, надійної і всебічної системи безпеки дозволить готелю мати імідж мирного доброзичливого будинку, що гарантує всім гостям спокій і впевненість у своїй безпеці.

Готелі, як об'єкти впровадження комплексних систем безпеки, мають деякі принципові відмінності від промислових або військових (режимних) об'єктів. Основними з них є наступні:

- готель зацікавлений у створенні іміджу відкритого будинку із забезпеченням режиму найбільшого сприяння для максимального числа гостей. Тому будь-які пристрої безпеки не мусять мати застрашливого вигляду, але в той же час уселяти гостеві почуття особистої безпеки і комфортності;

- готелі, як правило, знаходяться в міській зоні, у середовищі активного руху транспорту і пішоходів;

- система проходу в готель і в номери має бути простою і не створювати для гостя великих труднощів.

Основні цілі забезпечення системи безпеки у готельно-ресторанних комплексах:

- підвищення пожежної й аварійної безпеки закладів,

- захист гостей, персоналу і майна від кримінальних зазіхань,

- удосконалення технології готельного та ресторанного обслуговування.

Усе це досягається шляхом здійснення комплексу взаємозалежних заходів щодо

забезпечення безпеки, що відповідає сучасним міжнародним стандартам, включаючи оснащення готелів новітніми технічними засобами, проведення тактико-організаційних заходів.

#### **4.2. Аналіз можливих небезпек та загроз для готельного чи ресторанного підприємства**

Поняття безпеки містить у собі не тільки захист від кримінальних зазіхань, але ще в більшому ступені – створення запобіжних заходів забезпечення захисту від пожежі, вибуху й інших надзвичайних подій. Ефективне вирішення цієї проблеми вимагає системного підходу, що заснований на аналізі функціонування об'єкта, виявлення найбільш уразливих зон і особливо небезпечних загроз, складання всіх можливих сценаріїв кримінальних дій і розробці адекватних заходів протидії. У контексті цього слід використовувати комплексний підхід, який передбачає оптимальне сполучення організаційних, технічних і фізичних заходів попередження і своєчасного реагування на будь-яку небезпечну ситуацію.

На підставі статистичних даних і досвіду експлуатації готельно-ресторанних комплексів розглянемо найбільш небезпечні загрози і сценарії можливих кримінальних дій:

- пожежа, причиною якої може бути недбалість гостей, відвідувачів закладу, несправність електроустаткування, недотримання або порушення правил протипожежної безпеки обслуговуючим персоналом, навмисний підпал;
- вибух, що викликаний пронесенням і установкою вибухівки з кримінальною метою, або вибух газу при його витоку (особливо 340 ймовірно в місцях приготування їжі в ресторанах, барах при експлуатації газового устаткування);

- несанкціоноване входження сторонніх осіб до номерів за відсутності мешканців з метою крадіжки цінностей, документів, установки вибухових пристроїв або підслуховуючої апаратури;

- несанкціоноване входження до номерів обслуговуючого персоналу з тією ж кримінальною метою, обумовлене кримінальними мотивами або шантажем злочинців; - напад на гостя в номері, ліфті або в іншому місці готелю;

- напад на касу в робочий час або спроба її розкриття в неробочий час;

- напад на адміністрацію готелю чи ресторану з метою шантажу, вимоги відкрити касу або нейтралізувати систему безпеки;

- терористичний акт із захопленням заручників – клієнтів готелю, ресторану або спроба вибуху чи підпалу;

- озброєний напад на номери, що орендовані в готелях комерційними фірмами під офіси .

За ступенем підготовки й оснащення зловмисники можуть бути розділені на наступні групи:

- випадкова, необізнана, як правило, не озброєна і без спеціального оснащення людина, що намагається проникнути в готель без визначеного плану дій. До цієї групи відносяться підлітки, алкоголіки, дрібні хулігани або психічно неврівноважені люди;

- одиночний грабіжник або терорист, обізнаний про режим роботи готелю, про місця збереження значних цінностей або розміщення заможних гостей;

- озброєна група, що проникає в готель чи ресторан з метою грабіжки, теракту або захоплення заручників;

- співробітник готелю, що вступив у змову з кримінальною групою з метою наживи або під впливом шантажу.

Слід зазначити, що даний перелік може бути доповнений або змінений у залежності від типу готелю чи ресторану і місцевих умов.

## ВИСНОВКИ

Розглядаючи у даній бакалаврській роботі проблему підвищення конкурентоспроможності та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування готельно-ресторанного підприємства можна сформулювати наступні висновки:

1. Досліджуючи питання конкуренції ми побачили, що у своєму розвитку вона пройшла певний еволюційний шлях: від простих до більш складних форм. Розглядаючи конкуренцію у галузі гостинності слід підкреслити контекст її важливості та динамізму для забезпечення розвитку сучасних суб'єктів цієї галузі, як і будь-якої іншої в сучасному ринковому середовищі.

2. У процесі проведеного дослідження визначено, що основними факторами, які впливають на конкуренцію у цій галузі є: глобалізація, цінова конкуренція, зростання кількості гравців на ринку, нові вимоги клієнтів, формування онлайн-платформ і додатків бронювання та оглядів, індивідуальний підхід та персоналізація послуг.

Зазначені вище чинники ще раз підкреслюють той факт, що компанії у галузі гостинності повинні бути готові до постійних змін, удосконалювати свої послуги та виробляти стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності в сучасному ринковому просторі.

3. Для забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності на сьогоднішній день необхідно проводити дослідження з формування принципів управління даною сферою, застосовувати наукові підходи у процесі розробки та прийняття управлінських рішень, забезпечувати розвиток готельно-ресторанного бізнесу, орієнтуючись на інноваціях та формувати економічно-обґрунтовану систему рівня цін та систему забезпечення якості послуг.

4. Розглядаючи у даній роботі готельно-ресторанний бізнес, варто зазначити, що він на сьогоднішній день є доволі перспективною сферою для вкладання коштів. Ця галузь в Україні завжди має свій впевнений рівень популярності. Нині споживачі стають все вибагливішими, їхні потреби не зупиняються. Сьогодні потенційний клієнт потребує чогось більшого:

креативності, нових ідей, свіжого погляду на традиційні страви, на перелік нових послуг, а також споживачі чекають чогось нового і цікавого. Об'єктом дослідження було обрано заклад Тернопільського регіону – ГРК «Джентльмен», який упродовж останніх десяти років активно розвивається.

Даний готельно-ресторанний комплекс є дуже популярними серед туристів, зручним для відвідувачів, привертає до себе достатньо уваги і обирається зазвичай потенційними клієнтами для місця їх перебування з певним цільовим візитом.

5. Проаналізувавши конкурентоспроможність ГРК «Джентльмен» бачимо, що досліджуване підприємство дещо поступається своїм конкурентам ГРК “Avalon Palace” та готельному комплексу “Golden Ring” (отримало загальну оцінку- 4,25 бали проти 4,4 та 4,3 відповідно конкурентів). Загалом, проведена оцінка та аналіз конкурентної сили ГРК «Джентльмен» показали, що розуміння сильних і слабких сторін підприємства є важливим для формування конкурентної стратегії, спроможної покращити його позицію в порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі. Оцінка конкурентної сили також вказує на те, що досліджуване підприємство може бути найбільш вразливим серед конкурентів у випадку їх конкурентної атаки, з огляду на його окремі слабкі сторони, які потрібно посилити у перспективі. При розробці концептуальних засад діяльності підприємства слід орієнтуватися на конкурентів, які займають кращі позиції на конкурентному ринку, детально проаналізувати їх продуктову, цінову, комунікаційну політику тощо.

6. Провівши SWOT-аналіз ГРК «Джентльмен» бачимо, що готельний комплекс має чималий потенціал для розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку надання готельних послуг. Проте, для підвищення власного конкурентного статусу на конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства необхідно першочергово акцентувати увагу та зосередитися на усуненні окремих слабких сторін та стабілізації впливу окремих загроз, які можуть значно впливати на його успіх і ділову репутацію у майбутньому.



7. Проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки спостерігаємо, що вони суттєво змінилися упродовж звітнього періоду. Із проведеного аналізу даних бачимо, що за 2023 рік суттєво знизилися майже усі показники. Так, зокрема за 2023 рік знизилась виручка від реалізації на 185 тис. грн, що становить 2,6%, прибуток від реалізації на 867 тис. грн.( 67,1%), чистий прибуток на 962 тис. грн. (92,5%). Зросла собівартість продукції та послуг на 682 тис. грн., що становило 11,6%. Відповідно й знизились показники рентабельності та продуктивності праці: зокрема рентабельність активів на 14%, рентабельність продажу на 15,6%, продуктивність праці на 14,3 пункти, що становило 5,8% за звітний період.

8. Проаналізувавши структуру та динаміку зміни питомої ваги елементів окремих операційних витрат ГРК «Джентльмен» за 2022-2023 роки можна зробити висновки, що в 2022 році у сукупності операційних витрат, матеріальні витрати складають 45,2%, витрати на оплату праці – 37,7%, відрахування на соціальні заходи – 7,4%, амортизаційні витрати – 3,7% та інші операційні витрати – 6%. Відповідно у 2023 році матеріальні витрати збільшились і складають 49,1%, частка витрат на оплату праці знизилась у структурі витрат на 1% до позначки 36,7%, відрахування на соціальні заходи не змінились, складаючи 7,4%, амортизаційні та інші операційні витрати також знизились на відповідно на 1% та 1,9% та склали 2,7% і 4,1% у загальній сукупності операційних витрат підприємства.

Таким чином, варто зазначити, що загалом, важливо провести додатковий аналіз кожного показника для виявлення причин змін і розробки стратегій для оптимізації витрат та забезпечення фінансової стабільності досліджуваного підприємства.

9. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на майбутній період запропоновано удосконалення організаційної структури управління готельним господарством, котра матиме лінійно-функціональний тип і передбачатиме суміщення деяких посад та введення у штат нових, зокрема адміністративно-управлінського персоналу у кількості 3 осіб, запропоновано також здавати в оренду наявні два конференц-зали.

10. У наслідок реалізації запропонованого проєкту у плановому періоді очікується зростання доходів від реалізації готельних послуг до 23502 тис. грн., зростатиме й розмір поточних витрат підприємства до 12927,232 тис. грн. Сформований прибуток від операційної діяльності складе 10574,768 тис. грн., а розмір чистого прибутку закладу - 8671,31 тис. грн. В цілому, основні акценти щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного закладу ГРК «Джентльмен» повинні орієнтуватись на покращенні якості обслуговування, диверсифікації готельних послуг, зростанні середнього чеку обслуговування клієнтів, що дасть можливість наростити обсяги реалізованих послуг готелем та забезпечити високий конкурентний статус, хорошу ділову репутацію й імідж на ринку міста Тернополя.

11. Для підвищення конкурентоспроможності ГРК «Джентльмен» запропоновано також удосконалення системи управління персоналом на основі якісного його навчання та підвищення кваліфікації. Як показали проведені дослідження на підприємстві, резерви та можливості для цього є і їх потрібно використовувати. Зокрема проведено опитування працівників за визначеними критеріями задоволеності їх роботою у даному закладі за 5-ти бальною системою оцінювання.

Як показали проведені дослідження, підвищення ефективності навчання може сприяти збільшенню професійних й інших компетенцій працівників готельного бізнесу, і підприємствам слід подумати про навчання, як про основний спосіб розвитку. Особливо важливі навчання та розвиток цінних категорій працівників, які володіють особливими компетенціями, – кадрового резерву та мобільного персоналу, на які варто звернути увагу на майбутнє.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Азарян О. М., Донець А. А. Науково-практичний підхід до оцінювання конкурентного стану підприємства на ринку готельних послуг. Торгівля і ринок України. 2013. Вип. 36. С. 111–119.
2. Багрова І.В., Нефедова О.Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. Науковий журнал «Вісник економічної науки України». 2017. № 1(11). С.11-16.
3. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156>.
4. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. К.: Таксон, 2014. 704 с.
5. Вовк І.П., Вовк Ю.Я. Проблеми і перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні // Матеріали VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій (Тернопіль 28-29 листопада), Тернопіль: ТНТУ, 2018. С.142.
6. Войчак, А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. №2. С. 50–54.
7. Волинський, Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації. Економіка України. 2006. №12. С. 68–72.
8. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. Економіст. 2007. №8. С. 14–17.
9. Гайдук, В. А. Розвиток теорії конкурентних переваг. Інвестиції: практика та досвід. 2007. №2. С.20–23.
10. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2018. №2. С. 60–65.

11. Герман О. М. Стратегічна маркетингова спрямованість як складова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №6. С.72–77.
12. Головка О. Організація готельного господарства: навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 408 с.
13. Гречаник Н. Я. Методичні засади дослідження методів і механізмів конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка*. 2015. №2. С.123–130.
14. Давидова О. Ю., Писаревський І. М. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. *Збірник наукових праць ХДУХТ “Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг”*. 2018. Випуск 2 (8), частина 2. С. 215-219.
15. Давидюк Ю.В. Конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу: стратегічні підходи. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки (травень 2017 р.)*. Житомир: ЖДТУ, 2017. Т.2. С.84-86.
16. Дишкантюк О.В. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 96–101.
17. Дячун М., Малюта Л. Особливості формування конкурентних переваг як важливого фактору успішної діяльності підприємств індустрії гостинності. *Матеріали II Міжнародної науковопрактичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» ( м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.)*. Запоріжжя, 2023. С.908-911.
18. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017.– №2. С. 54–59.
19. Загородній А. Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції у процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2007. №1. С.99–110.

20. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. Економіка АПК. 2020. № 5. С. 45-50.

21. Косій Т. М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції "Індустрія гостинності в країнах Європи". 4-6 грудня 2018 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2018. С.152-154.

22. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. К.: Центр учбової літератури, 2011. 367 с.

23. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 1997. 176 с.

24. Малюта Л.Я., Кузь Т.І., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. Галицький економічний вісник. 2021. Вип. 4 (71). С. 85-91.

25. Малюта Л. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

26. Малюта Л., Феदिшин І. Вплив криз на розвиток туристичного бізнесу. Електронне наукове фахове видання" Соціально-економічні проблеми і держава". 2020. Вип.1 (22). С. 36-47.

26. Мельник Л.М., Паляниця В.А. До програми розвитку туризму в післякризовий період // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С.30-32.

27. Мальська М. П., Пандяк І. Р. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч. М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. К.: Центр учбової літератури, 2012. 470 с.

28. Маначинська Ю.А. Готельне господарство України: проблеми та перспективи функціонування в сучасних умовах кризової економічної ситуації.

Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2009. Вип. 2. С. 217–222.

29. Мартиненко, М. М. Конкурентні переваги як шлях до розвитку підприємницької діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2018. №3. С.88–96.

30. Морозова О., Морозов О. Індустрія гостинності: перспективи її розвитку в Україні. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 2(19). С. 50–58.

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

32. Ольшанський О.В. Заходи підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичного профілю. Харків : ХДУХТ, 2013. С. 291–297.

33. Петренко Н., Терещук Н., Новак Л. Проектування системи управління якістю послуг готельно-ресторанного господарства: аспект стандартизації. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1041>.

34. Пічугіна М.А., Щербакова А.С. Характеристика чинників підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. Київ: НТУУ «КПІ», 2013. №12. С.190-196.

35. Родіонова Ю.М. Чинники формування конкурентних переваг підприємств України. Актуальні проблеми економіки. 2017. №5. С. 129–138.

36. Статистичний щорічник України за 2020, 2021, 2022 р.р. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u)

37. Стойко І.І. Індустрія туризму: проблеми і перспективи відновлення та оновлення готельного бізнесу після пандемії коронавірусу // Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 221-233. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21siippk.pdf>

38. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм

навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

39.Теслюк Н. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. Економіка. Фінанси. Право. 2015. №11. С.17–20.

40. Цалко Т.Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. [Електроний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>

41. Царенко, О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг. Економіка та держава. 2007. №12. С. 16–18.

42. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2016. №4. С.104–109.

43. Чорна І. В. Діагностика діяльності підприємств готельного господарства. URL: [http://knowledge.allbest.ru/sport/2c0b65625b3ac68b4d43b88421206d37\\_1.html](http://knowledge.allbest.ru/sport/2c0b65625b3ac68b4d43b88421206d37_1.html)

44. Чулаков П. Г. Дослідження конкретних стратегій та ідентифікація конкурентних переваг підприємств. Економіка та держава. 2007. №12. С. 19–20.

45. Шандова, Н. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. №11. С.48–53.

46. Шиманська К., Остапенко Я. Стан діяльності підприємств готельного господарства в Україні та особливості: обліково-контрольний аспект. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2014. Вип. 1(67). С. 59–67.

47. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.

48. But T. Methodological approaches to assessing the SMARTspecialization relevance to the tourism industry. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 3(25). 2023. P .82-93. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023>

49. Vovk, I. P., Vovk, Y. Y. Development of family leisure activities in the hotel and restaurant businesses: Psychological and pedagogical aspects of animation activity. *Economics, Management and Sustainability*. №2(1). 2017. P. 67-75.

50. Li Liangqing. Incentive Mechanism Strategies in Hotel Management Culture. *Contemporary Tourism*. 2020. Vol. 11, №. 6. P. 64–66.