

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Формування стратегії конкурентних переваг підприємства
індустрії гостинності (на прикладі ТОВ «Готель «Асторія»).

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

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Процак В.В.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Малюта Л.Я.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І.І.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Шерстюк Р.П.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Галушак О.Я.</u> (прізвище та ініціали)

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

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту Процаку Віталію Віталійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування стратегії конкурентних переваг підприємства
індустрії гостинності (на прикладі ТОВ «Готель «Асторія»»).

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

затверджені наказом ректора від 31.01.2024 № 4\7-87

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.06.2024

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали господарської та фінансової
діяльності готелю «Асторія»

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

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-
розрахунковий розділ. Основи охорони праці, безпека життєдіяльності
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	01.06.2024	
	Анотації, вступ, зміст	05.06.2024	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2024	

Студент _____ Процак В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Малюта Л.Я.

АНОТАЦІЯ

Процак В.В. Формування стратегії конкурентних переваг підприємства індустрії гостинності (на прикладі ТОВ «Готель «Асторія»).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 69 сторінок, 6 рисунків, 16 таблиць, 48 літературних джерел.

Предмет дослідження – конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності.

Об'єкт дослідження – підприємство у сфері надання готельних послуг – ТОВ «Готель «Асторія».

Метою роботи є пошук і обґрунтування інноваційних напрямів формування конкурентних переваг підприємства індустрії гостинності.

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

У роботі досліджено теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності та методику визначення їх конкурентоспроможності; дано загальну характеристику підприємства сфери надання готельних послуг – ТОВ «Готель «Асторія», проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності та конкурентоспроможності; запропоновано стратегічні напрями забезпечення розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ТОВ «Готель «Асторія».

Ключові слова: індустрія гостинності, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентний статус, стратегія розвитку.

ANNOTATION

Protsak V.V. Development of the competitive advantages strategy at a hospitality industry enterprise (LLC "Hotel "Astoriya" as a case study).

Bachelor's qualification work: 69 pages, 7 figures, 16 tables, 48 literary sources.

The subject of the study is competitive advantages and competitiveness of the hospitality industry.

The object of the research – an enterprise in the field of hotel services – LLC "Hotel "Astoria".

The purpose of the work is to find and substantiate innovative directions for the formation of competitive advantages of the hospitality industry.

Research methods – observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, tabular, graphic.

The paper examines the theoretical foundations of the formation of competitive advantages of hospitality industry enterprises and the methodology of determining their competitiveness; the general characteristics of the enterprise in the field of providing hotel services – "Hotel "Astoria" LLC are given, the main technical and economic indicators of its activity and competitiveness are analyzed; strategic directions for ensuring the development of the enterprise and increasing its competitiveness on the market are proposed.

The results of the research are recommended for implementation in the activities of the investigated enterprise – LLC "Hotel "Astoria".

Keywords: hospitality industry, competitiveness, competitive advantages, competitive status, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	11
1.1. Сутність та види конкурентних переваг підприємства, базові стратегії їх формування.....	11
1.2. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності продукції та послуг на ринку та забезпечення конкурентного статусу підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГОТЕЛЬ «АСТОРІЯ».....	27
2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Асторія» та аналіз основних його техніко-економічних показників.....	27
2.2. Аналіз ключових факторів забезпечення конкурентного статусу ТОВ «Готель «Асторія та оцінювання його конкурентоспроможності на ринку надання готельних послуг.....	35
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ТА РОЗШИРЕННЯ СПЕКТРУ НАДАННЯ ПОСЛУГ.....	43
3.1. Обґрунтування проекту розвитку надання послуг із конференц-обслуговування клієнтів готельного комплексу «Асторія».....	43
3.2. Визначення показників економічної ефективності проекту створення нового конференц-залу у структурі готелю «Асторія».....	52
РОЗДІЛ 4.ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ, БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ.....	56
4.1. Поняття безпеки та небезпеки в діяльності підприємства індустрії гостинності.....	56
4.2. Концепція забезпечення безпеки для готельного чи ресторанного підприємства.....	57
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	62
БІБЛІОГРАФІЯ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження проблематики формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності зумовлено низкою чинників, серед яких варто виокремити наступні: високий рівень конкуренції в галузі, глобалізаційні процеси та міжнародна конкуренція, численні зміни у вподобаннях і поведінці клієнтів, економічні та соціальні зміни, інноваційний розвиток, концепт на роль маркетингу та брендингу у даному контексті.

Високий рівень конкуренції в галузі підкреслюється тими фактами, що сфера готельно-ресторанного бізнесу характеризується значною кількістю гравців, які пропонують різноманітні послуги. Збільшення кількості закладів індустрії гостинності призводить до необхідності розробки унікальних конкурентних переваг для залучення та утримання клієнтів.

Зростаюча глобалізація сприяє тому, що готелі та ресторани змушені конкурувати не лише на локальному, але й на міжнародному ринку. Це стимулює до пошуку нових підходів і стратегій для забезпечення конкурентоспроможності на світовому рівні.

Зміни у вподобаннях і поведінці споживачів підкреслюються тими фактами, що сучасні клієнти стають дедалі вимогливішими щодо якості обслуговування, асортименту послуг та рівня комфорту. Вони шукають унікальні враження та високу якість обслуговування, що змушує готельно-ресторанні заклади адаптуватися і створювати конкурентні переваги на ринку.

Економічні кризи, пандемії, зміни в законодавстві та соціально-демографічні фактори певною мірою впливають на розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Це змушує підприємства індустрії гостинності бути гнучкими, адаптуватися до нових умов і шукати способи збереження та посилення своїх конкурентних переваг.

Упровадження інновацій та нових технологій, таких як системи онлайн-бронювання, мобільні додатки для замовлення послуг, цифрові ключі для номерів, автоматизація процесів обслуговування клієнтів, стають ключовими

чинниками забезпечення конкурентоспроможності. Заклади, які активно впроваджують інновації та використовують інноваційні технології, отримують додаткові переваги на ринку.

Ефективний маркетинг і сильний бренд є ключовими елементами успіху в готельно-ресторанному бізнесі. В умовах високої конкуренції необхідно інвестувати в маркетингові дослідження, рекламні кампанії та розробку бренду для залучення та утримання клієнтів.

Таким чином, дослідження конкурентних переваг у сфері готельно-ресторанного бізнесу є актуальним і важливим завданням, що сприяє підвищенню ефективності управління, залученню нових клієнтів, збереженню лояльності постійних клієнтів та забезпеченню стабільного розвитку підприємств у цій галузі.

Таким чином, розв'язання проблематики конкурентних переваг у готельно-ресторанному бізнесі потребує комплексного підходу, що включає аналіз ринку, інноваційне мислення, ефективне управління ресурсами та постійне вдосконалення послуг. Лише так можна забезпечити стійкий розвиток і успіх у цьому динамічному та конкурентному секторі.

Дослідженням проблеми розвитку конкурентних переваг та формування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності активно займаються викладачі нашого університету: Л. Завідна, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Островська, Г. Нагорняк, І. Федішин, Р. Шерстюк, а також такі відомі науковці, що досліджують готельно-ресторанну галузь: С. Білоус, Л. Безручко, М. Бойко, В. Грановська, Ю. Давидюк, О. Дишкантюк, Ю. Кирилов, С. Король, М. Мальська, І. Пандяк, Л. Нечаюк, Л. Новак, Н. Петренко, Л. Пуцентейло, Х. Роглева, Н. Терещук та ін. Дана тема зацікавила й нас і ми присвятили їй наше дослідження.

Метою написання даної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних основ і розробка обґрунтованих практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення конкурентних переваг на ринку підприємств індустрії гостинності.

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

- досліджено сутнісну та видову характеристику конкурентних переваг підприємства;
- сформовано перелік базових стратегій формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності;
- розглянуто методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності продукції та послуг на ринку та забезпечення конкурентного статусу підприємства готельно-ресторанного бізнесу;
- дано загальну характеристику ТОВ «Готель «Асторія» на ринку надання послуг індустрії гостинності міста Львова;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники роботи досліджуваного підприємства;
- проведено оцінку показників конкурентного статусу готелю «Асторія» та конкурентоспроможності надання послуг на ринку індустрії гостинності;
- запропоновано інноваційні рішення щодо формування конкурентних переваг досліджуваного закладу індустрії гостинності.

Об'єктом дослідження є підприємство у сфері надання готельних послуг – ТОВ «Готель «Асторія».

Предметом дослідження є конкурентоспроможність та конкурентні переваги сучасного підприємства індустрії гостинності на ринку надання послуг.

Інформаційною базою для написання даної роботи стали законодавчі й нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, статистичні, інформаційно-аналітичні та нормативно-методичні матеріали Державної служби туризму і курортів, матеріали міжнародних конференцій, каталоги й 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 на основі опрацювань наукової літератури, статистичних даних, аналітики з обраної

проблематики сформовано перелік ключових конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності та обґрунтовано базові стратегії для їх забезпечення на прикладі досліджуваного закладу індустрії гостинності – ТОВ «Готель «Асторія».

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що запропоновані заходи можуть бути використані в господарській діяльності досліджуваного закладу індустрії гостинності – ТОВ «Готель «Асторія» для покращення його виробничо-господарської діяльності та підвищення конкурентного статусу на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність та види конкурентних переваг підприємства, базові стратегії їх формування

Конкурентна перевага є ключовим чинником успішної діяльності підприємства на ринку. Вона базується на унікальних, важко імітованих ресурсах та можливостях, приносить додаткову цінність споживачам і підтримує довгострокові стратегічні цілі підприємства.

У підприємницькій діяльності конкуренція перетворюється на процес створення та використання власних конкурентних переваг підприємством, а також ефективного управління ними для досягнення цілей на ринку протягом визначеного періоду часу [4].

З точки зору сучасних науковців, конкурентна перевага – це сукупність унікальних характеристик, можливостей та ресурсів підприємства, які дозволяють йому досягати кращих результатів порівняно з конкурентами. Вона є основою стійкої конкурентоспроможності на ринку і сприяє досягненню підприємством своїх стратегічних цілей [12].

Проводячи дослідження у даній сфері Л. Завідна та Н. Шевчук зазначають, що конкурентна перевага – це унікальні характеристики або особливості товару чи торгової марки, які надають підприємству перевагу над прямими конкурентами. Ця перевага визначається шляхом порівняння з найкращими, пріоритетними та найбільш серйозними конкурентами [25].

О. Цогла обґрунтовує формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності [47]. Н. Теслюк зазначає, що конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в технічній, організаційній та економічній сферах діяльності підприємства [44].

На протипагу вітчизняним трактуванням, зарубіжні науковці зміщують акцент на витрати та диференціацію продукції та послуг, зокрема Майкл Портер доводить нам, що конкурентні переваги можуть бути досягнуті через низькі витрати або диференціацію. Підприємства повинні вибирати стратегію, яка найбільше відповідає їх ресурсам і можливостям. Своєю чергою, Джей Барні вказує на той факт, що конкурентна перевага виникає з використання цінних, рідкісних, неможливих для імітації та організаційно підтримуваних ресурсів. Гарі Хамел зазначає, що основною конкурентною перевагою є розвиток ключових компетенцій, які дозволяють підприємству створювати нові ринки та продукти, випереджаючи конкурентів [34].

Основними аспектами розуміння конкурентної переваги є: по-перше, унікальність і важкість імітації, тобто конкурентна перевага повинна базуватися на унікальних ресурсах або можливостях, які важко або неможливо скопіювати конкурентам; по-друге, її довготривалість, тобто перевага повинна бути стійкою протягом тривалого часу, щоб забезпечувати стабільну конкурентоспроможність, тобто підприємство повинно постійно інвестувати в розвиток і підтримку своїх унікальних можливостей; по-третє, цінність для споживачів: тобто вона повинна приносити додаткову цінність у вигляді покращеної якості продукції, послуг або створення унікального споживчого досвіду. Окрім того варто зазначити й про її вимірюваність: ефективність конкурентної переваги повинна бути вимірюваною через економічні показники, такі як рентабельність, обсяг продажів, ринкова частка, задоволеність споживачів та лояльність клієнтів [19]. А також важливим підтвердженням є стратегічна її спрямованість: конкурентні переваги повинні бути інтегровані в стратегію підприємства і підтримувати його довгострокові цілі. Це вимагає, як зазначає у своїх дослідженнях, Л. Малюта системного підходу до управління конкурентними перевагами та постійного аналізу ринку [23].

Варто зазначити, що проблематика дослідження конкурентних переваг у сфері готельно-ресторанного бізнесу охоплює кілька ключових аспектів, які впливають на здатність підприємств ефективно конкурувати та забезпечувати стійкий розвиток. Узагальнюючи наукові дослідження [4; 14; 23; 27; 33; 40; 47]

нижче наведені основні проблеми, з якими стикаються готельно-ресторанні заклади при створенні та підтримці конкурентних переваг:

1. Ідентифікація унікальних конкурентних переваг: визначення того, що саме робить заклад унікальним, може бути складним завданням. В умовах високої конкуренції важливо знайти відмінності, які будуть привабливими для цільової аудиторії. Це може включати як матеріальні аспекти (наприклад, дизайн інтер'єру, ексклюзивні страви), так і нематеріальні (наприклад, рівень обслуговування, атмосфера).

2. Постійне вдосконалення та інновації: забезпечення конкурентних переваг вимагає постійного вдосконалення послуг та впровадження інновацій. Проблема полягає в тому, що нові ідеї та технології потребують значних інвестицій, а також гнучкості та готовності до змін з боку персоналу.

3. Управління якістю: забезпечення стабільно високого рівня якості обслуговування є складним завданням, особливо в умовах високої плинності кадрів і сезонності бізнесу. Невідповідність стандартам якості може негативно вплинути на репутацію та лояльність клієнтів.

4. Ефективне використання ресурсів: оптимальне використання наявних ресурсів, таких як фінанси, персонал, матеріали та технології, є важливим для забезпечення конкурентоспроможності. Недостатнє планування та неефективне управління ресурсами можуть призвести до перевитрат і зниження якості послуг.

5. Розуміння потреб клієнтів: знання і розуміння потреб та очікувань клієнтів є основою для створення конкурентних переваг. Однак, це вимагає проведення регулярних маркетингових досліджень, аналізу зворотного зв'язку від клієнтів та адаптації послуг відповідно до змін на ринку.

6. Сезонність бізнесу: готельно-ресторанний бізнес часто піддається впливу сезонних коливань, що може ускладнювати підтримку стабільного рівня доходів і якості обслуговування протягом року. Рішення цієї проблеми вимагає розробки стратегій управління сезонністю.

7. Конкуренція з глобальними брендами: місцеві готелі та ресторани часто стикаються з конкуренцією з боку глобальних мереж, які мають значні ресурси

для маркетингу, стандартизації послуг та впровадження інновацій. Це створює додаткові виклики для невеликих закладів у боротьбі за клієнтів.

8. Зміни в законодавстві та регуляторній політиці: зміни в законодавстві та нормативних актах можуть впливати на умови ведення бізнесу, вимоги до безпеки, стандарти обслуговування тощо. Це вимагає від підприємств гнучкості та готовності швидко адаптуватися до нових умов.

Як відомо, індустрія гостинності, яку ми обрали для нашого дослідження, включає в себе широкий спектр послуг, що охоплюють готелі, ресторани, туризм та інші види обслуговування, які спрямовані на забезпечення комфортного перебування та задоволення потреб клієнтів. У сучасних умовах ринкової економіки, де конкуренція стає все більш жорсткою, підприємства індустрії гостинності повинні постійно шукати та використовувати різні види конкурентних переваг, щоб залучити і утримати клієнтів, а також забезпечити свою стійкість на ринку. У даному контексті, узагальнивши наукові дослідження вітчизняних науковців [4; 7; 9; 23; 27; 29; 35; 43; 47] розглянемо основні види конкурентних переваг, які можуть використовувати підприємства індустрії гостинності на шляху свого розвитку:

1. Система якості обслуговування. Одним із найважливіших видів конкурентних переваг у індустрії гостинності є висока якість обслуговування. Це включає швидке та ввічливе обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів, професіоналізм персоналу та увагу до деталей. Підприємства, що забезпечують високий рівень обслуговування, здатні створити позитивний імідж та отримати лояльність клієнтів.

Підвищення якості обслуговування досягається через постійне навчання персоналу, впровадження сучасних технологій та методів обслуговування, а також регулярний моніторинг задоволеності клієнтів. Крім того, важливим є впровадження стандартів якості та їх суворе дотримання.

2. Інновації та технології. Інновації та технології відіграють важливу роль у створенні конкурентних переваг у індустрії гостинності. Використання сучасних технологій, таких як системи управління готелями (PMS), мобільні додатки для бронювання, онлайн-сервіси для відгуків та оцінок, дозволяє

підприємствам покращувати взаємодію з клієнтами, спрощувати процеси обслуговування та знижувати витрати.

Інноваційні рішення, такі як використання штучного інтелекту для персоналізації послуг, автоматизація процесів, впровадження "розумних" кімнат, де клієнти можуть керувати освітленням, температурою та іншими параметрами через мобільні додатки, стають все більш популярними і допомагають виділятися на ринку.

3. Забезпечення унікальності продукції або послуги. Створення унікального продукту чи послуги також є важливою конкурентною перевагою. Це може бути унікальна концепція готелю, тематичний ресторан, спеціалізовані тури або ексклюзивні послуги, які важко знайти у конкурентів. Унікальний продукт дозволяє підприємству залучити певний сегмент ринку, що цінує особливі та неповторні враження. Наприклад, бутик-готелі з індивідуально оформленими номерами та особливою атмосферою можуть приваблювати клієнтів, які шукають нестандартний та автентичний досвід. Ресторани, що пропонують унікальні страви або кулінарні шоу, можуть залучати гурманів та поціновувачів гастрономії.

4. Бренд та ділова репутація. Сильний бренд та позитивна репутація є одними з найважливіших довгострокових конкурентних переваг. Бренд, який асоціюється з високою якістю, надійністю та позитивним досвідом, може значно підвищити привабливість підприємства для клієнтів. Репутація, сформована на основі позитивних відгуків та рекомендацій, сприяє зростанню довіри та лояльності клієнтів.

Формування та підтримка позитивної ділової репутації вимагає постійної уваги до якості послуг, професійного підходу до роботи з клієнтами, а також ефективного управління комунікаціями. Соціальні мережі та онлайн-платформи відіграють важливу роль у створенні та підтримці бренду, оскільки вони дозволяють безпосередньо взаємодіяти з клієнтами та отримувати зворотний зв'язок.

5. Локація та інфраструктура. Локація підприємства та його інфраструктура також можуть виступати важливими конкурентними

перевагами. Зручне розташування готелю або ресторану у центрі міста, поблизу туристичних об'єктів, бізнес-центрів або транспортних вузлів може суттєво підвищити привабливість для клієнтів. Інфраструктура, що включає наявність парковок, зручний доступ, сучасні зали для конференцій та подій, також сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Підприємства, що інвестують у розвиток інфраструктури та підтримують її на високому рівні, здатні забезпечити комфортні умови для перебування та обслуговування клієнтів, що є важливим фактором при виборі місця проживання або відпочинку.

6. Маркетингові стратегії. Ефективні маркетингові стратегії дозволяють підприємствам індустрії гостинності виділятися на ринку та залучати нових клієнтів. Використання різноманітних маркетингових інструментів, таких як реклама, акції, програми лояльності, партнерства з туристичними агенціями та іншими компаніями, дозволяє підвищити впізнаваність бренду та привернути увагу цільової аудиторії.

Цифровий маркетинг, включаючи SEO, контент-маркетинг, SMM, також є важливим компонентом сучасних маркетингових стратегій. Використання аналітики для розуміння поведінки клієнтів та оптимізації маркетингових кампаній дозволяє підвищити їх ефективність та досягти кращих результатів.

Таким чином, зазначені конкурентні переваги підприємств індустрії гостинності включають високу якість обслуговування, інновації та технології, створення унікальних продуктів, формування сильного бренду та позитивної репутації, вигідну локацію та розвинену інфраструктуру, а також ефективні маркетингові стратегії. Використання цих переваг дозволяє підприємствам не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, забезпечуючи довгострокову стійкість та успішність на ринку.

Для забезпечення представлених вище конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності можна використати певний стратегічний набір. Ключові стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності представлено на рис.1.1.



Рисунок 1.1. Ключові стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності

Слід зазначити, що формування конкурентних переваг є ключовим аспектом стратегічного управління будь-якої компанії. Конкурентні переваги дозволяють компанії виділятися серед конкурентів та залучати більше клієнтів. Реалізація ключових стратегій забезпечення конкурентних переваг може допомогти підприємствам індустрії гостинності здобути стійкі конкурентні переваги і досягти успіху на ринку.

1.2. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності продукції та послуг на ринку та забезпечення конкурентного статусу підприємства

Щодо конкурентоспроможності будь-якої продукції чи послуг, то вона є відносним показником і визначається сукупністю їх якостей та властивостей, які важливі для споживачів і впливають на їх витрати при купівлі продукції чи отриманні відповідних послуг [18].

Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю характеристик, які входять у її якість і є важливими для споживача. Ці характеристики впливають на витрати споживача при придбанні, використанні та утилізації продукції [21].

Загальна схема оцінки конкурентоспроможності продукції представлена на рис. 1.2 [38, с.64].

Як відомо, оцінка конкурентоспроможності починається з чіткого визначення цілей дослідження.

Якщо мета полягає в тому, щоб позиціонувати цей продукт серед подібних продуктів, достатньо прямого порівняння на основі важливих параметрів.

Якщо основною метою є оцінка потенційних перспектив продажу продукту на певному ринку, аналіз може включати інформацію про майбутні продукти, які будуть представлені на ринку, зміни в існуючих законах і стандартах, а також ринкові тенденції щодо споживчого попиту.

Оцінка конкурентоспроможності товару базується на аналізі ринкової ситуації до початку розробки та під час впровадження нового продукту.



Рисунок 1.2. Методика оцінки конкурентоспроможності

Основною метою є виявлення факторів, що впливають на попит на певних сегментах ринку:

- зміни вимог наших постійних клієнтів до нашої продукції;
- аналіз курсу розвитку схожих продуктів;
- можливі сфери використання продукції;
- аналіз групи абонентів [16].

Після вивчення ринку та вимог замовника вирішується проаналізувати продукти або сформувані їх відповідно до їхніх майбутніх вимог. Потім визначається набір параметрів для оцінки, і кожна група параметрів порівнюється з вимогами споживача.

Початкова оцінка базується на нормативних параметрах, і якщо принаймні один з них не становить відповідність з встановленими критеріями, подальший аналіз вважається недійсним.

Далі проводиться обчислення сукупних даних, які відображають відмінність між характеристиками продукції та потребами споживачів.

Після оцінки виробляється висновок щодо якості продукції та можливостей для підвищення конкурентоспроможності. Однак важливо розуміти, що висока конкурентоспроможність продукту – це лише одна з умов успішного втілення на ринку [13, с.62].

Також враховуються аспекти технічного обслуговування, рекламних заходів та торгово-політичних відносин.

Після проведеної оцінки можна прийняти такі варіанти рішень:

- зміна в складі матеріалів, структурі (сировини, напівфабрикатів), компонентах продукції або дизайні продукції;
- зміна у технологіях виробництва, методах випробувань, системах контролю якості, пакуванні, зберіганні, транспортуванні та встановленні;
- зміна цін на продукти, послуги, технічне обслуговування та ремонт, а також запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури та розміру інвестицій у розробку, виробництво та збут продукції;

- зміна структури та обсягів поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби та обрані постачальники;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту та видів продукції, що імпортується [14].

Варто зазначити також, що важливим показником забезпечення конкурентоспроможності продукції чи послуг є їх якість, яка визначається наступними групами показників.

Перша група включає в себе індивідуальні показники якості продукції, які характеризують конкретні характеристики кожної одиниці продукції. Ці показники дозволяють оцінити якість продукції на рівні окремих компонентів.

Друга група відноситься до загальних показників, які оцінюють якість всієї сукупної продукції підприємства. Ці показники дають уявлення про загальний рівень якості продукції, взагалі.

Третя група включає комплексні показники якості, які враховують кілька властивостей кожної одиниці продукції одночасно. Ці показники надають більш повне уявлення про загальну якість продукції, охоплюючи різноманітні аспекти її характеристик [41].

До індивідуальних характеристик продукції чи послуг належать:

- показники використання продукту, які характеризують корисну його дію при використанні за призначенням і визначають сферу його застосування. Для виробів виробничо-технічного призначення основними показниками можуть бути продуктивність, потужність, міцність для товарів народного споживання - вміст корисних речовин, калорійність тощо;
- показники надійності відображають надійність, ремонтпридатність, довговічність і потенціал зберігання.

Залежно від характеристик продукту, що оцінюється, надійність можна охарактеризувати за допомогою всіх або деяких із чотирьох показників, згаданих вище. Надійність зазвичай розуміється як здатність виробу виконувати свої функції та зберігати свої робочі характеристики протягом певного періоду часу в установлених межах. Кількісно характеризується тривалістю безвідмовної роботи, тобто середнім часом роботи між двома відмовами;

- показники технологічності, що характеризують ефективність конструкторських і технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці при виробництві та ремонті виробів;

- показники транспортабельності, що відображають середній термін і трудомісткість підготовки продукції до транспортування, придатність продукції до транспортування, середній термін установки на транспортні засоби та ін.;

- показник стандартизації та однорідності – відноситься до насиченості продукту стандартними, однорідними та оригінальними компонентами, а також ступеня однорідності порівняно з іншими продуктами. Чим вища стандартизація, тим краще для виробників і споживачів.

Загальні характеристики забезпечення якості продукту включають:

- економічні показники, що відображають рівень економічного прибутку для виробника та споживача товару, його ціну, прибуток на одиницю товару, експлуатаційні витрати часу та фінансових ресурсів;

- екологічні показники, що вказують на ступінь шкідливого впливу продукції на здоров'я людини та навколишнє середовище. Наприклад, токсичність продукту, можливість забруднення навколишнього середовища через виділення шкідливих речовин, наявність шкідливих домішок, радіаційне опромінення під час зберігання тощо;

- ергономічні показники демонструють, наскільки дизайн і робота продукту відповідають фізичним, фізіологічним і психологічним потребам користувача (споживача). До таких показників можна віднести, наприклад, зусилля з регулювання кондиціонування повітря, освітлення, температури, вологості, вібрації тощо в кабіні тракторів і баштових кранів;

- естетичні показники, що характеризують виразність інформації, раціональність форми, завершеність композиції, завершеність, кольорове оформлення, привабливість виробу;

- індикатор патентного законодавства, що відображає ступінь використання винаходу в дизайні продукту. При їх визначенні враховуються фактори патентного захисту та патентної чистоти, а також наявність чи

відсутність реєстрацій промислових зразків і торгових марок як у країні виробництва, так і в країні передбачуваного експорту.

До групи комплексних характеристик належать показники, що відображають одночасно декілька характеристик товару [39].

Слід зазначити, що якість продуктів харчування у ресторанному господарстві можна охарактеризувати калорійністю, консистенцією, смаком, запахом, терміном зберігання, а одяг і взуття – показниками міцності, зовнішнього вигляду, кольору, силуету тощо.

На практиці для кожного виду продукції підбирається відповідна показникова номенклатура, яка найбільш повно і точно відображає її якість.

При обґрунтуванні показників якості та встановленні конкретних рівнів для різних видів продукції потрібно враховувати кілька важливих факторів. Спочатку, це включає вимоги безпосередніх споживачів, далі, важливо враховувати реальні можливості досягнення встановлених показників якості при поточному рівні розвитку продуктивних сил, що охоплює ефективність використання техніки, технології та кваліфікацію кадрів [41].

Окрім того, для оцінювання якості необхідно використовувати певні методи, способи та прийоми визначення показників якості та контролю за їх формуванням. Неостаннім фактором є забезпечення матеріального стимулювання працівників за досягнення кращих показників якості.

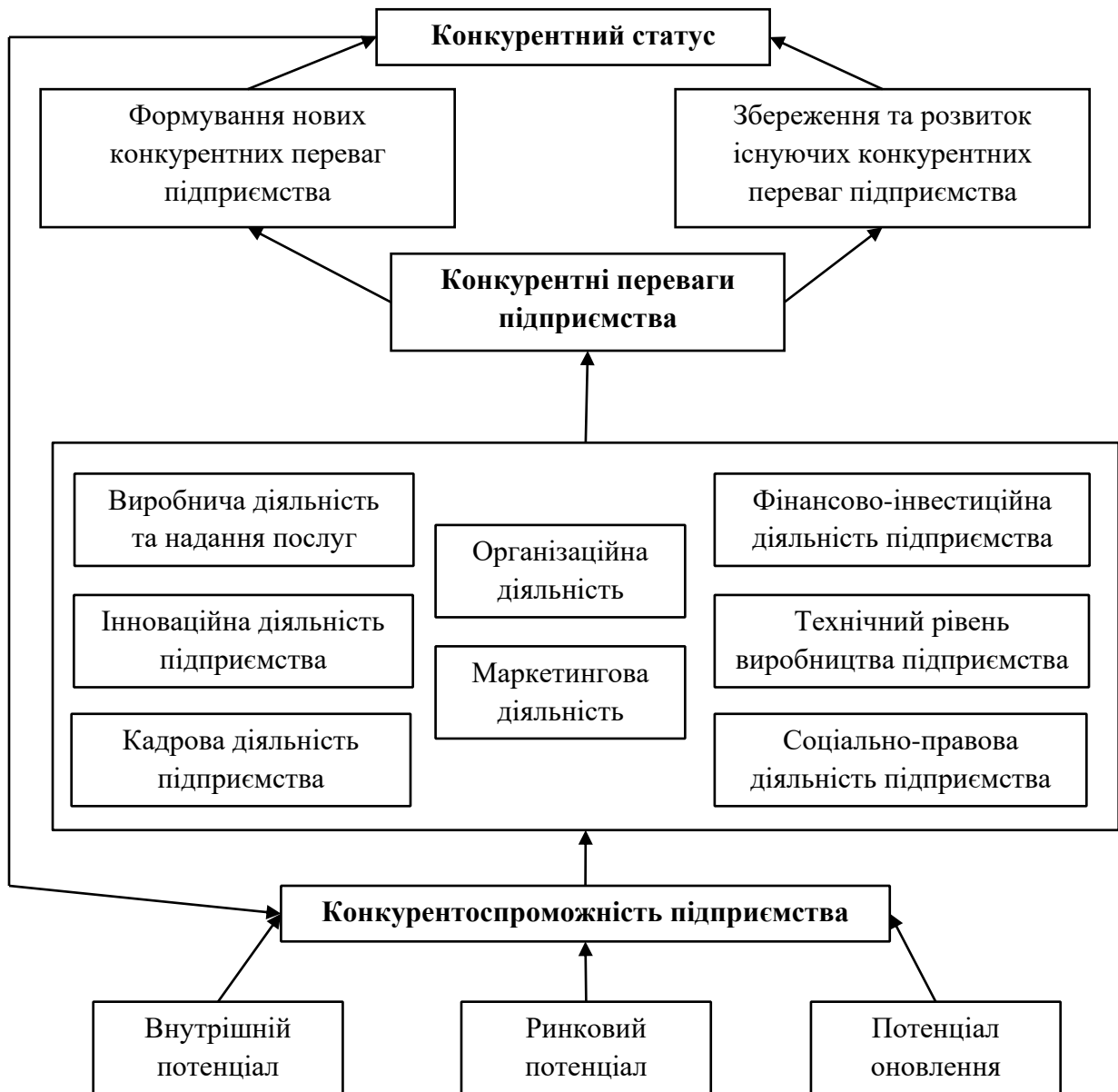
Щодо спеціальних умов підвищення (забезпечення) якості, як головного чинника конкурентоспроможності продукції, важливим моментом є інноваційна політика.

Інноваційна політика у підвищенні (забезпеченні) якості продукції повинна бути цілеспрямованою щодо державних програм зі створення високоякісної продукції, розробки та впровадження комплексних систем управління якістю, державних замовлень та інших заходів. Невід’ємними умовами формування результативної інноваційної політики є [29, с.58]:

- лібералізація податкового і амортизаційного законодавства;
- створення соціальної інфраструктури, яка б включала формування єдиної інформаційної системи всередині країни;

- узгодженість інноваційної політики з усіма видами державної економічної політики.

Варто зазначити, що результатом взаємодії основних параметрів конкурентного середовища, які включають конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства є формування його конкурентного статусу (рис. 1.3).



Конкурентне середовище

Рисунок 1.3. Взаємозв'язок між ключовими ознаками конкурентоспроможності, конкурентними перевагами та конкурентним статусом підприємства [5, с.103].

Слід зазначити, що оцінка конкурентного статусу підприємства виступає як невід'ємна частина процесу управління його конкурентоспроможністю. Найбільш ефективний підхід до визначення стійкості компанії у збереженні конкурентної переваги полягає у числовій оцінці порівняно з конкурентами кожного з ключових факторів успіху та кожного значущого показника конкурентної сили.

Ключові фактори успіху представляють собою характеристичні для певної галузі чинники, які забезпечують їй переваги. Вони різняться для різних галузей і можуть змінюватися з часом навіть у межах однієї галузі. Виявлення ключових факторів успіху, які актуальні на найближчу перспективу, визначення найважливіших серед них та проведення їх оцінки безпосередньо щодо обраного підприємства готельно-ресторанної галузі буде проведено у наступному розділі нашого дослідження.

Для визначення конкурентоспроможності продукції підприємства актуальними є використання концепції ланцюгів цінностей, SWOT-аналізу та інших інструментів стратегічного аналізу є важливим, але недостатнім. Глибока оцінка здійснюється в контексті конкурентної сили та позиції підприємства.

Елементами цієї оцінки за переконаннями Н. Теслюк є дослідження таких аспектів як [44, с.21]:

1. Стійкість підприємства в утриманні конкурентної позиції;
2. Перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції за умов збереження поточної стратегії;
3. Позиція компанії серед основних конкурентів;
4. Наявність конкурентної переваги або відставання у конкурентоспроможності порівняно з основними конкурентами;
5. Здатність підприємства захистити свою позицію в контексті внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи дії конкурентів і конкурентний тиск.

Керівництву підприємства потрібно лише визначити, чи слід підсилити або послабити конкурентну позицію в обраній галузі. Важливо з'ясувати, чи має підприємство чисту конкурентну перевагу над головними конкурентами, а також

чи можна підвищити ринкову позицію та ефективність діяльності за поточною стратегією. Просто визначити рівень витрат недостатньо; необхідно провести комплексний порівняльний аналіз усіх стратегічних аспектів бізнесу.

На завершення аналізу даного питання, слід зазначити, що використання закордонного досвіду та його адаптація до українських умов сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств індустрії гостинності у контексті розвитку ринкової економіки.

Підсумовуючи результати дослідження теоретичних основ формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності, можна зробити наступні висновки: сучасні інноваційні підходи до управління та надання послуг в індустрії гостинності є невід'ємною складовою формування конкурентних переваг підприємств даної галузі. Саме вони дозволяють підвищити ефективність операційної діяльності та створювати додаткову цінність для клієнтів. Впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень сприяє підвищенню рівня обслуговування та задоволеності клієнтів, що є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку надання готельно-ресторанних послуг.

Таким чином, теоретичний аналіз конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності демонструє, що для забезпечення успішної діяльності на ринку необхідно постійно вдосконалювати якість послуг, впроваджувати інноваційні рішення та адаптувати стратегії управління відповідно до змін ринкових умов. Це дозволяє підприємствам не лише утримувати свої позиції на ринку, але й досягати стійкого зростання та розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГОТЕЛЬ «АСТОРІЯ»

2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Асторія» та аналіз основних його техніко-економічних показників

Розглянемо першочергово історичний екскурс щодо створення нашого досліджуваного підприємства – ТОВ «Готель «Асторія» на ринку надання послуг індустрії гостинності Львівського регіону.

Як відомо, у Львові в ХІХ – на початку ХХ століття відбувався активний будівельний розквіт, під виглядом визначних архітектурних майстерень зводилися найкращі будівлі міста. Електричний трамвай вже курсував вулицями Городоцькою та Сонячною. На відомих вулицях міста вирости нові споруди, такі як: Оперний театр, Товарна біржа, універмаг «Магнус». Хвиля будівництва, яка охопила місто, також не обійшла увагою готельного господарства Львова. У 1913-1914 роках архітектор Тадеуш Гартель спорудив вражаючу п'ятиповерхову будівлю готелю «Асторія» на вулиці Казимирівській 15 (сьогодні вулиця Городоцька). Саме в підвалі готелю «Асторія» знаходився Клуб Творчої Молоді ім. В. Івасюка, заснований у 1977 році, який був місцем зустрічей відомих культурних діячів. Тут регулярно проводились збори творчих особистостей, і ці стіни були свідками безлічі художніх дискусій та експериментів. Це завжди слугувало альтернативним простором у Львові, де в радянські часи збиралися українські інтелектуали.

Досліджуване підприємство ТОВ «Готель «Асторія» – 4-зірковий готель з столітньою історією (юридична адреса готелю: м. Львів, вул. Городоцька 16). Брендова назва – Astoria Hotel. Нещодавно готель, після реновації, оновився та знову відкрився. Він ідеально розташований в самому центрі міста у старовинному будинку поруч з Оперним театром та площею Ринок. Готель пропонує 41 номер різних категорій з оригінальним дизайном та ексклюзивними

меблями, створеними для комфорту та розкоші. Кожен номер оснащений сучасними зручностями, гарантуючи гостям ідеальний відпочинок.

У затишному ресторані Mon Chef на другому поверсі готелю гості можуть насолодитися різноманітними вишуканими стравами, свіжими коктейлями та винами високої якості. Ресторан відомий своєю високою якістю обслуговування, авторськими стравами від талановитого шеф-кухаря та приємною атмосферою.

Для проведення ділових зустрічей, переговорів або семінарів готель пропонує конференц-зал на 40 осіб з необхідними сучасними технологіями, а також можливість замовити бізнес-перерву або каву-брейк.

Місією досліджуваного підприємства ТОВ «Готель «Асторія» є створення середовища для комфортного та якісного відпочинку, надання високого рівня обслуговування та задоволення потреб різноманітних гостей, незалежно від їхніх вимог та очікувань.

Стратегічними цілями готелю «Асторія» є:

1. Забезпечення максимальної задоволеності клієнтів. Розвивати та удосконалювати готельні послуги, щоб відповідати високим стандартам комфорту та гостинності.
2. Розширення аудиторії та залучення нових сегментів. Розвивати бізнес-туризм та конференц-сервіс, привертаючи корпоративних клієнтів та організуючи різноманітні заходи.
3. Впровадження інновацій та новітніх технологій. Застосовувати сучасні технології для покращення обслуговування та взаємодії з клієнтами.
4. Підвищення конкурентоспроможності та збільшення ринкової частки. Розробити ефективні маркетингові стратегії, підтримувати високий рівень якості та пропонувати конкурентні ціни для залучення та утримання клієнтів.
5. Сталість та стійкість в управлінні. Забезпечувати ефективне функціонування готелю, управляти ресурсами та персоналом, забезпечуючи стійкість у всіх аспектах діяльності.
6. Створення ієрархії цілей або ж «дерева цілей» відзначається важливістю в управлінні та плануванні, забезпечуючи систематизацію та

організацію завдань для досягнення вищих цілей. Цей структурований підхід дозволяє розбити великі завдання на менші та конкретні етапи, полегшуючи координацію дій та контроль за прогресом.

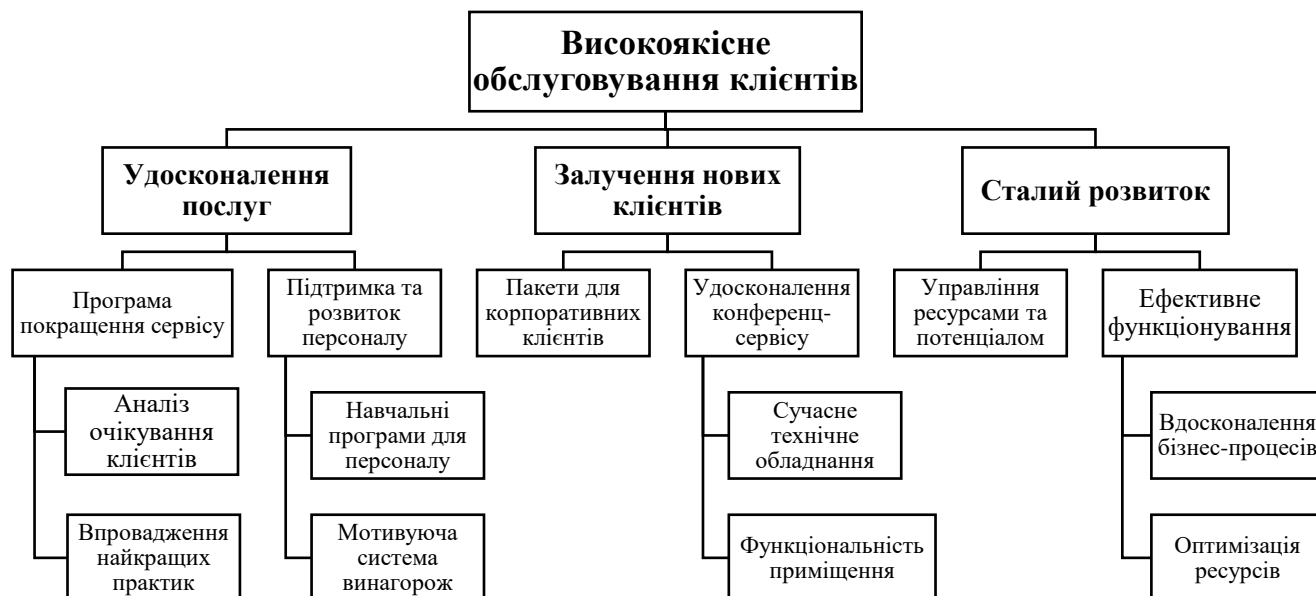


Рисунок 2.1. «Дерево цілей» ТОВ «Готель «Асторія»

Для підприємства ТОВ «Готель «Асторія» обрано стратегію диференціації для досягнення конкурентної переваги на ринку готельних послуг. Шляхом акценту на створенні неповторного гостьового досвіду та забезпечення вишуканого й якісного сервісів, діяльність готелю спрямовується на залучення різних категорій клієнтів.

Основні види діяльності готелю включають розміщення та харчування, а розширений асортимент додаткових послуг покликаний забезпечити різноманіття та задоволення навіть найвибагливіших клієнтів.

Географічна локація у центральній та діловій частині міста Львова спрямована на забезпечення доступності та зручності для туристів й бізнес-гостей. Зростання та розширення асортименту послуг для останніх, зокрема, значна увага на конференц-сервіс відображає стратегічний акцент на бажаний розвиток цього сегмента діяльності.

Результативність готелю визначається стабільним зростанням прибутку та високим рівнем задоволеності клієнтів. Організаційна структура підпорядкована стратегічним цілям, забезпечуючи ефективну взаємодію між відділами та підпорядкованими структурними одиницями.

Обрана конкурентна стратегія включає диференціацію через надання унікальних рис та ексклюзивних послуг. Цінова стратегія спрямована на забезпечення конкурентоспроможних цін для привертання та утримання різних сегментів клієнтів, забезпечуючи їхню безпосередню лояльність.

Характеристика номерного фонду готелю «Асторія» представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика номерів ТОВ «Готель «Асторія»

Категорія номеру	Кількість номерів	Ціна номеру за добу, грн (одномісне розміщення)	Ціна номеру за добу, грн (двомісне розміщення)
Класік	32	2250,00	2400,00
Комфорт	6	3250,00	3400,00
Апартаменти	3	4500,00	
Всього	41		



Характеристика номерного фонду готелю «Асторія» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика номерного фонду готелю «Асторія»

Категорія номера	Вигляд	Характеристика, площа	Дизайн, облаштування	Ціна за добу, грн.
Класік		Невеликий однокімнатний номер (17-18 кв.м.)	Стильний дизайн, широким двоспальним або двома односпальним ліжками, просторим гардеробом, робочим столом, LED телевізором, безкоштовним Wi-Fi-інтернетом, кондиціонером, мінібаром, сейфом, телефоном. В ванній кімнаті духова кабіна, фен, халати, тапочки та туалетні аксесуари.	2400

Продовження таблиці 2.2

<p>Комфорт</p>		<p>Затишний номер (22-24 кв.м.)</p>	<p>Стильний дизайн, широким двоспальним або двома односпальним ліжками, просторим гардеробом, робочим столом, LED телевізором, безкоштовним Wi-Fi-інтернетом, кондиціонером, міні-баром, сейфом, телефоном. В ванній кімнаті душова кабіна, фен, халати, тапочки та туалетні аксесуари.</p>	<p>3400</p>
<p>Апартаменти</p>		<p>Вишукані та просторі двокімнатні апартаменти, розташовані на сьомому поверсі готелю (40-45 кв.м.)</p>	<p>Стильний дизайн, до послуг гостей: спальня з широким двоспальним ліжком, вітальня з розкладним диваном, повністю обладнана всією необхідною побутовою технікою кухня, просторий гардероб, робочий стіл, LED телевізор, безкоштовний Wi-Fi-інтернет, кондиціонер, міні-бар, сейф, телефон, в ванній кімнаті душова кабіна, фен, халати, тапочки та туалетні аксесуари.</p>	<p>4500</p>

Для проведення економічного аналізу основних показників виробничої та фінансової діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Готель «Асторія» та визначення їх динаміки за 2022-2023 роки складемо наступну таблицю (таблиця 2.3).

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

ТОВ «Готель «Асторія» за 2022-2023 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції та послуг	10 364,3	21 721,6	+11357,3	109,6
2. Собівартість	17 875,4	19 911,7	+2036,3	11,6
3. Балансовий прибуток	-7511,1	1809,9	+9321	124,6
4. Чистий прибуток	-3 126,1	-3 876,2	750,1	23,9
5. Вартість активів	117 294,1	109 645,3	-7648,8	-6,5
6. Середньорічна вартість основних фондів	112 442,5	104 253,7	-8188,8	-7,3
7. Дебіторська заборгованість	2 868,9	3 083,2	+214,3	7,5
8. Кредиторська заборгованість	74 004,7	71 038,1	-2966,6	-4,0
9. Середньоспискова чисельність, чол.	21	21	-	-
10. Продуктивність праці	493,53	1034,36	+540,83	109,6
11. Фондомісткість	10,8	4,8	-6	-55,5
12. Фондовіддача	0,09	0,21	0,12	113,3
13. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,61	7,05	3,44	95,3
14. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,14	0,31	0,17	121,4
15. Рентабельність активів	-0,06	0,02	0,08	133,3
16. Рентабельність продукції та послуг	-0,42	0,09	0,51	121,4

Аналізуючи дані таблиці бачимо, що основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Готель «Асторія» за 2022-2023 роки покращились. Із представлених у таблиці даних бачимо, що за 2023 рік суттєво зросла виручка від реалізації на 11357,3 тис. грн., що становить 109,6%, відповідно зросла й собівартість продукції на 2036,3 тис. грн. (11,6%). Прибуток від реалізації зріс на 9321 тис. грн. (124,6%), однак через велику суму за звітний період фінансових витрат, підприємство отримало не чистий прибуток, а збиток у розмірі 3876,2 тис. грн. і він за звітний період зріс на 750,1 тис. грн, що становить 23,9%.

Вартість активів зменшилася на 6,5%, а вартість основних фондів – на 7,3%, що може свідчити про оптимізацію активів та основних засобів. Дебіторська заборгованість зросла на 7,5%, а кредиторська зменшилася на 4%. Продуктивність праці зросла на 109,6%, що є дуже позитивним фактором і свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості зросли відповідно на 95,3% та 121,4%, що є негативним моментом і вказують на сповільнення повернення коштів від дебіторів та своєчасності проведення розрахунків з кредиторами.

У звітному 2023 році покращились показники рентабельності: рентабельність одиниці продукції зросла на 0,08 пункти, що становить 133,3%. Від’ємне значення даного показника у 2022 році свідчило про те, що компанія несла збитки на кожну надану послугу. У 2022 році показник рентабельності активів становив -0,06%, а у 2023 році він склав 0,02%, що є позитивною тенденцією. Проте значення 0,02% є дуже низьким і свідчить про неефективне використання активів компанії для генерування прибутку.

Показник фондівдачі становив у 2022 році 0,09, а у 2023 році – 0,21 пункти, тобто відбулося зростання показника на 0,12 пункти, що становило 113,3%. Фондомісткість у 2022 році становила 10,8 пункти, а у 2023 році вона знизилась на 55,5% і склала 4,8 пункти. Підвищення показника фондівдачі і зниження фондомісткості є позитивною динамікою у виробничо-господарській діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Готель «Асторія».

Для наглядності динаміку зазначених вище ключових показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Готель «Асторія» за 2022-2023рр. представлено на рис. 2.2.

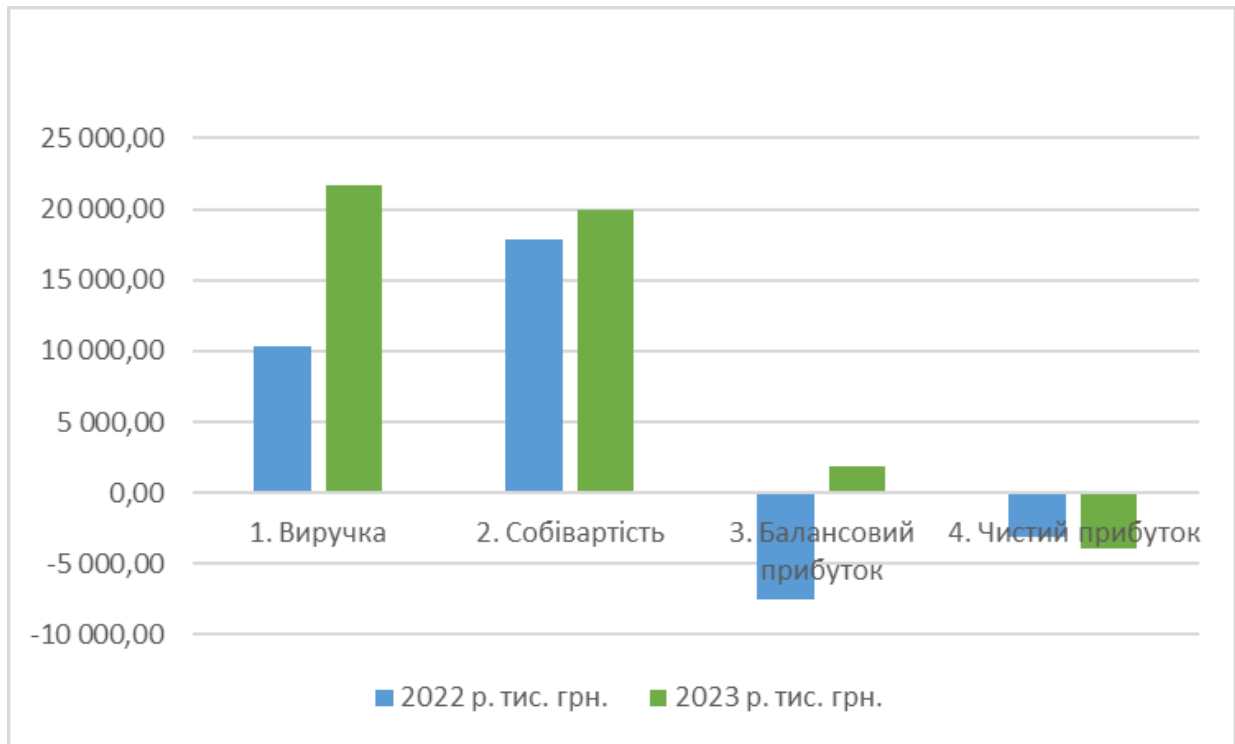


Рисунок 2.2. Динаміка основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Готель «Асторія»

Проаналізуємо також структуру операційних витрат ТОВ «Готель «Асторія» за 2022-2023рр.

Таблиця 2.4

Аналіз структури та динаміки операційних витрат ТОВ «Готель «Асторія» за 2022-2023 роки

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Операційні витрати:	13834418	100	17322730	100	+3488312	25,2
1. Матеріальні затрати	927801	6,8	966221	5,6	+38420	4,1
2. Витрати на оплату праці	4795380	34,6	6321110	36,5	+1525730	31,8
3. Відрахування на соціальні заходи	1054414	7,6	1386776	8,0	+332362	31,5
4. Амортизація	3219874	23,3	3852363	22,2	+632489	19,6
5. Інші операційні витрати	3836959	27,7	4796260	27,7	+959301	25,0

Для наглядності структуру операційних витрат ТОВ «Готель «Асторія» за 2022-2023рр. представлено на рис. 2.3.

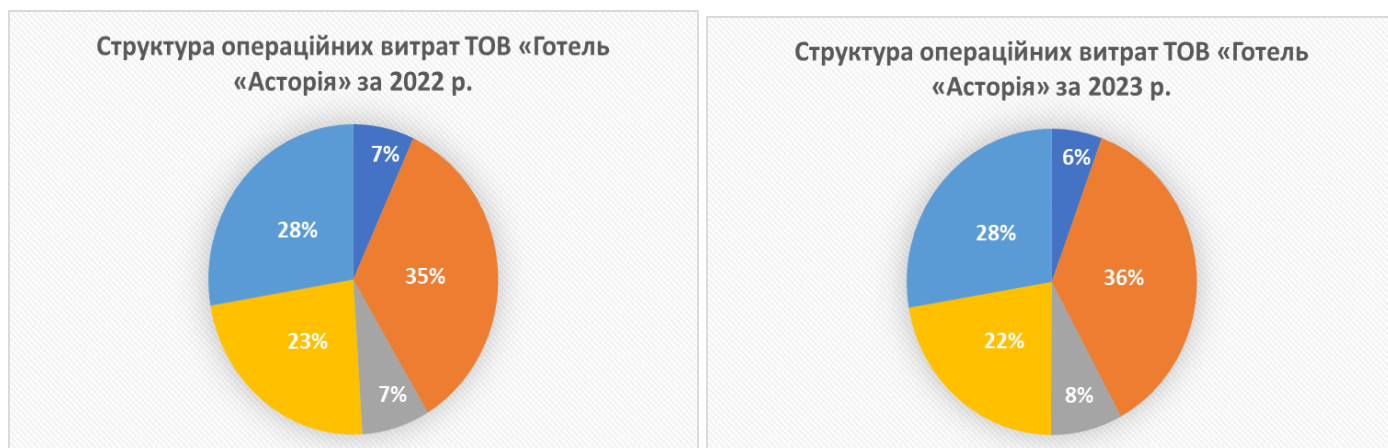


Рисунок 2.3. Динаміка структури операційних витрат ТОВ «Готель «Асторія»

Загалом дані проведеного у таблицях 2.3 та 2.4 аналізу основних фінансових показників ТОВ «Готель «Асторія» вказують на певне їх покращення у 2023 році порівняно з 2022 роком, особливо за показниками виручки, прибутковості продуктивності праці, фондівіддачі. Водночас є сфери, які потребують подальшого вдосконалення, такі, наприклад, як рентабельність, яка є доволі низькою та управління оборотним капіталом.

2.2. Аналіз ключових факторів забезпечення конкурентного статусу ТОВ «Готель «Асторія» та оцінювання його конкурентоспроможності на ринку надання готельних послуг

Проведені дослідження конкурентної позиції досліджуваного підприємства ТОВ «Готель «Асторія» («Astoria Hotel») показали, що неподалік нього розташовані і є конкурентами такі готелі як: «Rius Hotel Lviv» – 4 зірки, у якому 3006 грн. вартує найдешевший номер та «Panorama Lviv Hotel» – 5 зірок, із понад 100 річною історією та найдешевшою ціною за номер у розмірі 3245 грн.

Для характеристики конкурентів ТОВ «Готель «Асторія» необхідно зазначити, що конкурентний статус закладу може залежати від багатьох

факторів. Характеристику зазначених вище конкурентів готелю «Асторія» представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика основних конкурентів ТОВ «Готель «Асторія»

№ п/п	Характеристика	Назва готельного підприємства		
		Astoria Hotel	Rius Hotel Lviv	Panorama Lviv Hotel*
1.	Форма власності	Приватна власність	Приватна власність	Приватна власність
2.	Місце розташування	Центральна частина міста, поряд Оперний театр, площа Ринок	Центральна частина міста, поряд Оперний театр	Центральна частина міста, поряд площа Ринок
3.	Категорія готелю	4 зірки	4 зірки	5 зірок
4.	Кількість номерів	41	46	51
5.	Кількість місць	68	78	86
6.	Цільовий сегмент споживачів	Бізнес та туризм	Бізнес та туризм	Бізнес та туризм
7.	Характеристика номерного фонду:			
7.1.	Стандартні номери	+	+	+
7.2.	Номери «Напівлюкс»	+	+	+
7.3.	Номери «Люкс»	+	+	+
7.4.	Номери «Преміум люкс»	-	+	+
7.5.	Номери «Апартаменти»	+	+	+
8.	Інфраструктура з надання послуг	ресторан, лобі-бар, 1 конференц-зал, бізнес-центр, послуги з прання та хімчистки, камери зберігання багажу, безкоштовний Wi-Fi, послуги трансферу	ресторан, лобі-бар, фітнес-центр, 2 конференц-зали, послуги з прання та хімчистки, СПА-центр, камери зберігання багажу, обмін валют, безкоштовний Wi-Fi, послуги трансферу	ресторан, лобі-бар, фітнес-центр, конференц-зали, бізнес-центр, банкетні зали, послуги з прання та хімчистки, СПА-центр, камери зберігання багажу, безкоштовний Wi-Fi, послуги трансферу
9.	Рівень цін	Можуть коливатися від бюджетного до високого рівня	Можуть коливатися від бюджетного до високого рівня	Можуть коливатися від бюджетного до високого рівня
10.	Найнижча ціна, грн.	2400	3006	3245
11.	Рівень сервісу	Високий	Високий	Високий

*Готель «Panorama Lviv Hotel» тут і надалі при порівнянні готелю «Асторія» (Astoria Hotel) з двома конкурентами взято як еталон надання готельних послуг та управління готелем.

Отже, враховуючи загальні характеристики, представлені у таблиці 2.5, основними конкурентами досліджуваного підприємства ТОВ «Готель «Асторія» у центральній частині міста Львова є:

1. Готель «Rius Hotel Lviv» – розташований в історичному центрі міста, має високий рівень комфорту та послуг, зокрема, фітнес-центр, спа-центр, конференц-зали, ресторани високої кухні. Ціни в середньому вищі, ніж у готелю «Асторія». Готель має гарну репутацію та бренд, що приваблює платоспроможних клієнтів.

2. Готель «Panorama Lviv Hotel» – також розташований в історичному центрі міста, має великий вибір розкішних номерів та номерів підвищеного комфорту, конференц-зали, спа-центр та висококласні ресторани. Ціни також вищі, ніж у готелю «Асторія». Готель має відмінну репутацію та високий бренд, що приваблює клієнтів з вищим рівнем доходів.

Оскільки всі три готелі розташовані в історичному центрі міста Львова та мають високий рівень комфорту, послуг та цін, головними конкурентними перевагами можуть бути бренд та репутація, маркетингові зусилля та рівень обслуговування.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для оцінки конкурентів готелю «Асторія»

№ крит.	Показники	Готельні підприємства		
		Astoria Hotel	Rius Hotel Lviv	Panorama Lviv Hotel
1	Середня ціна номеру, грн.	3500	4200	4500
2	Категорія засобу розміщення (1-5 балів)	4	5	5
3	Розташування (1-5 балів)	5	5	5
4	Наявність додаткових послуг (1-5 балів)	4	5	5
5	Якість обслуговування (1-5 балів)	5	5	5
6	Імідж (1-5 балів)	4	4	5

За шістьма ключовими критеріями для оцінки конкурентного статусу готельних підприємств лідирує готель «Panorama Lviv Hotel», який як бачимо має найвищі бали, оскільки він має найвищу категорію щодо розміщення,

найвищу оцінку розташування, найбільшу кількість додаткових послуг, найвищу якість обслуговування та найвищий імідж серед трьох представлених у переліку готелів.

«Rius Hotel Lviv» також має високі бали за категорію засобу розміщення, розташування, наявність додаткових послуг, якість обслуговування.

Своєю чергою, готель «Astoria Hotel» поступається деякими показниками серед представлених конкурентів, однак слід зазначити, що має прийнятну цінову політику (дещо нижчу середню ціну номеру) та високу оцінку розташування й якість обслуговування.

В цілому, кожен з готелів має свої переваги та хтось із них – недоліки, і вибір будь-якого з них залежатиме від потреб та бюджету клієнтів, які обирають той чи інший заклад розміщення.

Оцінювання конкурентних переваг запропонованих для розгляду і порівняння готельних підприємств представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінювання конкурентних переваг досліджуваних готельних підприємств

Показники конкурентних переваг	Оцінка, бал			Коефіцієнт вагомості
	Astoria Hotel	Rius Hotel Lviv	Panorama Lviv Hotel	
1. Стан матеріально-технічної бази	4,71	4,85	4,85	0.12
1.1. Територія, на якій розташовано готельне підприємство	5	5	5	
1.2. Оснащення номерів	5	5	5	
1.3. Інтер'єр номерів	4	5	5	
1.4. Оснащення приміщень для споживачів у закладах ресторанного господарства	5	5	5	
1.5. Інтер'єр закладів ресторанного господарства	4	5	4	
1.6. Оснащення та інтер'єр вестибюльної групи приміщень	5	4	5	

Продовження таблиці 2.7

1.7. Екстер'єр підприємства:	5	5	5	
- будівельно-архітектурні особливості	4	5	5	
- вивіска	5	4	5	
2. Обслуговування:	5	5	5	0.16
2.1. В номерах готелю	5	5	5	
2.2. В закладах ресторанного господарства	5	5	5	
3. Задоволення потреб споживачів в організації харчування	5	5	5	0.16
3.1. Асортимент продукції в закладах ресторанного господарства	5	5	5	
3.2. Якість продукції	5	5	5	
4. Задоволення потреб споживачів у додаткових послугах	4	5	5	0.14
5. Персонал	5	5	5	0.12
5.1. Зовнішній вигляд	5	5	5	
5.2. Гостинність, компетентність	5	5	5	
6. Можливість отримання цінних знижок	3	3	3	0.06
7. Використання сучасних інформаційних технологій	4	4	4	0.08
8. Імідж підприємства	4	4	5	0.085
9. Розташування підприємства	5	5	5	0.075
Разом	39,71	40,85	41,85	1.0

Із даних таблиці 2.7 бачимо, що усі три готелі мають високий рівень конкурентних переваг. Найбільшу кількість балів отримав готель «Panorama Lviv Hotel», він лідирує за показниками інтер'єру номерів, оснащення та інтер'єру вестибюльної групи приміщень, якість продукції та надання послуг у закладах ресторанного господарства, задоволення потреб споживачів у додаткових послугах та імідж підприємства.

Готельний заклад «Rius Hotel Lviv» має високі бали у всіх показниках, окрім інтер'єру закладів ресторанного господарства та зовнішнього вигляду персоналу, де він певною мірою поступається позиціями нашому еталону – готелю «Panorama Lviv Hotel».

«Astoria Hotel» має дещо нижчий бал від конкурентів, однак він має власні конкурентні переваги у таких показниках, як стан матеріально-технічної бази (нещодавно готель пройшов реновацію), рівень обслуговування, задоволення потреб споживачів в організації харчування та персонал закладу.

Таблиця 2.8

Оцінювання конкурентних переваг готелю «Асторія»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Готельні підприємства		
		Astoria Hotel	Rius Hotel Lviv	Panorama Lviv Hotel
Середня ціна номеру*		5	1,52	1,7
Категорія засобу розміщення	0,1	0,4	0,5	0,5
Розташування	0,2	1	1	1
Наявність додаткових послуг	0,18	0,72	0,9	0,9
Якість обслуговування	0,3	1,5	1,5	1,5
Імідж	0,22	0,88	0,88	1,1
Результат: якість	1,0	4,5	4,78	5

*Середня ціна номеру: найдешевша середня ціна номеру (B_{\min}) оцінюється 5-ма балами, інші (B_i) розраховуються за формулою $B_i = (B_{\min}/B_i) \times 5$

Зважена балова оцінка інших показників розраховується шляхом множення оцінки, виставленої експертами, на коефіцієнт вагомості: наприклад - $4 \times 0,1 = 0,4$ бали.

Із даних таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки: у досліджуваного підприємства готелю «Асторія» середня ціна номеру є найнижчою, ніж у конкурентів; готель отримав меншу оцінку за категорію засобу розміщення порівняно із конкурентами; розташування готелю оцінюється однаково з конкурентами; оцінка за наявність додаткових послуг у готелі нижча, ніж у конкурентів, якість обслуговування в готелі оцінюється однаково з конкурентами; імідж готелю оцінюється гірше, ніж у конкурентів, загальний результат оцінки якості готелю майже на рівні конкурентів, проте нижчий від еталону – готелю «Panorama Lviv Hotel».

Інтегральну оцінку конкурентів готелю «Асторія» представлено у таблиці 2.9.

Інтегральна оцінка конкурентів готелю «Асторія»

Відносні показники	Готельні підприємства		
	Astoria Hotel	Rius Hotel Lviv	Panorama Lviv Hotel
Кількісний	1	0,30	0,34
Якісний	0,9	0,956	1
Інтегральний	0,948	0,539	0,583

Для визначення відносного кількісного показника (Пк) кожний з кількісних показників, що оцінені в балах (див. табл.2.8) ділимо на максимальний бал (5): наприклад - $1,52 / 5 = 0,304$.

При розрахунку відносного якісного показника (Пя) визначають найбільший показник – 5, на який ділять кожний зважений якісний показник: наприклад – $4,5 / 5 = 0,9$.

Інтегральний показник конкурентоспроможності із надання послуг готельних підприємств розраховують з врахуванням кількісного (Пк) та якісного показника (Пя) за формулою:

$$I_{\text{Асторія}} = \sqrt{\text{Пк} \cdot \text{Пя}} = \sqrt{1 \cdot 0,9} = 0,948.$$

$$I_{\text{Rius}} = \sqrt{\text{Пк} \cdot \text{Пя}} = \sqrt{0,304 \cdot 0,956} = 0,539.$$

$$I_{\text{Panorama}} = \sqrt{\text{Пк} \cdot \text{Пя}} = \sqrt{0,34 \cdot 1} = 0,583.$$

Виходячи з даних таблиці 2.9 щодо інтегральної оцінки конкурентоспроможності порівнюваних готельних закладів м. Львова, можна зробити наступні висновки щодо досліджуваного підприємства готелю «Асторія» та його обох конкурентів:

- «Astoria Hotel» має найвищий кількісний показник серед трьох конкурентів. Однак, цей показник не відображає якість надання послуг та інші важливі аспекти, що можуть впливати на загальний рівень конкурентоспроможності готелю;

- у якісному показнику «Astoria Hotel» наблизився до «Rius Hotel Lviv», однак останній все ще має значну відстань до у кількісному та інтегральному показниках відносно еталону – готелю «Panorama Lviv Hotel», який лідирує за найвищим показником якості серед трьох конкурентів;

«Astoria Hotel» має найвищий показник інтегральної оцінки серед своїх конкурентів: «Rius Hotel Lviv» та «Panorama Lviv Hotel», які мають значно менший інтегральний показник порівняно з досліджуваним підприємством з врахуванням цінового показника забезпечення конкурентоспроможності на ринку надання готельних послуг.

Узагальнюючи результати проведеного у даному розділі аналізу господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Готель «Асторія» бачимо, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку індустрії гостинності. Ефективне використання наявних ресурсів, впровадження інновацій та вдосконалення управлінських процесів є ключовими факторами, що сприяють успішній діяльності готелю.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ТА РОЗШИРЕННЯ СПЕКТРУ НАДАННЯ ПОСЛУГ

3.1. Обґрунтування проєкту розвитку надання послуг із конференц-обслуговування клієнтів готельного комплексу «Асторія»

У сучасних умовах конкурентного ринку послуг важливим аспектом підвищення конкурентного статусу підприємств готельного бізнесу є постійне удосконалення якості та розширення спектру надання послуг. Однією з ключових напрямків в даному контексті є розвиток послуг із конференц-обслуговування, які на сучасному етапі розвитку готельної індустрії визначаються не лише як додатковий елемент сервісу, але й як стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності.

Останні десятиліття свідчать про стабільне зростання попиту на конференц-послуги в готельному секторі. Сучасне бізнес-середовище ставить перед підприємствами низку завдань, вирішення яких вимагає високого рівня організації та доступу до сучасних комунікаційних технологій. Керівництво компаній все частіше шукають найкомфортніші рішення для проведення зустрічей, конференцій та тренінгів прямо на території готелю, що створює підвищений попит на конференц-зали та супутні послуги.

Проведені дослідження показали, що досліджуване підприємство для проведення ділових зустрічей, переговорів або семінарів володіє лише одним конференц-залом, призначеним для обслуговування на 40 осіб. З огляду на це, для підприємства буде доцільним облаштування на його території ще одного конференц-залу, більшої площі, для забезпечення обслуговування близько 100 клієнтів.

Слід зазначити, що розвиток конференц-послуг у будь-якому готелі є стратегічно важливим кроком, що приносить численні переваги для бізнесу та

підвищує його конкурентоспроможність. Нижче наведено ключові аргументи на користь необхідності розвитку цього напрямку:

1. Підвищення конкурентоспроможності: готелі, що пропонують сучасні конференц-послуги, мають перевагу перед конкурентами, які не мають таких можливостей. Це дозволяє їм виділитися на ринку та задовольнити потреби широкого спектра клієнтів, від великих корпорацій до малих бізнесів.

2. Збільшення доходів: конференції, семінари, тренінги та інші корпоративні заходи забезпечують додатковий потік клієнтів, що підвищує заповнюваність номерного фонду. Окрім того додаткові доходи можуть бути отримані від оренди конференц-залів, технічного обладнання, послуг харчування та інших послуг, пов'язаних з організацією різних заходів.

3. Залучення нових клієнтів: наявність конференц-залів і відповідних послуг робить готель привабливим для бізнес-мандрівників та корпоративних клієнтів. Компанії часто обирають готелі з конференц-послугами для проведення своїх заходів, що сприяє залученню нових клієнтів та партнерів.

4. Підвищення іміджу та бренду готелю: проведення успішних заходів підвищує репутацію готелю як місця для проведення важливих подій. Готелі з хорошою репутацією в сфері конференц-послуг стають відомими не лише серед бізнес-клієнтів, а й серед широкої аудиторії.

5. Диверсифікація послуг: розвиток конференц-послуг дозволяє готелю диверсифікувати свою діяльність та зменшити ризики, пов'язані із сезонними коливаннями попиту. Надання різноманітних послуг, включаючи конференц-послуги, робить готель менш залежним від одного типу клієнтури.

6. Покращення використання інфраструктури: конференц-зали та суміжні приміщення можуть бути використані для різних цілей, включаючи проведення весіль, святкових заходів та інших подій. Це забезпечує ефективне використання інфраструктури готелю та максимізує його доходи.

7. Підвищення зайнятості персоналу: розвиток конференц-послуг сприяє створенню нових робочих місць та підвищенню зайнятості персоналу. Це може включати як постійні, так і тимчасові робочі місця в таких сферах, як організація заходів, обслуговування клієнтів, технічна підтримка та харчування.

Таким чином, з огляду на зазначені вище факти, розвиток конференц-послуг у готелі є важливим стратегічним кроком, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, збільшенню доходів, залученню нових клієнтів, покращенню іміджу та бренду, диверсифікації послуг, ефективному використанню інфраструктури та підвищенню зайнятості персоналу.

Окрім того, варто зазначити, що попит на конференц-послуги у місті Лева демонструє стабільний та зростаючий тренд, що відзначається підвищеною активністю в сфері бізнес- та професійних подій. Місто Львів, як відомо, визначається динамічним економічним та культурним розвитком, що робить його привабливим місцем для проведення конференцій, семінарів, тренінгів та інших корпоративних заходів.

Однією з ключових причин зростання попиту є активна участь місцевих та міжнародних компаній у розширенні своїх бізнес-операцій в Україні. Заходи такого роду надають компаніям можливість обмінюватися ідеями, встановлювати нові партнерські зв'язки та представляти свої продукти чи послуги на конференційних площадках.

Також важливим фактором є безпосередня роль уряду та місцевих органів у підтримці бізнес-ініціатив, що сприяє розвитку конференц-індустрії. Сучасні конференц-центри, готелі та спеціалізовані приміщення у Львові відповідають високим стандартам та технічним вимогам для проведення різноманітних заходів, що робить місто привілейованим місцем організації конференцій чи подібних заходів різного масштабу.

Для успішного впровадження конференц-послуг необхідно інвестувати у вдосконалення інфраструктури для заходів, надавати технічну підтримку та підвищувати кваліфікацію персоналу, забезпечуючи високий рівень обслуговування. При цьому слід удосконалювати і маркетинговий підхід, акцентуючи увагу на унікальних можливостях, які готелі можуть надати для різноманітних заходів.

Незважаючи на те, що попит на проведення заходів і конференцій продовжує стрімко зростати, готельерам слід пам'ятати, що не все так, як було до COVID-19. Одна з найважливіших складових успіху заходу – доступ до Інтернету та підтримка мережевих потреб – лише зросла і тепер часто є

вирішальним фактором задоволення відвідувачів. Цей компонент створює низку викликів для організації роботи конференц-залу, які повинні балансувати між постійним дефіцитом робочої сили та необхідністю отримати вигоду з життєво важливого джерела доходу, який конференції та заходи приносять їхнім об'єктам нерухомості [11].

Розвиток конференц-послуг надає підприємствам готельного бізнесу кілька конкурентних переваг для залучення цільової аудиторії. Хоча готелі традиційно проводять заходи, концепція повністю обладнаного конференц-центру в готелі є відносно новою. Цей новий метод справив величезний вплив на те, як компанії організують і проводять ділові заходи.

Однією з головних переваг готелів з конференц-центрами є їхня зручність. Все, що потрібно, знаходиться прямо тут, від конференц-залів до розміщення гостей, харчування та розважальних заходів. Це не тільки спрощує логістику, але й робить захід більш організованим та ефективним.

Сучасні ділові заходи значною мірою покладаються на технології. Готелі зі спеціальними конференц-залами надають найсучасніші аудіо-візуальні технології, високошвидкісний інтернет та сучасні інструменти для презентацій. Це гарантує, що захід пройде успішно і без технічних труднощів.

Незалежно від особливостей майбутньої зустрічі, готелі з конференц-залами надають широкий вибір місць для проведення заходів. Така гнучкість дозволяє адаптувати приміщення та гарантувати, що воно буде пристосоване до ваших конкретних вимог.

Конференц-зали в готелях забезпечують ідеальні умови для нетворкінгу. Учасники можуть спілкуватися в невимушеній і неформальній обстановці в загальних зонах, лаунжах і їдальнях, налагоджуючи зв'язки і співпрацю [10].

Судячи по цінній політиці та наданні послуг, досліджуване підприємство ТОВ «Готель «Асторія» – це заклад готельного господарства, що насамперед орієнтується на клієнтів з рівнем достатку вище середнього та на туристів з діловою метою, які насамперед зважають на якість, комфорт та унікальність.

На основі аналізу функціонування конференц-сервісу готелю «Асторія» виявлено, що зважаючи на наявність малого конференц-залу, потенціалі цього напрямку все ще невичерпаний й доцільно провести розширення даного спектру,

відкривши ще один конференц-зал середньої величини (загальною площею – 100 м², місткість до 100 осіб), оснащений високотехнологічним обладнанням. Зазначена пропозиція ґрунтується на таких аспектах актуальності:

1. Попит на простори для подій: у Львові проводяться безліч наукових заходів, конференцій, форумів тощо, що може привабити готель як нове багатофункціональне їх місце проведення.

2. Забезпечення повного сервісу: готель може пропонувати повний спектр послуг, включаючи проживання, харчування, та розваги, що робить його ідеальним варіантом для організації та участі в подіях.

3. Конкурентна перевага: приваблення нових клієнтів серед бізнес туристів та зайняття стійкої позиції на ринку таких послуг.

4. Економічна вигода: збільшення прибутку шляхом здачі в оренду конференц-залу на різноманітні події чи проведення їх самостійно, використовуючи простір ефективно економічно.

5. Залучення до участі в заходах представників різних культур та мовних груп. Оснащення сучасною системою перекладу мови надає можливість учасникам спілкуватися та слухати промови на різних мовах, що сприяє залученню та ефективному обміну ідеями серед усіх учасників, забезпечуючи максимальний рівень розуміння й участі у всіх аспектах конференції.

6. Можливість двох одночасних форматів проведення заходу. Онлайн-платформа дозволяє зручно приєднатися до події з будь-якого місця світу, забезпечуючи гнучкість і комфорт участі. Такий підхід дозволяє задовольнити різноманітні потреби та вимоги учасників, розширюючи географію участі та підвищуючи доступність заходу для широкої аудиторії.

Для створення конференц-залу в готелі Готель «Асторія» спочатку необхідно провести перепланування приміщення, що раніше певний час не використовувалось, та виконати необхідні ремонтні роботи. Загальні витрати за перепланування, загальні будівельні роботи та оздоблювальні роботи становитимуть 90 тис. грн.

Загальний перелік обладнання та меблів для відкриття конференц-залу наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Перелік необхідного обладнання та меблів для відкриття конференц-залу
в готелі «Асторія» (м. Львів)

Назва обладнання	Кількість	Орієнтовна вартість, грн.
Система відеопроєкції		
Екран для проєктора	1	8 000
Проєктор	1	10 000
Кріплення для проєктора	1	3 500
Система професійного звуку		
Мікрофони	10	10 000
Мікшерний пульт	1	12 350
Акустична система	1	15 500
Система відеотрансляції		
Відеокамери	2	20 000
Відеомікшер	1	13 000
Система комутації		
Комутатори	1	6 250
Кабельна інфраструктура	1	3 000
Конектори та перехідники	1	800
Конференц-система		
Мікрофони конферец-системи	10	15 000
Центральний блок управління	1	14 000
Система перекладу мови	1	20 000
Інше		
Клімат-контроль	1	17 000
Wi-Fi доступ	1	1 500
Фліпчарт	1	1 500
Меблі		
Стільці	80	48 000
Столи	5	15 000
Меблі для лекторів (стіл, трибуна тощо)		5 600
Разом		230 000

*Сукупні витрати на закупівлю необхідного обладнання для конференц-залу становить 161400 грн, на меблі - 68 600 грн.

Цільовою аудиторією нового конференц-залу є науковці, бізнесмени, поважні гості та впливові іноземці. Ця аудиторія відрізняється високим рівнем доходу та вимогливості до якості послуг. Тому реклама нового конференц-залу повинна бути спрямована на те, щоб продемонструвати його вигоду саме для цієї аудиторії.

Конкретні рекламні методи, що будуть використані при реалізації проєкту:

1. Інтернет-реклама: створення сторінки нового конференц-залу на основному сайті готелю, де буде вказана інформація про послуги та їх вартість, з візуальними елементами, які будуть приваблювати увагу цільової аудиторії - 2 250 грн. Також розміщення рекламних посилань та банерів на сайтах, що спеціалізуються на конференціях, форумах та інших подібних заходах та орієнтовані на бізнес-аудиторію - 2 500 грн

2. Поліграфія: прейскуранти послуг конференц-залу - 500 грн за 10 шт.; візитки, що відображають контактну інформацію - 650 грн за 250 шт.; буклети для можливості поширення інформації про послуги закладу - 1000 грн за 250 шт.

Загальні витрати на рекламу нового конференц-залу у готелі «Асторія» представлено у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Витрати на рекламу нового конференц-залу у готелі «Асторія»

Вид реклами	Кількість	Орієнтовна вартість, грн.
Інтернет реклама		
Сторінка на сайті готелю	1	2 250
Реклама на сторонніх сайтах	1	2 500
Поліграфія		
Прейскурант	10	500
Візитки	250	650
Буклети	250	1 000
Разом		6 900

Як додаткова стаття первинних витрат передбачено придбання аксесуарів та розхідних матеріалів (матеріали для бейджів та ідентифікації, матеріали для

конференц-пакетів, подарункові сувеніри, запасні матеріали для технічного обладнання та ін.) на загальну суму 4 500 грн та канцелярського приладдя на 6000 грн.

Таблиця 3.3

Початкові витрати (капіталовкладення) на відкриття конференц-залу в готелі «Асторія»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Перепланування, загальні будівельні роботи та оздоблювальні роботи	90,0
Обладнання та меблі	230,0
Реклама	6,9
Акcesуари та розхідні матеріали	4,5
Канцелярське приладдя	6,0
Разом	337,4

Фінансове планування передбачає проведення прогнозування щорічних витрат (період – 3 роки), що виникають при конференц-залу в готелі «Асторія».

Основна стаття витрат – витрати на оплату праці працівників та відрахування у вигляді податку – єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (22%). Для успішного функціонування нового конференц-залу у готелі «Асторія» буде залучено новий працівник – технічний спеціаліст.

Таблиця 3.4

Витрати на річний фонд зарплати працівників конференц-залу в готелі «Асторія»

Посада	Заробітна плата / місяць, грн.	Нарахування на заробітну плату / місяць, грн.	Витрати на оплату заробітної плати, грн.	
			місяць	Рік
Технічний спеціаліст	13 500	2 970	16 470	197 640

Витрати на розхідні матеріали (канцелярське приладдя) становитиме близько 5000 грн в місяць.

Оскільки буде використовуватись приміщення для конференц-залу, що уже знаходиться у власності готелю «Асторія», то такої статті витрат як оренда не буде.

Реалізація проєкту призведе до збільшення комунальних витрат на суму 2,5 тис. грн, яке охоплює наступне збільшення витрат: електроенергія - 1 200 грн, опалення - 800 грн, вода та водовідведення - 300 грн, вивіз сміття - 200 грн.

У рамках проєкту також передбачено інші поточні витрати (оновлення, утримання та ремонт обладнання; оплату послуг зв'язку та ін.), що в середньому складають суму 2000 грн щомісяця.

Таблиця 3.5

Поточні витрати для забезпечення функціонування конференц-залу
в готелі «Асторія»

Стаття витрат	Сума, грн.	
	місяць	рік
Заробітна плата	13 500	197 640
Розхідні матеріали	5 000	60 000
Комунальні платежі	2 500	30 000
Інші поточні витрати	2 000	24 000
Разом	28 700	311 640

Статті щорічних витрат конференц-залу в готелі «Асторія» на 2024-2026рр. з урахуванням прогнозованого темпу інфляцій (15% у 2024 та 10% у 2025 роках) і необхідності підвищення рівня витрат на покупні матеріали (10%) будуть складати:

2024 рік - 311 640 грн

2025 рік - $311\,640 + 77\,910 (+25\%) = 389\,550$ грн.

2026 рік - $389\,550 + 77\,910 (+20\%) = 467\,460$ грн.

3.2. Визначення показників економічної ефективності проєкту створення нового конференц-залу у структурі готелю «Асторія»

Під час розрахунку економічної ефективності проєкту необхідно зробити прогноз продажів послуг конференц-залу за роками реалізації проєкту. Для цього необхідно врахувати вартість однієї години оренди, середню тривалість конференції та орієнтовну кількість конференцій в рік.

Базова вартість однієї години оренди становить 3 000 грн/годину та охоплює оплату користування приміщенням й усією необхідною технікою, організація та контроль за проведенням конференції менеджером конференц-сервісу готелю та технічним спеціалістом, а також ресторанне обслуговування. Додатковими пунктами витрат може становити оренда системи перекладу мови, можливість проведення заходу в офлайн та онлайн форматах одночасно, друк поліграфічної продукції (брошури, буклети, плакати тощо).

Тривалість конференцій у середньому становить 3-6 годин. Середня тривалість конференцій при розрахунках враховується як 5 години.

Прогноз отримання виручки від продажу послуг нового конференц-залу у готелі «Асторія» представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз продажу послуг нового конференц-залу у готелі «Асторія»

Найменування	Роки		
	2023	2024	2025
Вартість оренди за годину, грн	3000	3000	3000
Тривалість конференції, год	5	5	5
Кількість конференцій в рік	34	40	46
Виручка	510 000	600 000	690 000

Проаналізувавши середній потенційний оборот діяльності пропонованого закладу, визначено такий рівень щорічної виручки:

2024 рік – 510 000 грн;

2025 рік – 600 000 грн;

2026 рік – 690 000 грн.

Визначення розміру основних показників економічної ефективності проекту передбачає вибір розміру ставки дисконтування. Отже, ставка дисконтування для даного проекту становитиме 20%.

До основних показників оцінки ефективності проекту відносять:

- приведений прибуток (Present Value) – PV;
- чистий приведений прибуток (Net Present Value) – NPV;
- індекс рентабельності інвестицій (Profitability Index) – PI;
- термін окупності (Payback Period) – PP.

Вихідні дані для аналізу ефективності вкладень у відкриття конференц-залу в готелі «Асторія» представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вихідні дані для аналізу ефективності вкладень у відкриття конференц-залу в готелі «Асторія»

Показники	Роки		
	2023	2024	2025
Виручка від продажу товарів і надання послуг, грн	510 000	600 000	690 000
Собівартість послуг, грн	311 640	389 550	467 460
Валовий прибуток, грн	198 360	210 450	222 540
Сума нарахованого податку, грн	35 704, 8	37 881	40 057,2
Чистий прибуток	162 655, 2	172 569	182 482,8

Вихідні дані проекту, що аналізується:

Період реалізації: $t = 3$ роки

Початкові капіталовкладення: $IC_t = 337\,400$ грн,

Грошові потоки: $P_t = 162\,655,2$ грн, $172\,569$ грн, $182\,482,8$ грн.

Ставка дисконту: $r = 20\% = 0,20$

Розрахуємо основні показники ефективності запропонованого проекту створення нового конференц-залу у готелі «Асторія».

Загальна накопичена величина дисконтованих доходів (PV) розраховується за формулою:

$$PV = \sum_t P_t / (1+r)^t \quad (3.1)$$

$$\begin{aligned} PV &= \frac{162\,655,2}{(1+0,2)^1} + \frac{172\,569}{(1+0,2)^2} + \frac{182\,482,8}{(1+0,2)^3} \\ &= \frac{162\,655,2}{1,2} + \frac{172\,569}{1,44} + \frac{182\,482,8}{1,73} \\ &= 135\,546,0 + 119\,839,58 + 105\,481,39 = 360\,866,97 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Отже, дисконтований дохід по проєкту складе $PV = 360\,866,97$ грн.

Оскільки інвестиції разові, то використовується наступна формула для визначення чистого приведенного прибутку (Net Present Value) – NPV:

$$NPV = \sum_t \left(\frac{P_t}{(1+r)^t} \right) - IC \quad (3.2)$$

де IC_t – інвестиції (витрати), зроблені за період t ;

P_t – грошові надходження за період t ;

r – річна банківська процентна ставка (ставка дисконту – прийнятна для інвестора норма прибутку на капітал);

$$NPV = 360\,866,97 - 337\,400,00 = 23\,466,97 \text{ грн.}$$

Отже, чистий приведений прибуток по проєкту складе $NPV = 23\,466,97$ грн. Оскільки значення $NPV > 0$, тобто додатне, значить проєкт вважається ефективним. Що більше значення NPV , то ефективніший проєкт.

Для визначення індексу рентабельності інвестицій (Profitability Index) – PI використовуємо наступну формулу:

$$PI = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} / IC \quad (3.3)$$

$$PI = \frac{360\,866,97}{337\,400,00} = 1,07 \text{ грн.}$$

[показує, що на вкладену 1 грн отримаємо 1,07 грн доходу]

Отже, індекс рентабельності інвестицій по проєкту $PI = 1,07$ грн. Зважаючи на те, що значення $PI > 1$, то проєкт – ефективний. Даний результат

був очікуваний, адже РІ пов'язаний з NPV, якщо значення NPV додатне (тобто проєкт є ефективний), то і значення РІ покаже позитивну ефективність проєкту.

Оскільки прибуток розподілений за роками нерівномірно, то термін окупності капіталовкладень у проєкт (Payback Period) – РР розраховують безпосередньо як період, протягом якого інвестицію буде погашено шляхом кумулятивного прибутку, тобто:

$$\sum_t Pt \geq IC \quad (3.4)$$

$$PP = (162\,655,2 + 172\,569 + 182\,482,8) > 337\,400$$

$$\text{тобто } 517\,707 > 337\,400$$

Отже, термін окупності капіталовкладень у проєкт РР = 2 роки.

З суми прибутку за три роки, лише 180 307 грн є чистим прибутком, який залишиться інвесторам після покриття початкових інвестицій. Загалом, слід відмітити, що запропонований проєкт щодо створення нового конференц-залу у готелі «Асторія» є прибутковим, оскільки його вартість майбутнього потоку грошових коштів (РР) є більшою від початкових капіталовкладень. Такий проєкт можна схвалити до реалізації досліджуваним підприємством на наступні заплановані роки.

Таким чином, підсумовуючи результати проведеного у даному розділі дослідження варто зазначити, що розвиток конференц-послуг у готельному комплексі «Асторія» є доцільним та економічно вигідним кроком, що сприятиме підвищенню конкурентного статусу підприємства на ринку готельного бізнесу та успішному його розвитку у майбутньому.

РОЗДІЛ 4

ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ, БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Поняття безпеки та небезпеки в діяльності підприємства індустрії гостинності

Природно, що більшість інтуїтивно розуміє значення безпеки. Це і запобігання хворобам, і порушення устанавленого способу життя тощо. Тому простіше визначити відсутність безпеки, ніж її наявність.

Якщо звернутися до явища безпеки, то слід окреслити принаймні чотири її суттєві ознаки:

- універсальність: безпека турбує всіх людей, оскільки має загальні загрози нормальному життю;
- взаємозалежність складників: безпека нині більше не стосується тільки окремої людини, соціальної групи чи навіть країни;
- підконтрольність розвитку подій: про безпеку можна говорити тільки тоді, коли та чи інша небезпека виявляється на ранніх стадіях виникнення. Значно дешевше і гуманніше діяти на ранніх етапах і діяти відповідно з розвитком подій, ніж пускати події на самоплив;
- проблемність людського життя, яка не дає змоги повністю розв'язати проблему безпеки особи, домагатися абсолютної ліквідації небезпеки. Усіляка діяльність потенційно небезпечна, тому що завжди несе деякий ризик.

Виходячи з розглянутого, можна зазначити, що безпечна життєдіяльність – це складна система, яка здатна забезпечити і підтримати в середовищі буття певні умови життя та всі види діяльності людей.

До факторів, що забезпечують безпеку життєдіяльності, необхідно віднести екологічні, фізіологічні, медичні, виробничо-побутові, правові та інші, при яких забезпечується і підтримується повноцінне життя і діяльність людей.

Небезпека для життя людини може виникнути як при надзвичайних ситуаціях, так і при звичних умовах буття, тому проблема забезпечення безпеки

життєдіяльності має бути забезпечена як у нормальних умовах середовища життя, так і в надзвичайних умовах.

До першої групи можна віднести вирішення таких проблем як:

- охорона здоров'я;
- охорона прав людини та громадського порядку;
- охорона праці;
- захист навколишнього природного середовища.

До другої групи можна віднести вирішення проблем, які виникають при надзвичайних ситуаціях:

- захист населення в надзвичайних ситуаціях;
- запобігання або зниження наслідків надзвичайних ситуацій.

4.2. Концепція забезпечення безпеки для 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; кожний 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» [1] 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» [2], 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 (екскурсантам) 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 допустимих 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, неуважності, 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.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі сформованих основних розділів даної кваліфікаційної роботи бакалавра, яка охоплює проблематику формування стратегії конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності, можна зробити наступні висновки.

1. Конкурентні переваги є ключовим фактором успішного функціонування підприємств індустрії гостинності. Вони визначають здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, залучаючи та утримуючи клієнтів. Основними видами конкурентних переваг є якість послуг, унікальність пропозицій, ефективність обслуговування та використання сучасних технологій.

2. Для досягнення стійких конкурентних переваг підприємства готельного бізнесу використовують різні стратегії, такі як диференціація, фокусування на певних сегментах ринку та оптимізація витрат. Успішна стратегія конкурентних переваг передбачає інтеграцію внутрішніх можливостей підприємства з вимогами ринку.

3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі його ринкової позиції, якості наданих послуг та задоволеності клієнтів. Використання комплексних методик та інструментів аналізу дозволяє об'єктивно оцінити конкурентний статус підприємства та визначити напрями для покращення його діяльності.

4. Об'єктом нашого дослідження обрано ТОВ «Готель «Асторія», який маючи столітню історію та вигідне розташування у самому центрі Львова, займає важливе місце на ринку послуг індустрії гостинності Львівського регіону. Завдяки вигідному положенню, сучасним зручностям та високому рівню обслуговування, готель привертає велику кількість туристів і бізнес-клієнтів.

5. Стратегічними цілями підприємства є забезпечення максимальної задоволеності клієнтів, розвиток готельних послуг, розширення аудиторії, впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності та сталість в управлінні. Використовуючи стратегію диференціації, готель «Асторія» акцентує увагу на створенні неповторного гостьового досвіду та високоякісного сервісу, що дозволяє залучати різні категорії клієнтів. Основні види діяльності

готелю включають надання послуг з розміщення, харчування, а також конференц-сервіс, що забезпечує зручність для туристів і бізнес-гостей.

6. Проведений економічний аналіз показує покращення основних техніко-економічних показників діяльності готелю за 2022-2023 роки. Зокрема, виручка від реалізації продукції суттєво зросла, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат. Незважаючи на те, що чистий прибуток все ще залишається негативним, помітне зростання прибутковості від реалізації свідчить про ефективні управлінські рішення. Операційні витрати також збільшилися, що пояснюється зростанням матеріальних затрат, витрат на оплату праці та інших операційних витрат. Проте зменшення вартості активів і основних фондів свідчить про оптимізацію ресурсів підприємства. Показники рентабельності продукції та активів значно покращилися, хоча й залишаються на низькому рівні. Підвищення продуктивності праці та зниження фондомісткості свідчать про ефективніше використання трудових ресурсів і основних фондів підприємства. Водночас зростання коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на необхідність вдосконалення управління обіговими коштами.

7. У роботі обгрунтовано удосконалення якості та розширення спектру надання послуг у готельному бізнесі, зокрема шляхом розвитку конференц-обслуговування. Зроблено висновок, що розвиток конференц-послуг є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу. Це забезпечує залучення нових клієнтів, збільшення доходів, покращення іміджу готелю, диверсифікацію послуг та ефективне використання інфраструктури.

8. Запропоновано проект розвитку конференц-обслуговування в готельному комплексі «Асторія», який включає облаштування нового конференц-залу на 100 осіб з високотехнологічним обладнанням. Підкреслено, що такий крок дозволить задовольнити зростаючий попит на конференц-послуги у Львові, сприятиме залученню ділових туристів та підвищенню доходів готелю.

Визначено необхідні кроки для реалізації проекту, включаючи перепланування приміщення, проведення будівельних та оздоблювальних робіт, закупівлю необхідного обладнання та меблів. Наведено детальний план витрат на ці заходи. Також розглянуто маркетингові стратегії для просування нового конференц-залу, включаючи інтернет-рекламу та поліграфічні матеріали. Запропоновано цільову аудиторію, яка включає науковців, бізнесменів та впливових іноземців, що підвищить репутацію та конкурентоспроможність готелю.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України «Про охорону праці» № 2694-12-ВР.
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T269400>
2. Закон України «Про туризм» №325/95-ВР.
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z950324>
3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
4. 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>.
5. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: підручник. К.: Таксон, 2014. 704 с.
6. 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.
7. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2015. №2. С. 50–54.
8. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності. *Агросвіт*. 2013. № 9. С. 50-53.
9. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. Вип.2. 2015. С. 50–54.
10. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2016. №12. С. 68–72
11. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. *Економіст*. 2007. №8. С. 14–17.

12. Гайдук, В. А. Розвиток теорії конкурентних переваг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №2. С.20–23.
13. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №2. С. 60–65.
14. Герман О. М. Стратегічна маркетингова спрямованість як складова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010 №8. С.72–77.
15. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія. К.: Вища школа, 2012. 205 с.
16. Гречаник Н. Я. Методичні засади дослідження методів і механізмів конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка*. 2017. №2. С.123–130.
17. Головка О. Організація готельного господарства: навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 408 с.
18. Гречаник Н. Я. Методичні засади дослідження методів і механізмів конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка*. 2015. №2. С.123–130.
19. Грозний І. С. Використання узагальнюючих показників для оцінки процесу формування конкурентних переваг промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №2. С. 31–35.
20. 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.
21. 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.
22. Дишкантюк О.В. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 96–101.

23. 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.

24. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. *Регіональна економіка*. 2015. №3. С. 204–212.

25. Завідна Л.Д., Шевчук Н.С. Модель управління якістю готельних послуг. *Modern research in science and education*. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. (December 7-9, 2023) BoScience Publisher. Chicago, USA, 2023. Pp. 927-932. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-science-and-education-7-9-12-2023-chikago-ssha-arhiv/>

26. Завідна Л.Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. / Concept of managing the strategic development of hotel industry enterprise. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 153. Дніпро: ПДАБА, 2020. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9>

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

28. 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.

29. Клименко В. І. Особливості інноваційної політики під час зростання конкурентних переваг підприємств. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2012. №1. С. 57–62.

30. 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.

31. Малюта Л. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
32. Малюта Л., Федішин І. Вплив криз на розвиток туристичного бізнесу. *Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава"*. 2020. Вип.1 (22). С. 36-47.
33. 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.
34. 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.
35. Мартиненко М. М. Конкурентні переваги як шлях до розвитку підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №12. С.88–96.
36. Морозова О., Морозов О. Індустрія гостинності: перспективи її розвитку в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2(19). С. 50–58.
37. Ольшанський О.В. Заходи підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичного профілю. Харків : ХДУХТ, 2013. С. 291–297.
38. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2016. С.370.
39. 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>.
40. Родіонова Ю.М. Чинники формування конкурентних переваг підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №5. С. 129–138.
41. Смірнов О. Якість продукції як джерело зростання конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №11. С.116–125.

42. Статистичний щорічник України за 2020, 2021, 2022 рр.
URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u
43. 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>
44. Теслюк Н. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. №11. С.17–26.
45. Україна у цифрах 2023: Статистичний збірник. *Держ. комітет статистики України*. Київ, 2023. 249 с.
46. Царенко О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг. *Економіка та держава*. 2007. №12. С. 16–20.
47. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4. С.104–109.
48. Чорна І. В. Діагностика діяльності підприємств готельного господарства. URL: <http://knowledge.allbest.ru/sport/2c0b65625b3ac68b4d43b88>