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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: **«Шляхи покращення якості та конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності (на прикладі ПрАТ «Готель Україна»)»**

Виконав: студент VI курсу, групи БРм-61

спеціальності (напряму підготовки) 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

Комінко А.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Мельник Л.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

Рецензент Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2024

АНОТАЦІЯ

Комінко А.А. «Шляхи покращення якості та конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності (на прикладі ПрАТ «Готель Україна»)».

Кваліфікаційна робота магістра (89 с., 13 рис., 14 табл., 38 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2024.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних принципів і розробленню рекомендацій щодо покращення якості і конкурентоспроможності ПрАТ «Готель «Україна». У роботі: досліджено підходи до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства; висвітлено сутність управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств; визначено особливості управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності; надано загальну характеристику діяльності готелю; здійснено аналіз економічних показників діяльності досліджуваного товариства; описано методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності; побудовано механізм управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності; визначено пропозиції щодо покращення якості послуг досліджуваного готелю; обґрунтовано проектне рішення зі створення смарт-номера як приклад підвищення конкурентоспроможності готелю «Україна».

Ключові слова: управління, механізм, конкурентоспроможність, якість, розвиток, підприємство, проектне рішення, ефективність.

ANNOTATION

Kominko Anton. Ways to improve quality and competitiveness in the hospitality industry (PJSC "Hotel Ukraine" as a case study).

Master's thesis (89 p., 13 fig., 14 tabl., 38 lit.) for obtaining the educational qualification of «Master» in the specialty 241 «Hotel, Restaurant and Catering». Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2024.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical principles and the development of recommendations for improving the quality and competitiveness of PJSC "Hotel Ukraine". In this paper, there were: studied the approaches to the interpretation of the concept of competitiveness of enterprise; highlighted the essence of quality management and competitiveness of enterprises; defined the features of quality management and competitiveness of enterprises in the hospitality industry; provided a general description of the hotel activity; carried out an analysis of economic indicators of the studied company; described methods for assessing the competitiveness of enterprises in the hospitality industry; developed the mechanism for managing quality and competitiveness.

Keywords: management, mechanism, competitiveness, quality, development, enterprise, project proposal, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……..…….. 6

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ……..... 9

1.1. Підходи до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства 9

1.2. Сутність управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств …… 14

1.3. Особливості управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності …… 20

Висновок до розділу 1 ……..…….. 27

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «УКРАЇНА» З ТОЧКИ ЗОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 29

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Готель «Україна» 29

2.2. Аналіз економічних показників діяльності товариства «Готель «Україна» 37

2.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності ……..... 43

Висновок до розділу 2 ……...……...……... 51

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ І
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «УКРАЇНА» 53
3.1. Побудова механізму управління якістю та
конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності …..… 53
3.2. Пропозиції покращення якості послуг ПрАТ «Готель
«Україна» 59
3.3. Проектне рішення зі створення смарт-номера як приклад
підвищення конкурентоспроможності готелю «Україна» …….…… 65
Висновок до розділу 3 ……..…….. 72

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ
СИТУАЦІЯХ …….. 74
4.1. Особливості та значення охорони праці у закладах індустрії
гостинності ……. 74
4.2. Забезпечення ефективної роботи персоналу готелю при
розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та гостей ….. 76

ВИСНОВКИ ……...……... 82
БІБЛІОГРАФІЯ …...……..……..….. 85
ДОДАТКИ……..…. 90

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку технологій підприємства індустрії гостинності стикаються з необхідністю постійного вдосконалення якості послуг та підвищення конкурентоспроможності. Зростаючі вимоги клієнтів до сервісу, персоналізації обслуговування та впровадження інновацій вимагають від готелів та інших закладів гостинності гнучкого реагування на ринкові виклики. Особливо актуальним є впровадження ефективних шляхів покращення якості обслуговування, оптимізації управлінських процесів та застосування цифрових технологій, що дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств.

Дослідженню проблем якості і конкурентоспроможності підприємств, у т.ч. й індустрії гостинності, присвятили свої роботи такі вчені як Андрушків Б. М., Галущак М. П., Давидова О.Ю., Дудкін П. Д., Ладиженська Р. С., Мельник Л. М., Малюта Л. Я., Мацигура В. І., Нагорняк Г. С., Островська Г. Й., Писаревський І.М., Пуцентейло П. Р., Стойко І. І., Струтинська І. В., Тарнавська Н. П., Шерстюк Р. П., Цибульська Е. І. та інші.

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження проблематики підвищення якості і конкурентоспроможності підприємств, питання особливостей управління якістю і конкурентоспроможністю для підприємств готельно-ресторанного бізнесу вивчено не достатньо. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи магістра.

Зв’язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення рекомендацій щодо покращення якості і конкурентоспроможності

ПрАТ «Готель «Україна». Для досягнення поставленої мети були визначені і вирішені такі основні завдання:

- дослідити підходи до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити сутність управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств;
- висвітлити особливості управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності;
- дати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Готель «Україна»;
- здійснити аналіз економічних показників діяльності товариства «Готель «Україна»;
- описати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності;
- побудувати механізм управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності;
- сформувати пропозиції покращення якості послуг ПрАТ «Готель «Україна»;
- запропонувати проектне рішення зі створення смарт-номера як приклад підвищення конкурентоспроможності готелю «Україна».

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ПрАТ «Готель «Україна».

Предмет дослідження – процес управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного товариства.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі підготовки роботи підготовлено пропозиції з покращення якості послуг та проектне рішення зі створення смарт-номера як приклад підвищення конкурентоспроможності готелю «Україна».

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на науково-практичній конференції:

1. Юрша О.М., Комінко А.А. Підходи та особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації // Збірник тез V Міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» (28-29 листопада 2024 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 58-60.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра викладена на 89 сторінках комп’ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань. Робота включає 14 таблиць, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Підходи до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства

Наявність на одному ринку великої кількості виробників продукції, близької за своїми споживчими властивостями, в умовах вільного ринку породжує конкуренцію. Наявність конкуренції вимагає від господарюючих суб'єктів займатися вирішенням проблеми забезпечення конкурентоспроможності своєї діяльності й виробленої продукції (послуг). Конкурентоспроможність будь-якого підприємства є найважливішою умовою його виживання й успішності на ринку. Особливого значення ця обставина набуває в аспекті постійно зростаючих очікувань і вимог з боку споживачів на тлі розширення міжнародних економічних відносин, а також росту добробуту, поінформованості й мобільності населення.

Дослідження й розвиток теорії конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності є доцільним для розробки шляхів підвищення ефективності управління їх конкурентоспроможністю. У зв'язку із цим вкрай необхідним є чітке розуміння сутності даного явища.

Перші спроби вивчення конкурентоспроможності були представлені в роботах економістів-класиків, зокрема, у праці Адама Сміта «Дослідження про природу й причини багатства народів» (1768 р.). Він виокремив фактори, що визначають абсолютні переваги держав у міжнародній торгівлі (земля, капітал, природні ресурси, праця), і доводив переваги відкритості національних економік (Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М., 2020).

Й. Шумпетер стверджував, що конкуренція враховувала не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу вважався підприємець-новатор (Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., 2016).

М. Портер визначав конкурентоспроможність як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку будучи рівним з тими підприємствами, які пропонують аналогічні товари чи послуги (Пуцентейло П. Р., 2015).

Однак, безпосередньо проблемами конкурентоспроможності підприємств стали займатися лише з 80-х рр. XX в. У цей час у науковій літературі не склалося єдиного підходу до визначення конкурентоспроможності підприємства, у тому числі стосовно підприємств індустрії гостинності.

Для прикладу Пуцентейло П.Р. трактує конкурентоспроможність підприємства як відносну характеристику, що відображає стратегію розвитку підприємства в умовах функціонування змін оточуючого середовища, яка спрямована на якісно-кількісне забезпечення діяльності на ринку (Пуцентейло П. Р., 2015).

Тарнавська Н. П. визначає конкурентоспроможність як здатність у реальному масштабі часу та перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів (Тарнавська Н.П., 2008).

Фісуненко П. пропонує трактувати конкурентоспроможність підприємства як його стан, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків (Фісуненко П. А.).

А Цибульська Е. та Мацигура В. вбачають у понятті конкурентоспроможність здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами

ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів (Цибульська Е. І., Мацигура В. І., 2018).

Дослідники, як правило, не виділяють такого поняття як «конкурентоспроможність послуги», а обмежуються поняттями «конкурентоспроможність товару» або «конкурентоспроможність продукції».

Тим часом можна зробити припущення, що більшість дослідників трактують конкурентоспроможність товару як рівень реального чи потенційного задоволення конкретної потреби споживачів над аналогічними товарами, що представлені цьому ринку. Тобто конкурентоспроможність визначає здатність товару витримати конкуренцію в порівнянні з аналогічними товарами на даному ринку. Дане положення, в принципі може бути використане для визначення конкурентоспроможності послуги.

На основі розглянутих визначень конкурентоспроможності підприємства можна виділити чотири підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства залежно від критеріїв конкурентоспроможності:

- маркетинговий підхід, що припускає облік таких критеріїв конкурентоспроможності, як частка ринку й задоволеність споживачів;
- продуктовий підхід, що базується на конкурентоспроможність продукції;
- економічний підхід, що полягає у використанні різних економічних показників діяльності підприємства (наприклад, показників ефективності використання ресурсів);
- конкурентний підхід, що припускає облік конкурентних переваг і конкурентного потенціалу.

При цьому, продуктовий підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства доцільно застосовувати при оперативному управлінні конкурентоспроможністю, маркетинговий та економічний – при тактичному, а конкурентний – при стратегічному.

Для найбільш повного розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» дослідники підходять до його

визначення з позиції комплексного підходу, об'єднуючи деякі з вищеперелічених підходів. У рамках такого підходу, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як оцінена зовнішнім та внутрішнім середовищем перевага підприємства над конкурентами на конкретному ринку в певний період, що досягнена в рамках чинного законодавства, обумовлена конкурентоспроможністю його продукції, займаною часткою ринку і конкурентним потенціалом, що характеризують здатність успішно конкурувати й у майбутньому.

При цьому умовами забезпечення конкурентоспроможності виступають фактори конкурентоспроможності підприємств, що визначають, поряд зі стратегіями підприємств, їх структурою й конкуренцією, їх конкурентні переваги. Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміють ті явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства й соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної й відносної величини рівня конкурентоспроможності підприємства. У даному визначенні закладена класифікація факторів конкурентоспроможності організації на внутрішні (виробничо-господарська діяльність) і зовнішні (соціально-економічне життя суспільства). Це найпоширеніший підхід до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішні фактори спричинені навколишнім середовищем підприємства, рівнем розвитку ринку, наявністю споживчого попиту, законодавством, державною політикою, екологічними умовами, у яких підприємство здійснює свою діяльність.

Підприємства сфери послуг, як правило, відносяться до малого бізнесу й не можуть вплинути на зовнішні фактори конкурентоспроможності, і змушені пристосовуватися до них. Тому за інших рівних умов конкурентоспроможність підприємств сфери послуг, зокрема індустрії гостинності, визначається внутрішніми факторами: внутрішнім потенціалом і конкурентоспроможністю послуг. Основними складовими потенціалу підприємства є техніко-

технологічний, кадровий, фінансовий, організаційно-управлінський, маркетинговий, а також інноваційний потенціал.

Для підприємств сфери послуг на сучасному етапі особливе значення мають інноваційний і кадровий потенціали. Це обумовлене тим, що інновації й персонал є основними джерелами формування й реалізації конкурентних переваг підприємств сфери послуг. У зв'язку із цим, спрямованість на інновації й формування адекватного діяльності підприємства кадрового потенціалу є одними з найважливіших умов конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, здатними забезпечити їм довгострокову конкурентну перевагу.

При цьому слід зазначити, що потенціал підприємства залежить не тільки від внутрішніх можливостей, але й від зовнішніх умов господарювання. Між зовнішнім середовищем і внутрішнім потенціалом підприємства існує тісний зв'язок: зовнішні умови впливають на формування внутрішнього потенціалу, який, у свою чергу, у вигляді сукупного результату діяльності господарюючих суб'єктів, впливає на зовнішнє середовище. Для того ,щоб вижити й розвиватися в умовах конкуренції, підприємству необхідно ефективно використовувати внутрішній потенціал і безупинно його нарощувати.

Конкурентоспроможність підприємства сфери послуг багато в чому залежить від якості й ефективності управлінських впливів. Сукупність цілеспрямованих дій з управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг дозволяє забезпечити досягнення необхідного рівня їх конкурентоспроможності, що визначає виживання підприємства в умовах ринкової конкуренції. Дана обставина дозволяє говорити про актуальність дослідження сутності й специфіки такого явища як управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності.

1.2. Сутність управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств

Управління якістю і конкурентоспроможністю готелю є ключовими аспектами, які визначають його успіх на ринку. Ці два елементи тісно пов'язані між собою, оскільки висока якість послуг є важливим фактором конкурентоспроможності.

Управління якістю в готелі є процесом, який спрямований на забезпечення високих стандартів обслуговування та задоволення потреб гостей. Це включає планування, контроль, забезпечення і постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності готелю. Управління якістю охоплює всі процеси, від обслуговування клієнтів до управління персоналом, маркетингу та фінансового управління.

Основними принципами управління якістю є такі:

- орієнтація на клієнта, тобто задоволення потреб і перевищення очікувань гостей;
- залучення персоналу – передбачає навчання та мотивація співробітників для забезпечення високого рівня обслуговування;
- постійне вдосконалення – мова йде про регулярний аналіз і покращення процесів обслуговування;
- процесний підхід – зводиться до твердження, що управління здійснюється усіма процесами в готелі для досягнення бажаних результатів.

Тим часом, управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності можна розглядати з різних позицій:

1) як галузь знань про принципи й методи управління конкурентними перевагами й конкурентним потенціалом підприємства;

2) як особливий вид діяльності, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства;

3) як підсистема в системі загального управління підприємством;

4) як сукупність заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

5) як процес, що складається із взаємозалежних етапів (рис. 1.1).

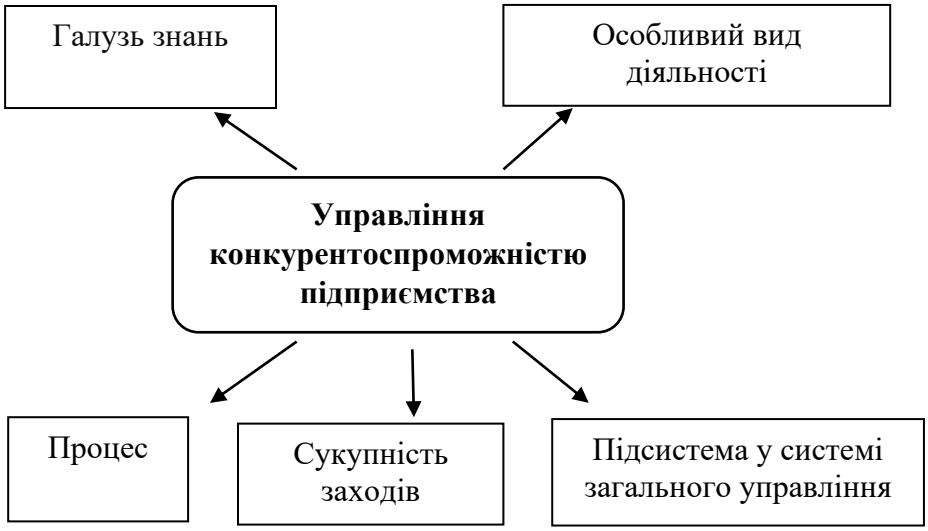

Рис. 1.1. Підходи до розуміння сутності управління конкурентоспроможністю підприємства

1. Як галузь знань про принципи й методи формування й управління конкурентними перевагами й конкурентним потенціалом управління конкурентоспроможністю підприємства виділилася з теорії управління й базується на відомих положеннях загального менеджменту. Відповідно до зазначених положень основними елементами управління конкурентоспроможністю підприємства є мета, суб'єкт і об'єкт, методологія й принципи, процес і функції управління. Так, метою управління конкурентоспроможністю будь-якого підприємства є управління конкурентоспроможністю його продукції, а також успішне й довгострокове функціонування з урахуванням різних змін зовнішнього середовища й ефективного використання ресурсів підприємства (внутрішнього потенціалу).

Логічно припустити, що для досягнення даної мети управління конкурентоспроможністю підприємства повинне бути спрямоване на вирішення наступних завдань:

– нейтралізація або обмеження кількості факторів, що негативно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;

– використання факторів, що позитивно впливають на створення й реалізацію конкурентних переваг;

– забезпечення гнучкості управлінської структури, що дозволяє адекватно реагувати на негативні й позитивні фактори конкурентного середовища.

Суб’єктами управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути можуть бути наступні особи й структури:

– у першу чергу, власники підприємства, які беруть безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей і завдань підприємства, пов’язаних з його економічними інтересами й фінансовими можливостями;

– найманий управлінський персонал, керівники підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію оперативних планів і цілей;

– фахівці у сфері управління й економіки підприємства, спеціалізовані консалтингові фірми, що залучаються на платній основі для розробки й реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

– державні й відомчі управлінські структури й органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами в області антимонопольного законодавства й антикризового керування.

Об’єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступають конкурентні переваги й конкурентний потенціал, що їх формує. Наявність конкурентних переваг перед іншими учасниками ринку є умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентну перевагу підприємства можна визначити як будь-яку ексклюзивну цінність, властиву підприємству, що й дає йому перевагу над конкурентами.

Конкурентні переваги залежно від класифікаційних ознак можуть бути реальними й потенційними (ознака – за використанням); низько-, середньо- і високостійкими (ознака – ступінь стабільності). Також конкурентні переваги можуть бути класифіковані за наступними ознаками:

– стосовно об’єкта (зовнішні й внутрішні);

– за сферою виникнення переваги (природно-кліматичні, соціально-політичні, технологічні, культурні, економічні);

– за місцем реалізації конкурентної переваги (робоче місце, організація, регіон, галузь, країна, світове співтовариство);

– за часом (тривалістю) реалізації (стратегічні і тактичні фактори переваги);

– за значимістю (базисні й другорядні);

– інше.

Основними принципами формування й підтримки конкурентних переваг є наступні:

– постійні поліпшення, прагнення до нововведень і змін у всіх сферах діяльності підприємства;

– удосконалення джерел конкурентної переваги й збільшення їх кількості, що сприяє збереженню діяльності й стабільності підприємства;

– застосування системного підходу до формування конкурентної переваги, що охоплює весь механізм діяльності підприємства.

Слід зазначити, що важливою умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства є формування стійких конкурентних переваг. Загалом ступінь стабільності конкурентної переваги визначається трьома наступними характеристиками ресурсів, що використовуються:

– важковідтворюваністю (чим більше витрат і часу потрібно конкурентам для відтворення, тим вищою є конкурентна цінність даного ресурсу);

– тривалістю використання (чим більшим є період можливої експлуатації ресурсу, тем вищою є його цінність);

– стабільністю до нейтралізації з боку конкурентів.

2. Як особливий вид діяльності управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на формування управлінських рішень, які, у свою

чергу, повинні бути зорієнтовані на протистояння різним зовнішнім впливам і на досягнення лідерства відповідно до визначених стратегічних цілей.

3. Як підсистема в системі загального управління підприємством управління конкурентоспроможністю здійснюється, поряд з іншими функціональними областями управління (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал та ін.), на трьох рівнях: стратегічному, тактичному й поточному (оперативному). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства зорієнтовано на довгострокові перспективи його розвитку (від трьох років), за допомогою створення, підтримки й розвитку стратегічної конкурентної переваги. Показником успіху діяльності організації на стратегічному рівні є ріст його ринкової частки. Тактичне управління конкурентоспроможністю спрямоване на створення тактичної переваги. Поточне (оперативне) управління конкурентоспроможністю підприємства, орієнтоване на короткострокову перспективу, здійснюється безупинно й полягає у виконанні повсякденних завдань і вирішення поточних завдань, спрямованих на забезпечення тактичної й стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

4. Як сукупність заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, управління конкурентоспроможністю припускає розробку комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності на рівні окремих підрозділів і функціональних сфер діяльності, що дозволяє збільшити рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому. Управління конкурентоспроможністю припускає сукупність заходів для систематичного вдосконалення продукції, постійного пошуку нових каналів його збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами.

5. Як процес, що складається із взаємозалежних етапів, управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається багатьма дослідниками. Управління конкурентоспроможністю будь-якого підприємства трактується як

безперервний, циклічний процес і, як правило, містить у собі наступні основні етапи:

1) аналіз зовнішнього середовища;

2) аналіз внутрішнього середовища й виявлення реальних і потенційних конкурентних переваг;

3) оцінка конкурентоспроможності підприємства й рівня задоволеності споживачів;

4) розробка конкурентної стратегії, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

5) реалізація конкурентної стратегії;

6) проміжна й підсумкова оцінка результатів реалізації стратегії (оцінка конкурентоспроможності підприємства й задоволеності клієнтів і їх порівняння з отриманими раніше значеннями);

7) коригувальні дії або подальша реалізація розробленої стратегії відповідно до даних етапу оцінки проміжних і підсумкових результатів реалізації стратегії.

Поряд з розглянутими етапами, у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства виділяють три аспекти: управління процесом виробництва й реалізації конкурентоспроможної продукції, управління конкурентним потенціалом підприємства й забезпечення конкурентоспроможності самого процесу управління підприємством.

Розглянуті підходи до розуміння поняття управління конкурентоспроможністю підприємства є різними гранями того самого явища, які при поєднанні дозволяють визначити його сутність. Таким чином, можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою особливий вид управлінської діяльності, інтегрований у загальну систему управління й спрямований на розробку й реалізацію комплексу заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Особливості управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності

Сутність управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг, зокрема індустрії гостинності, може бути розглянута в аспекті описаних вище підходів. При цьому для більш поглибленого розгляду особливостей управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності доцільно виявити ряд особливостей підприємств даної галузі, обумовлених специфікою результату їх діяльності – послуг. Так, до основних значимих властивостей послуг відносять такі як: невідчутність, невіддільність послуг від їхнього джерела, мінливість якості, недовговічність, відсутність передачі прав власності при наданні послуги й інші. Наведені характеристики послуг формують ряд особливостей підприємств сфери послуг, що впливають на управління їх конкурентоспроможністю.

По-перше, територіальна обмеженість ринку збуту більшості послуг, що пов’язано з такою характеристикою, як невіддільність послуг від них джерела й, як наслідок, нетранспортабельністю послуг. Отже, територіальне розміщення для більшості підприємств сфери послуг є важливою конкурентною перевагою. З іншого боку, дана властивість послуг також обмежує можливості розширення ринку їх збуту, що ускладнює вихід на нові ринки і є істотним обмеженням при управлінні конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. Місце розташування підприємств, продукція яких являє собою матеріальні товари, на відміну від підприємств сфери послуг, як правило, не має істотного значення для споживачів, тому що реалізація продукції може здійснюватися за допомогою її переміщення зі складу до пункту продажу споживачеві дилерами й торговельними представниками, що виступають посередниками між виробником і споживачем.

По-друге, суб’єктивність і деяка невизначеність для виконавця вимог, які висувають споживачі до послуги, що робить проблему оцінки конкурентоспроможності послуг актуальною. Оцінка конкурентоспроможності

послуг базується на виявленні відповідності послуги вимогам споживачів. Невідчутність послуг приводить до відмінностей у наборі видимих (наочних) конкурентних переваг і параметрів, на основі яких клієнт оцінює процес надання послуги. При оцінці конкурентоспроможності товарів особлива увага приділяється технічним характеристикам, зовнішньому вигляду, а також іншим вимірним і наочним параметрам. Оцінка конкурентоспроможності послуги ґрунтується в основному на індивідуальних відчуттях і суб'єктивних оцінках споживачів, які складно виявити й виміряти. Уміння виявити вимоги споживача, знайти індивідуальний підхід до споживача, сформувати довірчі відносини, при неможливості оцінити якість послуги до завершення процесу її надання «прив'язують» споживача до конкретного виконавця послуги й визначають його конкурентоспроможність.

По-третє, особлива роль корпоративної (організаційної) культури підприємства, прийнятих цінностей і переконань, професійної етики, а також комунікативних й інших навичок працівників, що визначають культуру і якість процесу обслуговування. Для підприємств індустрії гостинності, як правило, характерний тісний контакт споживача й виконавця послуги, що підвищує роль соціально-культурних ресурсів організації в забезпеченні конкурентоспроможності закладу. Корпоративна культура відноситься до внутрішнього потенціалу підприємства і є чинником його конкурентоспроможності.

По-четверте, фізичне оточення послуги є важливими критерієм оцінки її конкурентоспроможності. У зв'язку з невідчутністю послуг умови обслуговування (інтер'єр, устаткування, зовнішній вигляд персоналу й ін.) дозволяють сформувати попереднє уявлення щодо їхньої якості до моменту споживання, а також визначають рівень задоволеності наданою послугою.

По-п'яте, підвищена складність забезпечення стабільного рівня якості послуг. При управлінні конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності, як правило, виникає проблема стандартизації послуг і контролю відповідності якості надаваних послуг визначеним вимогам, що пов'язане з

їхньою невідчутністю й нерозривністю процесів виробництва й споживання. Розробка стандартів обслуговування, що містять критерії оцінювання рівня обслуговування, і створення ефективних механізмів контролю над їхнім дотриманням є основними напрямами забезпечення стабільного рівня якості послуг.

По-шосте, менш значима роль цінових методів ведення конкурентної боротьби на ринку послуг при забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Роль цінових методів управління конкурентоспроможністю підприємств індусатрії гостинності, значно нижча, аніж для підприємств сфери матеріального виробництва. Даний факт обумовлений відсутністю можливості об'єктивно оцінити якість послуги й, отже, зрівняти її з послугами конкурентів, до придбання. Низька ціна може сформувати уявлення про послугу як низькоякісну й відлякати споживача, що слід ураховувати при ціноутворенні. Важливо знайти оптимальний рівень ціни на послугу, який не викличе сумнівів як пропонованої послуги й при цьому збереже її доступність для цільової групи споживачів. Разом з тим застосування методів цінової конкуренції не є доцільним й через те, що обсяги пропозиції послуги, як правило, жорстко обмежені пропускною здатністю каналів обслуговування клієнтів і неможливістю складування послуг.

По-сьоме, особлива важливість узгодження обсягів попиту та пропозиції послуг як умови ефективного використання ресурсів підприємства, що пов'язане з нездатністю послуг до зберігання. Для підприємств сфери матеріального виробництва характерна класична схема «виробництво – маркетинг – споживання» або «маркетинг – виробництво – маркетинг – споживання», для підприємств сфери послуг така схема виглядає, як правило, дещо інакше: «маркетинг – одночасне виробництво й споживання». Підприємство сфери послуг, зокрема індустрії гостинності, може зробити певний обсяг послуг тільки при наявності споживачів, тому не можна зробити послуги взапас і за рахунок цього у випадку різкого збільшення попиту повністю його задовольнити. Отже, для підприємств сфери послуг доцільно

мати певний постійний рівень попиту на його послуги. Перевищення даного рівня може створювати черги й незадоволеність клієнтів якістю обслуговування. При більш низькому рівні попиту, при якому підприємство могло б задовольнити, збільшується величина постійних видатків підприємства в собівартості одиниці його продукції, що, як наслідок, веде до зниження прибутку. У зв'язку із цим при управлінні якістю та конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг доцільно використовувати такі інструменти, які дозволять забезпечити постійний рівень споживчого попиту. До таких інструментів, зокрема, можуть бути віднесені наступні: збільшення швидкості обслуговування за рахунок підвищення кваліфікації персоналу й автоматизації; установлення диференційованих цін на послуги залежно від коливань обсягів попиту, викликаних різними причинами, наприклад, сезонними; надання додаткових послуг, щоб полегшити час очікування; широкопрофільна підготовка персоналу, що дозволяє суміщати різні функції; залучення тимчасових працівників (аутсорсинг); розробка ефективних програм лояльності клієнтів, ін.

Управління якістю послуг у готелі вимагає застосування різноманітних інструментів, які допомагають забезпечити високий рівень обслуговування, задоволення гостей та конкурентоспроможність. Ось основні інструменти управління якістю послуг у готелі:

Таблиця 1.1

Інструменти управління якістю послуг у готелі

Інструмент	Опис	Характеристика
Система управління якістю (СУЯ) за стандартом ISO 9001	ISO 9001 є міжнародним стандартом, що встановлює вимоги до систем управління якістю	Допомагає забезпечити структурований підхід до управління якістю, включаючи документування процесів, моніторинг ефективності та постійне вдосконалення

Продовження табл. 1.1

Система управління безпекою харчових продуктів (HACCP)	Система аналізу ризиків і контролю критичних точок, яка забезпечує безпеку харчових продуктів.	Дозволяє ідентифікувати потенційні ризики в процесах приготування їжі та встановити заходи для їх контролю.
Методи зворотного зв'язку з клієнтами	Регулярний збір відгуків від гостей через анкети та опитування.	Аналіз відгуків на платформах, таких як TripAdvisor, Booking.com, Google Reviews. Використання програм лояльності для отримання зворотного зв'язку від постійних клієнтів.
Ключові показники ефективності (KPI)	Визначення та моніторинг ключових показників ефективності для оцінки якості послуг.	Рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг, час обслуговування, рівень зайнятості номерів.
Методології постійного вдосконалення	PDCA (Plan-Do-Check-Act). Six Sigma. Lean.	Цикл Демінга, який включає планування, виконання, перевірку та дію для постійного вдосконалення. Методологія Six Sigma спрямована на зниження дефектів і підвищення якості шляхом аналізу даних і вдосконалення процесів. Підхід Lean спрямований на зменшення витрат і покращення ефективності шляхом усунення втрат.
Внутрішній аудит якості	Регулярні перевірки внутрішніх процесів та відповідності встановленим стандартам якості.	Дозволяє виявити проблеми та недоліки в процесах обслуговування, забезпечує відповідність стандартам.
Навчання та розвиток персоналу	Програми навчання. Сертифікація.	Регулярні тренінги та навчальні курси для підвищення кваліфікації персоналу. Отримання сертифікатів з управління якістю, безпеки харчових продуктів, гостинності тощо.

Продовження табл. 1.1

Інформаційні технології	Системи управління готелем (PMS). CRM-системи. Аналітика даних.	Використання PMS для автоматизації процесів бронювання, реєстрації гостей, управління номерним фондом. Управління відносинами з клієнтами для забезпечення персоналізованого обслуговування. Використання аналітики для розуміння поведінки гостей, прогнозування попиту та вдосконалення послуг.
Маркетингові інструменти	Соціальні мережі. Реклама та PR.	Використання соціальних мереж для взаємодії з клієнтами, просування послуг і отримання зворотного зв’язку. Проведення рекламних кампаній, створення позитивного іміджу готелю через PR-активності.
Стандарти обслуговування	Протоколи обслуговування. Тайм-менеджмент.	Встановлення чітких стандартів та протоколів обслуговування для всіх аспектів діяльності готелю. Визначення часу обслуговування для різних процесів з метою забезпечення ефективності та задоволеності клієнтів.

Впровадження цих інструментів дозволяє готелю постійно вдосконалювати свої процеси, ефективно реагувати на зворотний зв’язок клієнтів і забезпечувати стабільний розвиток.

Зазначені вище особливості підприємств сфери послуг визначають набір основних інструментів управління як їх якістю, так і конкурентоспроможністю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості підприємств індустрії гостинності та основні інструменти управління їхньою конкурентоспроможністю

Особливості підприємств сфери послуг	Основні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності
Територіальна обмеженість ринку збуту більшості послуг	Інструменти управління взаємовідносинами зі споживачами. Інструменти Інтернет-маркетингу
Невизначеність для виконавця й суб'єктивність вимог, що висуваються споживачем до надаваної послуги	Інструменти управління взаємовідносинами зі споживачами. Інструменти управління корпоративною культурою
Особлива роль корпоративної культури (соціально-культурних ресурсів організації) при управлінні конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг	Інструменти управління корпоративною культурою
Важливість фізичного оточення послуг (інфраструктури обслуговування)	Інструменти управління матеріально-технічною базою
Підвищена складність забезпечення стабільного рівня якості послуг	Інструменти управління якістю послуг. Інструменти управління корпоративною культурою
Менш значима роль цінових методів ведення конкурентної боротьби на ринку послуг	Інструменти управління взаємовідносинами зі споживачами. Інструменти управління корпоративною культурою. Інструменти управління якістю послуг
Особлива важливість узгодження обсягів попиту та пропозиції послуг	Інструменти управління бізнес-процесами. Інструменти управління корпоративною культурою. Інструменти управління взаємовідносинами зі споживачами

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності, будучи багато в чому схожим з керуванням підприємством будь-якої іншої сфери діяльності, вимагає обліку цілого ряду особливостей підприємств сфери послуг, розглянутих вище. Ці особливості випливають зі

специфіки послуг як таких і впливають на вибір тих або інших способів, інструментів і методів забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. При цьому важливою умовою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг є діючий механізм керування їх конкурентоспроможністю, тому що саме він дозволяє досягати запланованих результатів, приводячи всі підсистеми підприємства в цілеспрямований рух. Так, дослідники в області менеджменту відзначають, що ефективний механізм керування є необхідною умовою досягнення бажаних результатів незалежно від сфери людської діяльності.

Висновок до розділу 1

1. Запропоновано таке трактування конкурентоспроможності підприємства – як оцінена зовнішнім та внутрішнім середовищем перевага підприємства над конкурентами на конкретному ринку в певний період, що досягнена в рамках чинного законодавства, обумовлена конкурентоспроможністю його продукції, займаною часткою ринку і конкурентним потенціалом, що характеризують здатність успішно конкурувати й у майбутньому.

2. Виявлено, що умовами забезпечення конкурентоспроможності підприємств виступають фактори, що визначають, поряд із стратегіями підприємств, їх структурою й конкуренцією, їх конкурентні переваги. У розрізі цього під факторами конкурентоспроможності підприємства запропоновано розуміти ті явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства й соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної й відносної величини рівня конкурентоспроможності підприємства. У даному визначенні закладена класифікація факторів конкурентоспроможності організації на внутрішні (виробничо-господарська діяльність) і зовнішні (соціально-економічне життя суспільства). Це

найпоширеніший підхід до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства.

3. Встановлено, що управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності можна розглядати з різних позицій, а саме як: галузь знань про принципи й методи управління конкурентними перевагами й конкурентним потенціалом підприємства; особливий вид діяльності, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства; підсистема в системі загального управління підприємством; сукупність заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства; процес, що складається із взаємозалежних етапів.

4. Управління якістю послуг у готелі вимагає застосування різноманітних інструментів, які допомагають забезпечити високий рівень обслуговування, задоволення гостей та конкурентоспроможність. У розділі наведено перелік найбільш застосовуваних інструментів управління якістю послуг підприємства індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «УКРАЇНА» З ТОЧКИ ЗОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Готель «Україна»

Готель «Україна» – це сучасний готель в самому центрі Луцька, який є серцем ділового, культурного та історичного життя міста. Розташований заклад поблизу центральної площі міста, що зручно для гостей знайомитися з визначними історичними пам’ятками.

Готель зареєстрований 30 березня 1993 року як закрите акціонерне товариство. На даний час за організаційно-правовою формою заклад є приватним акціонерним товариством «Готель «Україна» (ПрАТ «Готель «Україна»).

Юридична адреса готелю: вул. Словацького, 2, м. Луцьк, 43025, Україна.

Види діяльності згідно Статуту товариства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ПрАТ «Готель «Україна»

Код згідно КВЕД	Назва
55.10	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
96.02	Надання послуг перукарнями та салонами краси

Розмір статутного капіталу становить 1 092 000 грн.

За категорією готель є тризірковим. На рис. 2.1 представлено фото фасаду закладу.

Рис. 2.1. Фасад готелю «Україна»

Для гостей Готель «Україна» пропонує комфортабельні номери класу:

- «Одномісний стандарт» (рис. 2.2) – класика для тих, хто подорожує наодинці або приїхав у відрядження. Інтер'єр продуманий до дрібниць при одномісному розміщенні. Ліжко розміру 90х200 см. Кімната розділена на робочу і спальні зони. Лаконічна робоча зона обладнана письмовим столом і плазмовою панеллю.

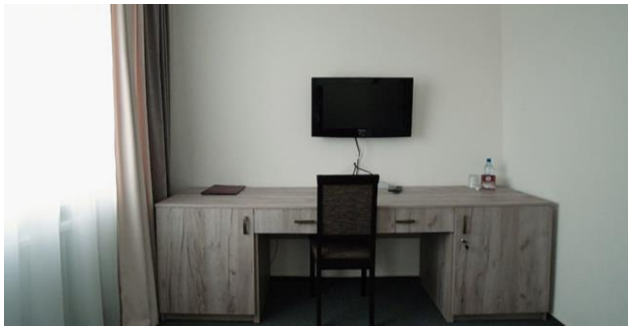

Рис. 2.2. Інтер'єр номера «Одномісний стандарт»

Площа номера становить 15 м^2, у номері є холодильник, душова кабіна, пропонуються засоби по догляду за тілом (гель для душу / шампунь, мило рідке);

- «Двомісний стандарт» (рис. 2.3) – у номері передбачено наявність двох роздільних односпальних ліжок (90х200 см) з матрасами сучасних конструкцій. Робоча зона обладнана письмовим столом.

Рис. 2.3. Інтер'єр номера «Двомісний стандарт»

Площа номера становить 16 м^2. У ванній кімнаті є всі необхідні аксесуари, включаючи фен. Також до послуг гостей міста Луцька пропонується безкоштовний інтернет та супутникове телебачення;

- «Одномісний напівлюкс» (рис. 2.4) – інтер'єр елегантного та просторого номера, що може стати відмінним вибором не тільки для мандрівників, які цінують додаткові зручності, а й для тих, хто приїхав з маленькою дитиною. У кімнаті – широке ліжко (120 х 190 см) з ортопедичним матрасом. Дві приліжкові тумбочки, обладнані світильниками, створюють невимушену, домашню атмосферу.

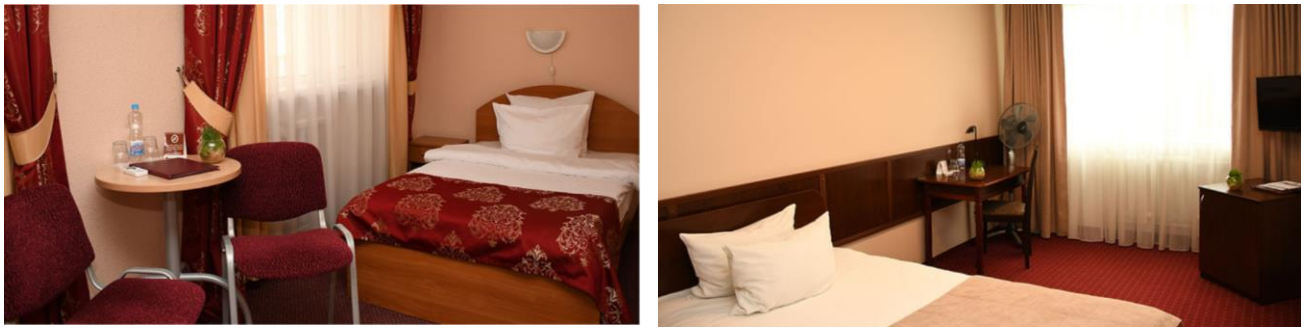

Рис. 2.4. Інтер'єр номера «Одномісний напівлюкс»

Площа номера становить 16 м^2. У ванній кімнаті є всі необхідні аксесуари, фен, засоби по догляду за тілом.

- «Двомісний напівлюкс» (рис. 2.5) – номер поділяється на зони: відпочинку, обідньої групи і робочу. Номер може бути наданий з одним двоспальним ліжком, або з двома окремими.

Рис. 2.5. Інтер’єр номера «Двомісний напівлюкс»

Площа номера становить 32 м^2. У номері є кондиціонер, холодильник і широкоекраний телевізор. У ванній кімнаті є всі необхідні аксесуари, фен, засоби по догляду за тілом;

- «Люкс» (рис. 2.6) – номер складається із спальні і вітальні, коридору, душової кімнати та лаунж лоджії. Робоча зона дозволить гостю з комфортом займатися своїми справами, а простору для відпочинку більш ніж достатньо: вітальня з м’якими кріслами і столиком, спальня з зручним ліжком.

Рис. 2.6. Інтер’єр номера «Люкс»

Площа номера становить 40 м^2. У номері є кондиціонер, холодильник і широкоекраний телевізор, сейф, набір посуду на 2 персони, електрочайник. У ванній кімнаті є всі необхідні аксесуари, фен, банний халат і тапочки, розширений набір засобів по догляду за тілом (гель для душу / шампунь для волосся, мило рідке, верстат для гоління, крем для гоління, шапочка для душу, ватні палички, ватяні диски, зубна щітка, зубна паста).

У закладі є ресторан під однойменною назвою «Україна». Заклад спеціалізується на європейській та українській кухні з акцентом на м'ясних стравах. Ресторан чудово підходить для проведення корпоративних заходів та для святкування особливих подій. Гостям пропонується послуга «кава-брейк», «фуршет», «банкет». У теплу пору року гості можуть комфортно розташуватися на літній терасі ресторану.

Ресторан розділений на два зали, які оформлені у різних стилях: великий зал (рис. 2.7 а) і бенкетний зал (рис. 2.7 б).

а б

Рис. 2.7. Інтер'єр залів ресторану

Великий зал оформлений сучасним європейським інтер'єром з величезним екраном на всю стіну, що дає можливість перенестись в будь-яку точку світу. Кількість місць: за столиками – 50, фуршетних – 100, бенкетних – 70.

Банкетний зал оформлений унікальним розписом стін в українському стилі, прекрасно поєднується з подачею страв національної кухні. Кількість місць: за столиками – 27, фуршетних – 40, бенкетних – 30.

У готелі є можливість організації різних заходів: конгресів, форумів, з'їздів, тренінгів, семінарів, нарад, наукових або культурних зустрічей різного формату. Для цього тут функціонують два конференц-зали, місткістю від 15 до 80 посадкових місць (рис. 2.8 а, б). Модульний простір приміщень залів оснащений найсучаснішим конференц-обладнанням: звуковою системою, фліпчартом, слайд-проектором і мультимедійним проектором. Зручним є те, що конференц-зали адаптуються практично до будь-якої події, трансформуються, при необхідності, як у виставковий зал, так і в клас.

а б

Рис. 2.8. Інтер'єр конференц-залів готелю

На рис. 2.8 *а* зображено конференц-Зал №1 (великий зал 70 м²) на 80 посадкових місць (включно 6 – в президії). Це оптимальне місце для проведення презентацій, симпозіумів, семінарів, зборів та тренінгів. А на рис. 2.8 *б* – конференц-зал №2 (кімната для переговорів 32 м²) з круглим столом на 15 посадкових місць.

У структурі готелю є спа-центр, що пропонує клієнтам чимало високоякісних SPA-послуг, зокрема: гідротераптія, різні види масажу, косметологія, догляд за шкірою рук і ніг тощо.

Вивчення системи менеджменту персоналу є критично важливим процесом для готелю, оскільки він забезпечує глибоке розуміння ефективності та продуктивності працівників, допомагає виявити проблемні області та знайти шляхи для покращення управління персоналом. Зауважимо, що структура персоналу готелю «Україна» є важливим елементом його організаційної структури, що забезпечує ефективне управління та надання високоякісних послуг.

У 2022 році налічувалося 28 працівників, а у 2023 році – 26. Кожен працівник готелю виконує свої функції, що сприяє загальній меті закладу – задоволенню потреб гостей. У табл. 2.2 наведено типову структуру персоналу в готелі, розподілену за основними відділами.

Таблиця 2.2

Штатний розпис ПрАТ «Готель «Україна»

Посада працівника	Обов'язки	Кількість працівників
Голова правління – директор	Відповідає за загальне управління готелем. Приймає стратегічні рішення, контролює виконання планів та досягнення цілей.	1
Заступник директора	Підтримує генерального менеджера у виконанні адміністративних обов'язків. Координує роботу між відділами.	1
Адміністратори рецепції	Ведуть бронювання, реєстрацію та виселення гостей. Надають інформаційні послуги та допомогу гостям.	2
Консьєрж	Допомагає гостям з організацією дозвілля, бронюванням квитків, транспортом тощо.	2
Покоївки	Займаються прибиранням номерів, заміною постільної білизни та рушників.	3
Менеджер ресторану/бару	Відповідає за роботу ресторану та бару, які знаходяться на території готелю.	1
Шеф-кухар	Керує кухнею, розробляє меню та контролює якість страв.	1

Продовження табл. 2.2

Кухарі та помічники кухарів	Готують страви згідно з меню.	2
Офіціанти та бармени	Обслуговують гостей у ресторані та барі.	3
Головний бухгалтер	Відповідає за фінансовий облік та звітність готелю.	1
Бухгалтери	Ведуть облік доходів, витрат, обробляють фінансові транзакції.	1
Технічні працівники	Виконують ремонтні та профілактичні роботи, прибиральниці.	4
Охоронці	Забезпечують порядок та безпеку на території готелю.	2
Керівник відділу кадрів	Відповідає за наймання, навчання та розвиток персоналу.	1
Спеціаліст з кадрів	Ведуть кадровий облік, організовують тренінги та оцінку персоналу.	1

Як видно з даної таблиці персонал готелю забезпечує ефективну роботу всіх підрозділів, що відповідають за різні аспекти діяльності закладу. Кожен відділ та працівник відіграють важливу роль у забезпеченні високоякісного обслуговування гостей та успішної роботи готелю.

Загалом аналіз персоналу в готелі є невід’ємною частиною управління, яка допомагає підвищити ефективність роботи, покращити якість обслуговування, оптимізувати витрати та забезпечити задоволення як працівників, так і гостей. Регулярний та систематичний аналіз дозволяє вчасно виявляти проблеми та приймати ефективні рішення для їх вирішення.

Для характеристики стану діяльності готелю необхідно проаналізувати його основні економічні показники, що наведено нижче.

2.2. Аналіз економічних показників діяльності товариства «Готель «Україна»

Економічний аналіз діяльності готелю є важливим інструментом для оцінки фінансового стану, ефективності та конкурентоспроможності закладу. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, знайти шляхи для підвищення рентабельності та забезпечення довгострокового розвитку.

Основні показники економічного аналізу діяльності підприємства наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ПрАТ «Готель «Україна» у 2022-2023 роках

№ п/п	Показники	Од. виміру	2022 рік	2023 рік	Відхил. +/-
1.	Чистий дохід від реалізації послуг	тис.грн.	11 005,00	12 375,60	+1370,60
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	10251,20	10586,20	+335,00
3.	Інші доходи	тис.грн.	3121,60	-	-3121,60
4.	Інші витрати	тис.грн.	3121,60	-	-3121,60
5.	Разом доходи	тис.грн.	14 126,60	12 375,60	-1751,00
6.	Разом витрати	тис.грн.	13 372,80	10 586,20	-2786,6
7.	Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн.	753,80	1 789,40	+1035,60
8.	Податок на прибуток	тис.грн.	135,60	322,10	+186,50
9.	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	618,20	1 467,30	+849,10
10.	Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	28746,45	28257,95	-485,00
11.	Дебіторська заборгованість	тис.грн.	216,15	339,70	+123,55
12.	Поточна кредиторська заборгованість	тис.грн.	1678,25	2055,40	+377,15

Перший аналізований показник – чистий дохід від реалізації послуг готелю – це фінансовий показник, який відображає загальний дохід готелю після вирахування всіх податків, зборів та інших обов'язкових платежів. Він є ключовим індикатором фінансового здоров'я готелю і використовується для оцінки його прибутковості та ефективності управління.

Компонентами чистого доходу від реалізації послуг готелю є: виручка від реалізації послуг, загальний дохід (валовий дохід), витрати (прямі, непрямі, амортизація, фінансові), податки та збори. Чистий дохід від реалізації послуг готелю можна розрахувати за наступною формулою:

Чистий дохід = Загальний дохід – Витрати – Податки та збори

У 2022 році чистий дохід від реалізації послуг становив 11 005,00 тис.грн, а вже наступного року зріс на 1370,6 тис.грн.

Наступним важливим показником для аналізу є собівартість реалізованої продукції (послуг) готелю, що відображає загальні витрати, пов'язані з наданням готельних послуг. Вона включає всі прямі та непрямі витрати, понесені готелем для забезпечення належного рівня обслуговування гостей. Собівартість реалізованих послуг можна розрахувати за наступною формулою:

Собівартість реалізованих послуг = Прямі витрати + Непрямі витрати + Фінансові витрати

У 2022 році собівартість реалізованої продукції і послуг готелю дорівнювала 10251,20 тис.грн, а у 2023 році вона зросла на 335 тис.грн або на 3%.

Зауважимо, що собівартість реалізованої продукції (послуг) готелю є ключовим фінансовим показником і він допомагає оцінити ефективність діяльності готелю, приймати обґрунтовані управлінські рішення,

встановлювати конкурентоспроможні ціни, а також планувати майбутній розвиток.

Фінансовий результат до оподаткування (або прибуток до оподаткування) готелю показує, наскільки успішно готель працює з урахуванням усіх доходів та витрат, за винятком податкових зобов'язань. Показник розраховують за наступною формулою:

Фінансовий результат до оподаткування = Загальний дохід – Собівартість реалізованих послуг – Адміністративні витрати – Фінансові витрати – Амортизація – Інші витрати

Регулярний аналіз цього показника допомагає забезпечити довгостроковий розвиток та успіх готелю на ринку. У 2023 році сума прибутку до оподаткування готелю «Україна» сягнула 1 789,40 тис.грн, що на 1035,6 тис.грн більше попереднього року. Це свідчить про покращення фінансової стабільності закладу.

Податок на прибуток готелю є обов'язковим платежем, який готель повинен сплачувати державі з отриманого прибутку. Розмір податку на прибуток залежить від податкової бази та ставки податку, встановленої законодавством країни. Правильний розрахунок та своєчасна сплата цього податку є критичними для забезпечення фінансової стабільності та відповідності законодавчим вимогам. За аналізований період товариством сплачено 457,70 тис.грн сумарно, причому у 2023 році сплачено на 137% (186,5 тис.грн) більше, ніж у 2022 році.

Чистий прибуток готелю є ключовим фінансовим показником, який відображає реальний прибуток готелю після вирахування всіх витрат, включаючи операційні витрати, фінансові витрати та податки.

Чистий прибуток розраховується за наступною формулою:

Чистий прибуток = Фінансовий результат до оподаткування – Податок на прибуток

Показник показує, скільки грошей залишається у готелю після всіх необхідних платежів і може бути використаний для реінвестування, виплати дивідендів акціонерам, резервування чи інших цілей. Як бачимо з табл. 2.3 сума отриманого чистого прибутку у 2022 році була 618,20 тис.грн, вже наступного 2023 року становила 1 467,30 тис.грн, що на 849,1 тис.грн більше.

Високий чистий прибуток свідчить про успішне управління готелем, ефективне використання ресурсів та потенціал для подальшого розвитку. Регулярний аналіз чистого прибутку дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інвестування, оптимізації витрат та стратегічного планування.

Середньорічна вартість основних засобів готелю – це один з ключових показників, що використовується для оцінки вартості основних засобів, таких як будівлі, обладнання, меблі та інші активи, які використовуються в діяльності готелю протягом року. Цей показник є важливим для фінансового аналізу та планування, оскільки він допомагає оцінити інвестиції в основні засоби і їх амортизацію. Як бачимо, за результатами обчислення у 2023 році середньорічна вартість основних засобів готелю «Україна» зменшилася на 485,00 тис.грн. Загалом використання цього показника у фінансовому аналізі допомагає керівництву готелю приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Дебіторська заборгованість готелю – це сума коштів, яку готель очікує отримати від своїх клієнтів, партнерів чи інших контрагентів за надані послуги або продані товари, які ще не були оплачені. З таблиці видно, що у 2022 році обсяг кредиту, наданого готелем своїм клієнтам становив 216,15 тис.грн, а у 2023 році – 339,70 тис.грн., тобто більше на 123,55 тис.грн, що є тривожним сигналом в управлінні фінансами закладу.

Поточна кредиторська заборгованість готелю – це сума зобов’язань готелю перед постачальниками, підрядниками та іншими контрагентами за

отримані товари, роботи або послуги, які ще не були оплачені. Вона вказує, що обсяг короткострокових боргів готелю, які повинні бути погашені протягом поточного фінансового року у 2022 році становила 1678,25 тис.грн, а наступного року вона зросла на 377,15 тис.грн і сягнула суми 2055,40 тис.грн. Ефективне управління цією заборгованістю повинен включати регулярний моніторинг, планування грошових потоків, переговори з постачальниками та оптимізацію витрат. Це дозволить підтримувати хороші відносини з контрагентами, забезпечить стабільність фінансових потоків та сприятиме загальному фінансовому здоров'ю готелю.

Аналіз фінансового стану готелю є критично важливим для розуміння його економічної стабільності, ефективності управління ресурсами, здатності виконувати фінансові зобов'язання та перспектив зростання. Серед усього різноманіття показників саме коефіцієнти фінансової стійкості допомагають зрозуміти рівень фінансової незалежності готелю.

Розрахунок основних коефіцієнтів фінансового стану готелю у 2022-2023 рр.:

- коефіцієнт фінансової стабільності розраховується на основі даних про власний капітал та довгострокових зобов'язань:

2022 рік:

$$\frac{\left(\frac{-6100,5 + (-5482,30)}{2}\right)}{\left(\frac{10755,10 + 13354,50}{2}\right)} = \frac{-5791,4}{12054,8} = -0,48$$

2023 рік:

$$\frac{\left(\frac{-5482,30 + 1789,10}{2}\right)}{\left(\frac{13354,5 + 3410,10}{2}\right)} = \frac{-1846,6}{8382,3} = -0,22$$

Коефіцієнт фінансової стабільності є важливим фінансовим показником, який відображає структуру капіталу підприємства і допомагає оцінити його здатність покривати свої зобов'язання за рахунок власних коштів. Це один з ключових індикаторів, що використовується для аналізу фінансової стійкості готелю. Як бачимо, у 2022-2023 роках значення цього коефіцієнта було від'ємним, щоправда у 2023 році знизився на 0,26 пунктів;

- коефіцієнт фінансової залежності розраховується як співвідношення сум пасиву і власного капіталу:

2022 рік:

$$\frac{\left(\frac{29586,30 + 29148,70}{2}\right)}{\left(\frac{-6100,5 + (-5482,30)}{2}\right)} = \frac{29367,5}{-11582,8} = -2,54$$

2023 рік:

$$\frac{\left(\frac{21276,5 + 23001,30}{2}\right)}{\left(\frac{-5482,30 + 1789,10}{2}\right)} = \frac{22138,9}{-1846,6} = -11,99$$

Коефіцієнт фінансової залежності (також відомий як коефіцієнт фінансового левериджу) відображає ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Він показує, яка частка активів фінансується за рахунок залученого капіталу (позикових коштів). Бачимо, що даний коефіцієнт також характеризується від'ємним значенням, причому у 2023 році різниця суттєво збільшилася у сторону його просідання – на 9,45 пунктів;

- коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу обчислюється шляхом ділення суми залученого капіталу і поточних зобов'язань на суму власного капіталу:

2022 рік:

$$\frac{\left(\frac{24931,70 + 21276,50}{2}\right) + \left(\frac{10755,10 + 13354,50}{2}\right)}{\left(\frac{-6100,5 + (-5482,30)}{2}\right)} = \frac{23104,1 + 12054,8}{-5791,4} = -6,07$$

2023 рік:

$$\frac{\left(\frac{21276,50 + 23001,30}{2}\right) + \left(\frac{13354,5 + 3410,10}{2}\right)}{\left(\frac{-5482,30 + 1789,10}{2}\right)} = \frac{22138,9 + 8382,3}{-1846,6} = -16,53$$

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (також відомий як коефіцієнт боргу до власного капіталу) відображає відносну частку позикових коштів у фінансуванні активів підприємства порівняно з власним капіталом. Цей показник допомагає оцінити фінансову залежність готелю від зовнішніх джерел фінансування. Розраховані значення у 2022-2023 рр. свідчать про більшу частку позикових коштів у структурі капіталу порівняно з власним капіталом готелю, що підвищує фінансові ризики.

Підсумовуючи, зауважимо, що аналіз економічних показників діяльності готелю є необхідним інструментом для підтримки його фінансової стійкості, ефективного управління ресурсами та забезпечення довгострокового розвитку. Регулярний та всебічний фінансовий аналіз дозволяє керівництву готелю приймати обґрунтовані управлінські рішення, виявляти ризики, планувати майбутні фінансові результати та залучати інвесторів і кредиторів.

2.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності

Конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою, що охоплює всі складові його діяльності: основні параметри й споживчі

властивості товару, технічний рівень проведення, рівень організації й керування. Оцінка конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності не тільки дозволяє судити про рівень ефективності управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, але і є першим кроком при аналізі можливостей їх удосконалення.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного типу обумовлене характеристиками послуг і проявляється в принципах, критеріях і методах, що використовуються при оцінюванні рівня їх конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності також може бути розглянута через послідовність етапів її здійснення.

Загалом пропонується оцінка конкурентоспроможності підприємств сфери послуг здійснювати на основі наступних принципів, що дозволяють зробити процедуру оцінки більш уніфікованою і точною:

– перший принцип розглядається з позиції споживача, що припускає вивчення очікувань і задоволеності споживачів отриманою послугою;

– другий принцип передбачає дотримання порівнянності порівнюваних суб'єктів ринку. Для оцінки конкурентоспроможності формується група порівнянних суб'єктів ринку (сегмент) за тими чи іншими ознаками (клас, категорія, розміри тощо);

– третій принцип оцінки конкурентоспроможності полягає у відповідності оцінюваних критеріїв обов'язковим вимогам законів, державних стандартів і технічних регламентів, що регулюють процес надання послуг. При цьому перелік критеріїв може включати поряд з обов'язковими критеріями й ті, які перевищують нормативно-правові вимоги. Наприклад, для готелів категорії «три зірки» і вище наявність автостоянки, що охороняється, є обов'язковою вимогою, і якщо готель категорії «дві зірки» буде також мати таку автостоянку, то це буде її конкурентною перевагою перед готелями-конкурентами, що ставляться до категорії «дві зірки».

Послідовність етапів оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери послуг у цілому не відрізняється від оцінки конкурентоспроможності

підприємств, що виробляють матеріальну продукцію. Це обумовлене єдиною природою оцінки конкурентоспроможності підприємств як такої.

Насамперед, здійснюється відбір підприємств, що відносяться до сегмента. Інакше кажучи, оцінка конкурентоспроможності підприємства, у першу чергу, припускає вибір підприємств, які будуть виступати в якості базових об'єктів для порівняння.

Далі формується перелік критеріїв, по яких буде здійснюватися оцінка конкурентоспроможності підприємства. Як правило, конкурентоспроможність підприємства містить у собі конкурентоспроможність підприємства як господарюючого суб'єкта (наприклад, на основі оцінки ефективності використання ресурсів і рівня конкурентного потенціалу) і конкурентоспроможність його продукції. Дане положення особливо актуальне для підприємств сфери послуг з тим лише застереженням, що при оцінці конкурентоспроможності послуг слід ураховувати їхню специфіку, що визначає критерії і , відповідно, методи оцінки рівня конкурентоспроможності. У загальному виді перелік критеріїв конкурентоспроможності послуг включає:

1) критерії результату – відмінні для кожного виду послуг, тому що той самий результат може бути досягнутий різними шляхами, за допомогою прийняття різних управлінських рішень і застосування різних стратегії ведення конкурентної боротьби;

2) критерії умов обслуговування – визначаються матеріально- технічною базою (інфраструктурою) підприємства й асортиментом послуг, що надаються;

3) критерії культури обслуговування – залежать від підготовки обслуговуючого персоналу й, як правило, не залежать від виду послуг;

4) критерії доступності – включають витрати коштів і часу споживачів, пов'язані з одержанням послуги.

При визначенні критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності особливо важливо дотримуватися принципу обліку вимог споживачів.

Після визначення тих критеріїв, за якими буде проводитися оцінка конкурентоспроможності, здійснюється вибір методів і безпосередня оцінка конкурентоспроможності підприємства. На даний час економічною наукою представляється багато підходів до оцінки конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, які можна систематизувати за 8 ознаками (рис. 2.9).

Критерій	Підходи до цінки				
1. Використання в оцінці показника конкурентоспроможності товару	Конкурентоспроможність товару визначає конкурентоспроможність підприємства	Конкурентоспроможність товару – частина оцінки конкурентоспроможності підприємства	Відсутність прямої оцінки конкурентоспроможності товару в оцінці конкурентоспроможності підприємства		
2. Тип використовуваного показника	Приватний (одиничний, диференціальний)	Комплексний			
		Груповий	Узагальнений	Інтегральний	
3. Характер показника, що використовується	Абсолютний	Відносний	Нормативний		
4. Використовуваний підхід до оцінки	З погляду ефективності використання ресурсів	З погляду фінансових результатів	З погляду ефективності діяльності	З погляду досягнення генеральної мети бізнесу	Змішаний
5. Тип використовуваної моделі оцінки	Винятково фінансова	Винятково економічна	Винятково ринкова	Змішана	
6. Характер використовуваної моделі оцінки	Статична	Динамічна			
7. Форма вистави результату оцінки	Графічна	Матрична	Формалізована		
8. Ступінь об'єктивності оцінки	Об'єктивна	Суб'єктивна			

Рис. 2.9. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства застосовуються найрізноманітніші методи, найпоширенішими з яких є SWOT-аналіз; матричні методи; методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції

підприємства; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, а також комплексні методи.

SWOT-аналіз припускає виявлення й оцінку сильних і слабких сторін підприємства й зіставлення їх з можливостями й загрозами зовнішнього середовища, на основі чого робиться висновок про рівень конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи визначаються в оцінці маркетингової стратегії підприємства на основі матриці конкурентних стратегій, побудованої як система координат із двома змінними, зокрема, по горизонталі відзначаються темпи росту ринку, а по вертикалі – відносна частка підприємства на даному ринку. У такому випадку найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають більшу частку на ринку з високими темпами росту. Прикладами матричних методів є матриця, розроблена Бостонською консалтинговою групою (матриця BCG); матриця Маккінзі (матриця GE / Mckinsey); матриця ADL, запропонована Артуром Д. Літлом й ін.

Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, базуються на судженні про те, що конкурентоспроможність підприємства прямо пропорційна конкурентоспроможності його продукції. При цьому конкурентоспроможність продукції розуміється як її здатність бути проданою на конкретному ринку за певний період часу. Для оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються різні методи, в основі яких у більшості випадків лежить співвідношення її якості й ціни.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, базуються на тому, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найбільш ефективно організована робота всіх підрозділів, що відображається на ефективності використання його ресурсів. Отже, у рамках даної групи методів оцінка конкурентоспроможності підприємства зводиться, головним чином, до оцінки ефективності використання його ресурсів. До даних методів, зокрема, ставляться теорія рівноваги, теорія порівняльних переваг і функціональний підхід.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства відрізняються від розглянутих вище тим, що в них використовуються не тільки поточні, але й потенційні (майбутні) оцінки конкурентоспроможності.

Усю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємств можна класифікувати на умовні групи за різними ознаками. Класифікація найбільш відомих і широко застосовуваних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств і можливості їх застосування для підприємств сфери послуг наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності

Методи оцінки конкурентоспро-можності підприємства	Приклади критеріїв конкурентоспро-можності	Характеристика методів і можливості їх застосування для підприємств індустрії гостинності
1. *Залежно від способу одержання інформації*		
1.1. Соціологічні методи (опитування, анкетування, статистична обробка даних)	Задоволеність споживачів тими або іншими параметрами підприємства й продукції	Результати, отримані з використанням соціологічних методів, формують обмежене уявлення про конкурентоспроможність підприємства, тому що зорієнтовані на зовнішнє середовище й не враховують внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства. Дана група методів може широко застосовуватися для різних закладів готельно-ресторанного типу, тому що специфіка процесу надання послуги, як правило, припускає особисту взаємодію зі споживачем.
1.2. Органолеп-тичні методи (за допомогою органів чуття)	Відповідність органолептичних параметрів продукції (колір, смак, запах і т.п.) нормативно-правовим і/або споживчим вимогам	Широко застосовуються для підприємств, які виробляють продукцію, що має матеріально-речовинну форму й, обмежено застосовні для підприємств сфери послуг, наприклад, при оцінці фізичного оточення послуги.

Продовження табл. 2.4

1.3. Вимірювальні методи (використання спеціального вимірювального устаткування)	Розміри, щільність, вага, температура, час, зносостійкість і т.п.	Широко використовуються на підприємствах матеріального виробництва. Для підприємств сфери послуг застосування даної групи методів є обмеженим у зв'язку з невідчутністю послуг. Можна виміряти лише деякі параметри послуг, наприклад, тривалість обслуговування й очікування в черзі; температура приміщень й т.п.
2. *Залежно від виду інформації, що використовується*		
2.1. Якісні методи (SWOT-аналіз, маркетинговий аналіз)	Конкурентний потенціал, конкурентна перевага	Якісні методи дозволяють оцінити перспективну конкурентоспроможність підприємства й виявити «вузькі» місця в його діяльності. Застосовні для оцінки конкурентоспроможності будь-яких підприємств, у тому числі й підприємств індустрії гостинності.
2.2. Кількісні методи (маркетинговий метод, фінансовий аналіз результатів діяльності підприємства й ін.)	Частка ринку, ефективність використання ресурсів	Дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, але, як правило, не розкривають причини. У цілому, використовуються для оцінки конкурентоспроможності будь-яких підприємств, у тому числі й підприємств індустрії гостинності. Відмінності визначаються у критеріях, за якими оцінюється конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств.
3. *Залежно від форми подання даних*		
3.1. Графічні методи (багатокутник конкурентоспро-можності, радар конкурентоспро-можності й т.п.)	Оцінювані критерії можуть бути найрізноманітні-шими: конкурентоспромож-ність продукції, ефективність маркетингової діяльності, фінансовий стан, рентабельність продажів, імідж, ін.	Дозволяють представити наочно рівень конкурентоспроможності підприємства за різними критеріями. Графічні методи застосовні для оцінки конкурентоспроможності будь-яких підприємств, у тому числі й готельно-ресторанних закладів за умови використання відповідних критеріїв конкурентоспроможності.

Продовження табл. 2.4

3.2. Матричні методи (матриці ADL, BCG, GE / Mckinsey, інші)	Займана частка ринку й темпи росту ринку	Матричні методи застосовуються для оцінки конкурентоспроможності будь-яких підприємств. Дані методи характеризуються простотою й наочністю, але низькою інформативністю, тому що причина ситуації, що виникла, залишається поза областю дослідження.
3.3. Розрахункові методи (метод середньозваженої арифметичної, метод аналізу ієрархій, індексний метод, ін.)	Можуть використовуватися різні критерії, наприклад: конкурентоспро-можність продукції, рівень задоволеності споживачів, рентабельність і ін.	Розрахункові методи застосовні для оцінки конкурентоспроможності будь-яких підприємств, у тому числі й готельно-ресторанних закладів. При цьому відмінності визначаються в переліку критеріїв і показників, за якими оцінюється конкурентоспроможність підприємств.

Поряд із методами, переліченими в таблиці 2.4, можна виокремити методи, що поєднують у собі методи, які належать до різних груп, наприклад, розрахунково-графічні; розрахунково-матричні; методи, що враховують поточну і потенційну конкурентоспроможність (комплексні методи). Безумовно, різноманіття методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, багато в чому пов’язане з відмінностями в підходах до визначення самої категорії «конкурентоспроможність підприємства».

Вибір методів оцінки конкурентоспроможності також залежить від поставлених цілей і завдань, а також визначає можливості використання отриманих результатів при вирішенні конкретних проблем, що виникають у процесі управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності. Проте, кожний з розглянутих вище методичних підходів припускає порівняння підприємств, що виготовляють схожі види продукції і надають схожі види послуг, що задовольняють ідентичні потреби. При цьому на практиці спостерігається постійна зміна й розширення вимог споживачів до продукції, зокрема, відзначається, що «зростає різноманітність видів реалізованих продуктів і послуг, на яке нашаровується множинна й усе більш

тонка диференціація корисних властивостей товарів і товарних марок». Крім того, такі фактори, як ціна і якість продукції, у ряді випадків, перестають відігравати вирішальну роль, поступаючись місцем статусним мотивам споживання. Усе це, у свою чергу, веде до підвищення складності визначення границь того або іншого ринку, стає проблематичніше встановлювати перелік конкуруючих видів продукції й критеріїв конкурентоспроможності підприємства, що ускладнює, а часом і зовсім не дозволяє, оцінити конкурентоспроможність підприємства в рамках зазначених підходів.

Висновок до розділу 2

1. Досліджуваний заклад – ПрАТ «Готель «Україна» – це сучасний готель в самому центрі Луцька. За категорією готель є тризірковим. Для гостей Готель «Україна» пропонує комфортабельні номери класу: «Одномісний стандарт», «Двомісний стандарт», «Одномісний напівлюкс», «Двомісний напівлюкс», «Люкс». До структури закладу входять: ресторан під однойменною назвою «Україна», два конференц-зали, спа-центр.

2. У розділі здійснено аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Готель «Україна» за 2022-2023 роки, у результаті якого встановлено, що: чистий дохід від реалізації послуг у 2022 році становив 11 005,00 тис.грн, а вже наступного року зріс на 1370,6 тис.грн; собівартість реалізованої продукції і послуг готелю у 2022 році дорівнювала 10251,20 тис.грн, а у 2023 році вона зросла на 335 тис.грн або на 3%; сума отриманого чистого прибутку у 2022 році була 618,20 тис.грн, а вже наступного 2023 року становила 1 467,30 тис.грн, що на 849,1 тис.грн більше.

3. Встановлено, що вибір методів оцінки конкурентоспроможності значною мірою залежить від поставлених цілей і завдань, а також визначає можливості використання отриманих результатів при вирішенні конкретних проблем, що виникають у процесі управління конкурентоспроможністю

підприємств індустрії гостинності. Наведено класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності залежно від: способу одержання інформації, виду інформації, що використовується; форми подання даних.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «УКРАЇНА»

3.1. Побудова механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності

Структура механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності залежить від цілей і принципів його функціонування, а також функцій, на реалізацію яких він буде спрямований. Метою такого механізму є досягнення певного рівня конкурентоспроможності закладу готельно-ресторанного господарства за допомогою формування й реалізації конкурентних переваг.

Виходячи із сутності механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг, у т.ч. індустрії гостинності, можна запропонувати наступні основні принципи його розробки, що випливають із структурної приналежності системи управління підприємством даної сфери:

– адекватність умовам зовнішнього середовища підприємства. Ефективність того або іншого механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності прямо залежить від наявності передумов для його реалізації в зовнішньому середовищі;

– відповідність системі цілей і завдань підприємства. Механізм управління якістю та конкурентоспроможністю, будучи частиною загальної системи управління підприємством, не повинен суперечити прийнятим цілям і завданням, а навпаки – повинен сприяти їхній реалізації;

– самоорганізація, що припускає облік соціально-психологічних характеристик персоналу й групової поведінки. Конкретний набір методів й інструментів, що використовується у рамках того або іншого механізму

управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства повинен враховувати прийняті моделі організаційної поведінки, сформовану корпоративну культуру. А якщо ні, то даний механізм може виявитися неефективним, оскільки основним фактором його реалізації є персонал підприємства;

– забезпеченість необхідними ресурсами. Реалізація механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності припускає наявність відповідних ресурсів, що забезпечують його функціонування;

– повнота і збалансованість. Механізм повинен охоплювати всі критичні сфери функціонування підприємства, що впливають на забезпечення його конкурентоспроможності, але при цьому зберігати баланс між витратами на його реалізацію й одержуваними результатами.

Механізм управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності, зрештою, як і будь-який інший механізм управління повинен здійснювати дві основні функції: інформаційну підтримку й власне управлінську (функцію впливу на об’єкт управління – якість і конкурентоспроможність).

З урахуванням зазначених принципів і функцій послідовність дій з розробки механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності можна представити у вигляді чотирьох основних етапів:

1) діагностика конкурентного середовища;

2) оцінка рівня якості та конкурентоспроможності підприємства;

3) формування конкретної структури механізму управління якістю та конкурентоспроможністю;

4) реалізація механізму.

Комплексний механізм управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства являє собою багаторівневу багатоцільову систему, що включає ряд конкретних механізмів (економічний, виробничо-технологічний,

організаційно-управлінський, мотиваційного й ін.). Та чи інша конкретна структура механізму залежить від ситуаційних характеристик. При цьому ефективна й життєздатна структура механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства повинна відповідати наступним вимогам (критеріям):

– гнучкість (адаптивність, здатність мінятися при змінах зовнішнього середовища);

– надійність (інформаційно-комунікаційних каналів, доведення впливу комунікаційних бар'єрів і перешкод до мінімуму);

– оперативність (мінімально допустимий час прийняття рішень, своєчасність виявлення проблеми та її вирішення);

– оптимальність (мінімально необхідна кількість рівнів управління);

– стабільність (прагнення до збереження цілісності системи управління і її окремих елементів);

– економічність (досягнення необхідних результатів при мінімальних витратах на функціонування структури управління).

Елементи механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності за ознакою сталості (обов'язковості) їх присутності в структурі можна умовно розділити на дві групи:

– основні (базові) елементи;

– варіативні (неосновні) елементи (рис. 3.1).

Як уже зазначалося вище, ефективний механізм управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності повинен виконувати дві основні функції: функцію, що забезпечує інформаційну підтримку управління конкурентоспроможністю й управлінську функцію (вплив на рівень конкурентоспроможності). У зв'язку із цим до основних елементів можна віднести оцінку якості і конкурентоспроможності, а також інструменти управління якістю і конкурентоспроможністю підприємств сфери

послуг. Це обумовлено тим, що механізм управління не може функціонувати без зазначених елементів.

Рис. 3.1. Елементи механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності

Оцінка якості і конкурентоспроможності підприємства дозволяє відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі, вносити своєчасні корективи в управлінський процес, здійснювати контроль і проводити організаційні зміни.

Наявність інструментів управління якістю і конкурентоспроможністю визначає активність механізму, тому що саме вони приводять його в рух. Конкретні інструменти управління визначаються заходами, спрямованими на підвищення рівня якості і конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, і становлять неосновні (варіативні) елементи механізму управління якістю і конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанної сфери. Напрями підвищення рівня якості і конкурентоспроможності можуть бути

визначені на підставі цільових сегментів з погляду сприйняття зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на дані процеси. Для підприємств сфери послуг управлінські впливи на фактори якості і конкурентоспроможності необхідно здійснювати за допомогою заходів, заснованих на вдосконаленій концепції маркетинг-мікс («7Р»), що включає в себе наступні елементи: послуга, ціна, місце, просування, люди, процес надання послуг, фізичне оточення послуги.

Неосновні (варіативні) елементи пов'язані з конкретними заходами, спрямованими на підвищення якості і конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. У якості неосновних (варіативних) елементів повинні виступати такі інструменти, котрі застосовуються з метою ефективного управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств: логістика, у т.ч. керування запасами, система менеджменту якості, інноваційний менеджмент, Інтернет-маркетинг, управління мотивацією, внутрішній маркетинг, управління корпоративною культурою, управління інвестиціями й ін.

Механізм управління якістю і конкурентоспроможністю, будучи частиною комплексного механізму управління підприємством, тісно пов'язаний з іншими механізмами (підсистемами) підприємства: управління виробництвом, постачанням, збутом, фінансовими й людськими ресурсами (рис. 3.2).

Відповідно до пропонованої схеми реалізації механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності основними елементами даного механізму є оцінка якості і конкурентоспроможності й інструменти управління, набір яких не є жорстко визначеним і залежить від результатів оцінки. У зв'язку з цим оцінка якості і конкурентоспроможності є важливим елементом, що передує виробництву й реалізації комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

Виходячи з наведеної схеми, про ефективність механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності можна судити за результатами діяльності підсистем підприємства й ефективності управління в цілому. Так, у якості показників оцінки ефективності механізму

виступають показники, що характеризують ефективність основних функціональних підсистем підприємства, тобто: постачання, бізнес-процеси надання послуг, збут, персонал і фінанси.

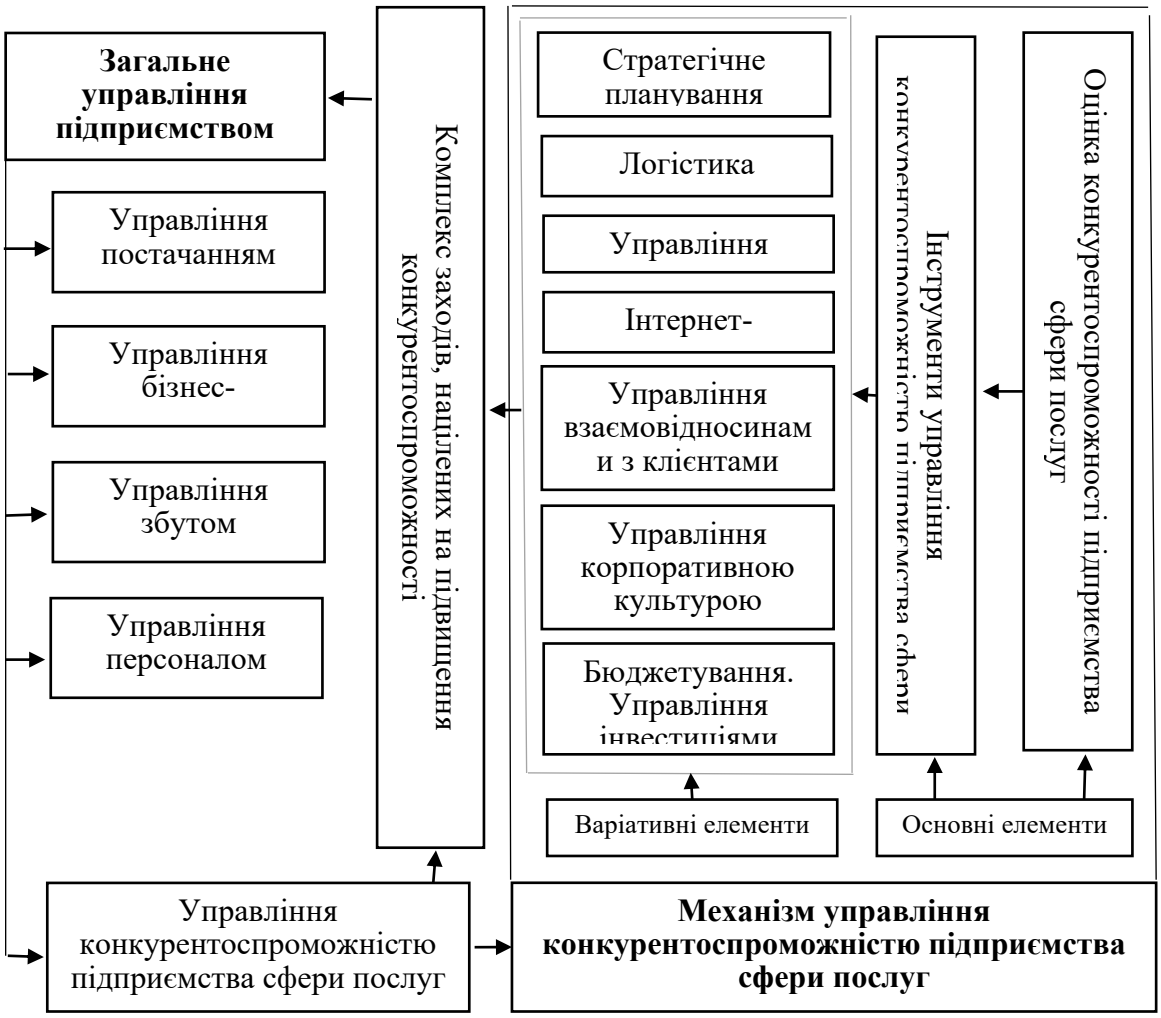

Рис. 3.2. Механізм управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності

Як підсумок, доцільно ще раз зауважити, що у якості основних структурних елементів управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства індустрії гостинності виділені оцінка якості і конкурентоспроможності й інструменти управління. При цьому оцінка якості і конкурентоспроможності – це відправна крапка в управлінні якістю і конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності.

3.2. Пропозиції покращення якості послуг ПрАТ «Готель «Україна»

Покращення якості послуг у готелі є критичним для забезпечення високого рівня задоволеності гостей, підвищення лояльності та конкурентоспроможності на ринку. Ось основні напрями, які можуть допомогти у покращенні якості у досліджуваному готелі «Україна»:

Напрям 1. Підвищення рівня обслуговування, що передбачає навчання і розвиток персоналу, а також налагодження ефективного зворотного зв'язку від гостей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Практичні заходи напряму 1 «Підвищення рівня обслуговування»

Заходи	Опис
Навчання і розвиток персоналу	
Регулярні тренінги	Забезпечення постійного навчання для персоналу щодо стандартів обслуговування, комунікаційних навичок та роботи з гостями
Програми розвитку	Впровадження програм для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту співробітників
Зворотний зв'язок від гостей	
Анкетування та опитування	Збір відгуків через анкети після перебування або під час чек-ауту
Онлайн-відгуки	Аналіз відгуків на платформах, таких як TripAdvisor, Google Reviews та Booking.com, для ідентифікації проблем та можливостей для покращення

Підвищення рівня обслуговування в готелі «Україна» є стратегічно важливим для залучення та утримання клієнтів, створення конкурентної переваги, покращення фінансових результатів і забезпечення довгострокового розвитку. Високий рівень обслуговування сприятиме формуванню позитивної

репутації, підвищенню лояльності клієнтів, продуктивності персоналу та адаптації до змінних ринкових умов.

Напрям 2. Вдосконалення інфраструктури та обладнання, що включає заходи з ремонту та модернізації, а також забезпечення чистоти і гігієни у закладі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Практичні заходи напряму 2 «Вдосконалення інфраструктури та обладнання»

Заходи	Опис
Ремонт та модернізація	
Регулярне оновлення	Постійне оновлення номерного фонду, громадських зон та обладнання
Сучасні технології	Впровадження нових технологій, таких як смарт-номери, для підвищення комфорту гостей
Чистота та гігієна	
Стандарти чистоти	Дотримання високих стандартів чистоти у всіх приміщеннях готелю
Санітарні заходи	Підвищення стандартів гігієни, особливо в умовах пандемії, включаючи регулярну дезінфекцію

Безперечно вдосконалення інфраструктури та обладнання готелю «Україна» є важливою складовою його успішного функціонування та розвитку. Інвестиції в ці сфери дозволять підвищити якість обслуговування, забезпечити конкурентоспроможність, оптимізувати витрати та підвищити прибутковість. Це, у свою чергу, сприятиме поліпшенню умов праці персоналу, забезпечить безпеку гостей та зменшать вплив на навколишнє середовище. Таким чином, вдосконалення інфраструктури та обладнання є стратегічно важливими для довгострокового успіху досліджуваного готелю.

Напрям 3. Розширення та покращення спектру послуг базується на пропозиції додаткових послуг та індивідуалізації послуг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Практичні заходи напряму 3 «Розширення та покращення спектру послуг»

Заходи	Опис
Додаткові послуги	
Розваги та відпочинок	Впровадження нових послуг, таких як спа, фітнес-центри, басейни, організація екскурсій
Послуги для бізнесу	Забезпечення бізнес-центрів, конференц-залів, високошвидкісного інтернету для бізнес-мандрівників
Індивідуалізація послуг	
Персоналізовані пропозиції	Використання даних про уподобання гостей для створення персоналізованих пропозицій і пакетів послуг
Програми лояльності	Впровадження програм лояльності для постійних клієнтів з ексклюзивними привілеями та знижками

Розширення та покращення спектру послуг готелю «Україна» також є стратегічно важливим для залучення та утримання клієнтів, підвищення доходів, поліпшення репутації та забезпечення довгострокової стабільності. Інвестиції в нові послуги дозволять готелю адаптуватися до змін на ринку, оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність. Крім того, це сприятиме розвитку персоналу та підвищенню їх мотивації, що також позитивно вплине на загальний успіх готелю.

Напрям 4. Оптимізація процесів управління передбачає впровадження системи управління якістю, а також ефективне управління персоналом (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Практичні заходи напряму 4 «Оптимізація процесів управління»

Заходи	Опис
Система управління якістю	
ISO 9001	Впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001 для забезпечення структурованого підходу до управління якістю
Внутрішній аудит	Регулярні внутрішні аудити для оцінки та покращення процесів обслуговування
Ефективне управління персоналом	
Мотиваційні програми	Впровадження програм мотивації та заохочень для персоналу
Моніторинг та оцінка	Постійний моніторинг та оцінка ефективності роботи персоналу

Оптимізація процесів управління, що включає систему управління якістю, забезпечує стандартизацію послуг і контроль на всіх етапах обслуговування, що знижує ймовірність помилок та покращує якість сервісу. А ефективне управління персоналом дозволяє мотивувати співробітників, підвищувати їхню кваліфікацію та забезпечувати злагоджену роботу команди для задоволення потреб гостей. Разом ці фактори сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів готелю «Україна», зміцненню його репутації та конкурентоспроможності на ринку.

Напрям 5. Використання технологій включає використання інформаційних систем та інструментів цифрового маркетингу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Практичні заходи напряму 5 «Використання технологій»

Заходи	Опис
Інформаційні системи	
PMS (Property Management System)	Використання систем управління готелем для автоматизації процесів бронювання, реєстрації, управління номерним фондом
CRM-системи	Управління відносинами з клієнтами для забезпечення персоналізованого обслуговування
Цифровий маркетинг	
Соціальні мережі	Активне використання соціальних мереж для взаємодії з клієнтами, просування послуг та отримання зворотного зв'язку
SEO та контент-маркетинг	Оптимізація сайту готелю для пошукових систем, ведення блогу та створення контенту, який приваблює потенційних клієнтів

Безперечно, використання технологій, зокрема інформаційних систем, дозволяє автоматизувати операційні процеси, забезпечити точне управління бронюваннями та персоналізувати обслуговування клієнтів. А інструменти цифрового маркетингу допомагають готелю краще розуміти потреби своєї цільової аудиторії, підвищувати видимість бренду та залучати нових гостей через ефективні рекламні кампанії.

Напрям 6. Підвищення стандартів безпеки, що включає фізичну безпеку та безпеку харчових продуктів (табл. 3.6).

Підвищення стандартів безпеки, що охоплює фізичну безпеку та безпеку харчових продуктів, створює комфортне та надійне середовище для гостей, що є основою їх довіри до готелю. Забезпечення контролю за якістю харчування та безпечними умовами перебування мінімізує ризики для здоров’я клієнтів, підвищуючи їх задоволеність послугами. Високі стандарти безпеки

сприятимуть формуванню позитивного іміджу готелю «Україна», сприятимуть лояльності гостей та забезпечать конкурентну перевагу на ринку.

Таблиця 3.6

Практичні заходи напряму 6 «Підвищення стандартів безпеки»

Заходи	Опис
Фізична безпека	
Системи відеоспостереження	Встановлення камер спостереження у громадських зонах та коридорах
Контроль доступу	Впровадження електронних замків та карток для доступу до номерів
Безпека харчових продуктів	
Система HACCP (система управління безпечністю харчових продуктів)	Впровадження системи аналізу ризиків і контролю критичних точок для забезпечення безпеки харчових продуктів

Як підсумок даного питання, зауважимо, що покращення якості послуг у готелі «Україна» вимагає комплексного підходу, що включає підвищення рівня обслуговування, вдосконалення інфраструктури, розширення спектру послуг, оптимізацію управлінських процесів, використання сучасних технологій та підвищення стандартів безпеки. Реалізація цих заходів сприятиме задоволенню потреб гостей, підвищенню їхньої лояльності та зміцненню конкурентних позицій готелю на ринку.

3.3. Проектне рішення зі створення смарт-номера як приклад підвищення конкурентоспроможності готелю «Україна»

Одним із сучасних трендів розвитку в індустрії гостинності є застосування сучасних технологій не лише для швидкого бронювання чи контролю фінансової діяльності закладу, а й безпосередньо у номерах, що покликане підвищити комфорт і зручність для гостей.

Смарт-номер готелю – це сучасний готельний номер, оснащений інноваційними технологіями, що підвищують комфорт і зручність для гостей, а також покращують ефективність управління готелем. Смарт-номер може значно сприяти підвищенню конкурентоспроможності готелю, оскільки він забезпечує інноваційний та персоналізований досвід для гостей. Автоматизація функцій, таких як управління освітленням, клімат-контроль, безпека та розважальні системи, підвищує комфорт і задоволеність клієнтів. Смарт-рішення дозволяють оптимізувати витрати на енергію та персонал, що робить операційну діяльність більш ефективною. Завдяки впровадженню таких номерів готель формує свій сучасний імідж, приваблює нових клієнтів і утримує конкурентну перевагу на ринку.

Безумовно інтеграція смарт-технологій у готельні номери дозволяє створити сучасний, ефективний та привабливий для гостей готельний продукт. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне описати основні атрибути типового смарт-номера у готелі:

– сучасний дизайн (використання мінімалістичних, стильних меблів та декору);

– ергономічні рішення (всі елементи номера розташовані для максимального комфорту і зручності);

– розумні системи освітлення (світлодіодне освітлення, яке можна регулювати за допомогою мобільного додатку або голосових команд; різні режими освітлення для роботи, відпочинку та сну);

– розумний термостат (автоматичне налаштування температури відповідно до уподобань гостя, з можливістю дистанційного керування);

– інтерактивні пристрої: смарт-телевізор, голосовий асистент (пристрої, такі як Amazon Alexa або Google Home, для управління номером через голосові команди (керування освітленням, термостатом, шторками тощо)), мобільні додатки (керування номером через смартфон);

– розумні замки та безпека (вхід у номер за допомогою смартфона або спеціальної картки, вбудовані датчики руху, камери безпеки в коридорах, сигналізація);

– енергозберігаючі технології, наприклад сенсори присутності;

– енергоефективні прилади;

– інтерактивні гіди по готелю та місцевих визначних місцях.

Слід підкреслити, що смарт-номер забезпечує численні переваги як для гостей, так і для готельного бізнесу. На рис. 3.3 відображено основні аспекти, що підкреслюють значення смарт-номера для готелю:

– індивідуалізація та персоналізація передбачає те, що смарт-номери дозволяють гостям налаштовувати умови проживання відповідно до своїх потреб і вподобань. Вони можуть регулювати освітлення, температуру, медіа-системи та інші параметри, створюючи максимально комфортне середовище;

– легкість управління – мається на увазі, що використання мобільних додатків та голосових помічників спрощує доступ до функцій номеру та послуг готелю. Гості можуть легко керувати усім через свої смартфони або за допомогою голосових команд;

– смарт-номери надають гостям інноваційні та сучасні рішення, що покращують їхній досвід перебування. Це може включати інтерактивні розважальні системи, автоматизоване обслуговування номеру та доступ до персоналізованих послуг;

– смарт-технології дозволяють готелям збирати дані про вподобання та поведінку гостей. Це допомагає покращувати послуги та створювати індивідуалізовані пропозиції, підвищуючи задоволеність клієнтів;

Рис. 3.3. Переваги смарт-номера як для гостей, так і для готельного бізнесу

– смарт-номери можуть автоматично регулювати енергоспоживання, вимикаючи освітлення та регулюючи температуру, коли номер не використовується. Це дозволяє значно знизити витрати на електроенергію та інші ресурси;

– автоматизація рутинних процесів, таких як прибирання, технічне обслуговування та замовлення послуг, зменшує навантаження на персонал та підвищує ефективність роботи. Це дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів та зменшити операційні витрати;

– наявність смарт-номерів підвищує привабливість готелю для сучасних гостей, які цінують інноваційні рішення та високий рівень комфорту. Це дозволяє готелю виділятися серед конкурентів і залучати нових клієнтів;

– використання смарт-технологій можна ефективно використовувати в маркетингових кампаніях для просування готелю як сучасного та інноваційного місця проживання. Це сприяє створенню позитивного іміджу та підвищенню впізнаваності бренду;

– смарт-номери забезпечують доступ до великої кількості даних, які можуть бути використані для аналізу та прийняття стратегічних рішень. Це включає аналіз поведінки гостей, оцінку ефективності послуг та оптимізацію операцій;

– можливість швидкої адаптації до змін у попиті та поведінці гостей дозволяє готелю бути більш гнучким і ефективно реагувати на ринкові зміни та потреби клієнтів.

Як бачимо, наявність смарт-номера створює інноваційний імідж готелю, що, у свою чергу, приваблює сучасних клієнтів і дозволяє відрізнятися від конкурентів на ринку. З огляду на це, пропонуємо проектне рішення зі створення смарт-номера для досліджуваного готелю «Україна» з метою:

1) підвищення задоволеності гостей завдяки персоналізованому сервісу;
2) зниження експлуатаційних витрат за рахунок автоматизації;
3) зміцнення конкурентної позиції готелю шляхом створення інноваційного іміджу.

За базу експерименту візьмемо номер «Люкс». Проаналізувавши найбільш популярні компоненти смарт-номерів, пропонуємо зосередитися на таких варіантах:

– смарт-замок, що відкриває двері за допомогою мобільного додатка чи карти;

– розумний термостат, що налаштовується під гостя;

– датчики руху;

– смарт-розетки з вбудованими модулями для віддаленого управління та моніторингу, які підключаються до Wi-Fi або Bluetooth;

– голосовий асистент, що розпізнає голосові команди та виконує завдання, такі як пошук інформації, управління пристроями чи нагадування;

– розумні лампи, якими можна дистанційно керувати через мобільний додаток або голосові команди;

– телевізор із голосовим управлінням;

– система «мультирум», що дозволяє відтворювати музику чи медіаконтент у кількох кімнатах одночасно або окремо.

У таблиці 3.7 наведено перелік конкретних пристроїв від популярних виробників та їхня орієнтовна вартість станом на грудень 2024 року.

Таблиця 3.7

Перелік пристроїв для влаштування смарт-номера у готелі «Україна»

Пристрої	Опис	Кількість	Ціна за од., грн	Вартість, грн
Система безпеки Ajax StarterKit	Комплект бездротової сигналізації українського виробництва, що забезпечує захист приміщення	1	9 700	9 700
Розумний термостат Google Nest Learning Thermostat	Пристрій для автоматизованого контролю температури в приміщенні, що підвищує комфорт і сприяє економії енергії	1	9 000	9 000
Датчик руху Philips Hue Motion Sensor	Бездротовий датчик руху для автоматичного керування освітленням	2	1 500	3 000
Смарт-розетка TP-Link Kasa Smart Plug HS110	Розумна розетка з можливістю віддаленого керування та моніторингу енергоспоживання	4	800	3 200
Голосовий асистент Amazon Echo Dot (5th Gen)	Компактний розумний динамік з вбудованим голосовим асистентом Alexa	1	2 000	2 000
Розумна лампа Philips Hue White and Color Ambiance	Лампа з можливістю зміни кольору та яскравості, керована через додаток	4	1 500	6 000

Продовження табл. 3.7

Телевізор Samsung Smart TV 43" Q60B	Смарт-телевізор з підтримкою голосового управління та інтегрованими додатками	1	20 000	20 000
Система мультирум Sonos One SL	Бездротова колонка для відтворення музики в різних кімнатах з високою якістю звуку	5	7 500	15 000

Підсумувавши вартість пропонованих пристроїв, отримуємо суму початкових інвестицій для влаштування 1 смарт-номера у готелі на рівні 68 тис.грн.

Для обґрунтування доцільності такого номера у довгостроковій перспективі слід враховувати щомісячні витрати на його обслуговування, які фактично передбачають 2 статті: технічну підтримку систем (1 000 грн), витрати на елекроенергію (1 000 грн). Орієнтовна сума складе 2 000 грн.

Обґрунтування ефективності проектного рішення ґрунтується на підвищенні комфорту для гостей, оптимізації енергоспоживання, зменшенні операційних витрат, створенні конкурентної переваги та очікуваному зростанні доходів через впровадження інноваційних технологій у готельному номері. Таким чином ми можемо виокремити 3 напрями обґрунтування ефективності:

- економічна;
- соціальна;
- екологічна.

1. Економічне обґрунтування зводиться до оцінки економії за рахунок: зниження витрат на енегроспоживання. Наприклад, завдяки датчикам руху та автоматичному освітленню можна знизити витрати на електроенергію до 30%.

Поточні витрати на електроенергію: 1 000 грн/місяць.

Очікувана економія: 300 грн/місяць.

Розумний термостат автоматично регулює температуру залежно від присутності гостей, часу доби чи погодних умов, знижуючи витрати на

опалення та кондиціонування на 20-30%. Наприклад, для готельного номера класу «Люкс» з витратами на енергоспоживання близько 500 грн/місяць, економія становитиме 100-150 грн/місяць.

Загалом через інноваційний підхід досліджуваний готель «Україна» може підвищити вартість сучасного номера класу «Люкс» на 10-15%, що потенційно додає 180-270 грн/місяць.

2. Соціальна ефективність проектного рішення зорієнтована на підвищення рівня задоволеності гостей. Смарт-рішення дозволяють автоматизувати управління номером, забезпечуючи персоналізований досвід, що відповідає очікуванням сучасних клієнтів. Інноваційні технології створюють враження преміального сервісу, що сприяє поверненню гостей та підвищенню їхньої лояльності.

За попереднім аналізом задоволеність гостей може зрости на 25%.
Крім цього, створення смарт-номера сприятиме зміцнення бренду готелю, стане конкурентною перевагою, що привертатиме гостей, які цінують технології. Це дозволить підвищити вартість проживання на 10-20%, збільшуючи доходи від преміум-категорій номерів.

3. Екологічна ефективність створення смарт-номера у готелі проявляється у наступному:

– зниженні енергоспоживання, адже, як зазначалося вище, завдяки розумним термостатам, автоматизованому освітленню та смарт-розеткам, витрати електроенергії скорочуються на 20-30%, що зменшує вуглецевий слід готелю;

– ефективному використанні ресурсів, оскільки розумні системи дозволяють уникати перевитрат води, електрики та опалення, використовуючи ресурси лише за потреби;

– скороченні відходів, бо інноваційні технології допомагають мінімізувати використання одноразових батарей завдяки інтегрованим системам енергозбереження та багаторазовим елементам живлення.

Ще варто зауважити, що смарт-рішення демонструють екологічну відповідальність готелю, приваблюючи гостей, які надають перевагу стійкому туризму. А використання сучасних енергоефективних пристроїв із тривалим терміном служби знижує потребу в частій заміні обладнання, що зменшує техногенне навантаження на довкілля.

Як підсумок, хочемо наголосити, що впровадження смарт-номера є стратегічно вигідним проектом, який підвищує конкурентоспроможність готелю за рахунок автоматизації, комфорту для гостей та оптимізації витрат. Окупність досягається за декілька років, але додатковий прибуток через підвищення цін може скоротити цей термін.

Висновок до розділу 3

1. Встановлено, що метою механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг є досягнення певного рівня конкурентоспроможності закладу готельно-ресторанного господарства за допомогою формування й реалізації конкурентних переваг. У даному контексті визначено основні принципи розробки такого механізму, що випливають із структурної приналежності системи управління підприємством індустрії гостинності, а саме: адекватність умовам зовнішнього середовища підприємства; відповідність системі цілей і завдань підприємства; самоорганізація; забезпеченість необхідними ресурсами; повнота і збалансованість.

2. Доведено, що механізм управління якістю і конкурентоспроможністю, будучи частиною комплексного механізму управління підприємством, тісно пов’язаний з іншими механізмами (підсистемами) підприємства: управління виробництвом, постачанням, збутом, фінансовими й людськими ресурсами.

3. Визначено 6 основних напрямів, які можуть допомогти у покращенні якості у досліджуваному готелі «Україна», зокрема: 1) підвищення рівня

обслуговування; 2) вдосконалення інфраструктури та обладнання; 3) вдосконалення інфраструктури та обладнання; 4) розширення та покращення спектру послуг; 5) використання технологій; 6) підвищення стандартів безпеки.

4. У роботі запропоновано проектне рішення зі створення смарт-номера для досліджуваного готелю «Україна», початкові інвестиції якого становитимуть 68 тис.грн. Впровадження смарт-номера є стратегічно вигідним проектом, який підвищує конкурентоспроможність готелю за рахунок автоматизації, комфорту для гостей та оптимізації витрат.

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Особливості та значення охорони праці у закладах індустрії гостинності

Охорона праці у закладах індустрії гостинності має важливе значення для забезпечення безпеки, ефективності роботи та дотримання законодавства.

Особливості охорони праці у закладах індустрії гостинності зумовлені специфікою роботи, яка передбачає обслуговування гостей, різноманітність робочих процесів і високі стандарти якості послуг (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Особливості охорони праці у закладах індустрії гостинності

Особливості	Опис
Різноманітність робочих умов	У закладах індустрії гостинності працівники виконують завдання в різних умовах: кухня, ресторани, бари, номери готелів, технічні приміщення. Залежно від локації та ролі працівники можуть піддаватися різним ризикам, наприклад: – кухня: опіки, порізи, падіння через слизькі підлоги; – технічні приміщення: ризики роботи з електрообладнанням або системами вентиляції; – обслуговування гостей: фізичні навантаження, ризик конфліктних ситуацій.
Контакт із гостями та високі стандарти обслуговування	Персонал часто працює в умовах інтенсивного спілкування з клієнтами, що може спричиняти психологічне навантаження. Забезпечення гігієнічних стандартів (особливо в кухнях і номерах) вимагає дотримання правил санітарії та використання безпечних засобів для чищення.
Фізичне навантаження	Працівники часто стикаються з важкою фізичною працею, зокрема прибиранням номерів, перенесенням багажу, налаштуванням меблів у залах для заходів. Існує потреба в регулярному навчанні з ергономіки для запобігання травмам опорно-рухового апарату.

Продовження табл. 4.1

Використання обладнання та хімічних засобів	Працівники часто працюють із кухонним, пральним чи кліматичним обладнанням, що потребує знань правил його безпечного використання. Хімічні засоби для прибирання можуть бути небезпечними при неправильному зберіганні чи використанні.
Режим роботи	Робота в закладах індустрії гостинності часто має змінний або нічний графік, що може впливати на здоров'я персоналу. Необхідність створення умов для відпочинку працівників під час довгих змін.
Санітарно-гігієнічні вимоги	Особливий контроль за дотриманням санітарних норм у закладах харчування. Регулярні медичні огляди працівників для запобігання поширенню інфекційних захворювань.
Психологічний аспект	Постійний контакт із клієнтами вимагає високого рівня стресостійкості та комунікаційних навичок. Психологічна підтримка працівників через тренінги, командні заходи та консультації.

Особливості охорони праці в індустрії гостинності полягають у багатофункціональності робочих процесів, високих стандартах гігієни, необхідності мінімізувати фізичні та психологічні ризики для персоналу. Успішна реалізація заходів охорони праці забезпечує безпеку працівників, комфорт гостей та ефективність роботи закладу.

Значення охорони праці у закладах індустрії гостинності зводиться до таких аспектів:

1. Безпека працівників і гостей:

– захищає працівників від ризиків, пов'язаних із роботою (наприклад, опіки на кухні, травми під час перенесення вантажів, захворювання від контактів із хімічними речовинами);

– забезпечує безпечні умови для гостей, що мінімізує ймовірність нещасних випадків.

2. Покращення продуктивності праці:

– безпечні та комфортні умови праці сприяють зменшенню стресу і втоми персоналу, що підвищує ефективність виконання завдань;

– запобігає відсутності працівників через травми чи хвороби, пов’язані з роботою.

3. Дотримання законодавства, а саме виконання вимог законодавства з охорони праці допомагає уникнути штрафів, судових розглядів чи закриття закладу.

4. Формування позитивного іміджу – високий рівень безпеки і турботи про працівників сприяє залученню кваліфікованого персоналу та створенню позитивного враження у гостей.

5. Запобігання фінансовим втратам – мінімізує витрати, пов’язані з компенсаціями за травми, ремонтом обладнання чи виплатами за порушення законодавства.

6. Сталий розвиток бізнесу, що забезпечує довгострокову стабільність і успіх закладу, створюючи умови для збереження здоров’я персоналу та клієнтів.

Охорона праці у закладах індустрії гостинності є ключовим аспектом, який впливає на безпеку, репутацію, ефективність роботи та фінансову стабільність закладу. Її впровадження створює безпечне та комфортне середовище для всіх учасників бізнесу.

4.2. Забезпечення ефективної роботи персоналу готелю при розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та гостей

Ефективна робота персоналу в умовах надзвичайних ситуацій залежить від регулярної підготовки, чіткого планування евакуаційних заходів та ефективної комунікації. Це сприяє безпеці гостей і персоналу, а також формуванню довіри до готелю.

Ключовими принципами роботи персоналу є такі:

– спокій і чіткість дій, тобто можливість запобігання паніці серед гостей;

– пріоритет безпеки, тобто повинна приділятися особлива увага до вразливих груп гостей;

– ефективна комунікація, що передбачає координацію між персоналом та оперативну передачу інформації.

Забезпечення ефективної роботи персоналу готелю «Україна» при розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та гостей передбачає виділення 3-х напрямів:

1) розроблення заходів з евакуації;

2) реалізація заходів під час евакуації;

3) дії після евакуації.

І. Розроблення заходів з евакуації – це процес створення комплексного плану дій для забезпечення безпечного та оперативного виходу людей з будівлі у разі надзвичайної ситуації.

Основні етапи розроблення заходів з евакуації такі:

1. Аналіз ризиків:

– виявлення потенційних загроз (пожежа, затоплення, землетрус, техногенні аварії тощо);

– оцінка характеру ризиків і їхнього впливу на безпеку гостей і персоналу.

2. Розробка евакуаційного плану:

– створення детальних схем евакуації з урахуванням розташування виходів, сходів, ліфтів (які не використовуються під час пожежі) та резервних маршрутів;

– визначення зон збору на випадок евакуації.

3. Оснащення приміщень:

– встановлення світлових індикаторів, покажчиків напрямків до аварійних виходів і схем евакуації на видимих місцях;

– оснащення протипожежними системами, аварійним освітленням і засобами оповіщення.

4. Навчання персоналу:

– проведення тренінгів для працівників щодо дій у надзвичайних ситуаціях;

– відпрацювання взаємодії команди через симуляції евакуаційних ситуацій.

5. Регулярні перевірки:

– перевірка справності аварійного обладнання (гучномовців, вогнегасників, датчиків диму);

– оновлення евакуаційного плану відповідно до змін у приміщеннях чи нових вимог безпеки.

Ціль розроблення заходів – це гарантування безпечної, швидкої та організованої евакуації всіх осіб із будівлі, мінімізуючи ризики травм чи загрози для життя.

II. Реалізація заходів під час евакуації з готелю – це практичні дії персоналу та гостей, спрямовані на швидке та безпечне залишення будівлі у разі надзвичайної ситуації.

Основні етапи реалізації заходів під час евакуації такі:

1. Активація плану евакуації:

– оповіщення всіх гостей і персоналу через систему гучного зв’язку, сирени або інші засоби комунікації про необхідність евакуації;

– увімкнення аварійного освітлення та індикаторів евакуаційних виходів.

2. Координація персоналу:

– кожен працівник виконує свої обов’язки згідно з евакуаційним планом (супровід гостей, контроль шляхів виходу);

– призначені відповідальні особи керують діями на кожному поверсі або в зоні.

3. Допомога гостям:

– забезпечення індивідуальної допомоги гостям із обмеженими можливостями, дітям, літнім людям;

– заспокоєння та супровід гостей, щоб уникнути паніки.

4. Контроль шляхів евакуації:

– перевірка прохідності основних і резервних виходів;

– оперативне усунення перешкод, якщо це можливо (відчинення дверей, розчищення шляхів).

5. Організація збору:

– направлення евакуйованих до безпечних зон збору, розташованих на відкритій території або в місцях, захищених від загрози;

– перевірка присутності всіх гостей і співробітників за списком або іншим методом ідентифікації.

6. Комунікація з екстреними службами, тобто своєчасна передача інформації про поточну ситуацію, місцезнаходження гостей та персоналу, а також про можливих постраждалих.

Ціль реалізації даних заходів – це мінімізація ризиків для життя та здоров’я гостей і персоналу, забезпечивши їх швидке та організоване залишення будівлі.

ІІІ. Дії після евакуації з готелю спрямовані на забезпечення безпеки гостей і персоналу, координацію з екстреними службами та відновлення нормальної роботи закладу.

Основні дії після евакуації такі:

1. Перевірка повноти евакуації:

– проведення підрахунку евакуйованих осіб та звірка їхньої присутності з реєстраційними списками;

– упевнитися, що всі гості, персонал та інші особи залишили небезпечну зону;

– визначення місць перебування осіб, які могли залишитися в будівлі (якщо це можливо).

2. Надання допомоги постраждалим:

– організація першої медичної допомоги постраждалим на місці евакуації;

– виклик медичних служб у разі необхідності.

3. Комунікація з екстреними службами:

– передача рятувальникам або пожежникам інформації про ситуацію, включаючи кількість евакуйованих, можливі джерела загрози та шляхи доступу;

– забезпечення підтримки та співпраці з екстреними службами.

4. Організація збору евакуйованих:

– направлення гостей і персоналу до безпечних зон збору, обладнаних місцями для відпочинку та базової підтримки (вода, ковдри, перша допомога);

– надання психологічної підтримки для заспокоєння та зниження стресу.

5. Інформування:

– оповіщення гостей про стан ситуації та наступні кроки (наприклад, відновлення доступу до будівлі або надання альтернативного житла);

– ведення записів щодо обставин події для подальшого аналізу та звітності.

6. Оцінка ситуації:

– спільно з екстреними службами оцінити рівень загрози та можливість повернення до нормальної роботи готелю;

– проведення огляду приміщень для визначення ступеня пошкоджень.

7. Аналіз події:

– проведення внутрішнього розбору дій персоналу під час евакуації;

– виявлення недоліків у плані евакуації та визначення шляхів їх усунення.

8. Відновлення роботи готелю:

– організація прибирання, ремонту та технічного обслуговування пошкоджених зон;

– інформування гостей про готовність готелю знову приймати відвідувачів.

Ключова ціль дій після евакуації – це гарантувати безпеку всіх осіб, мінімізувати наслідки надзвичайної ситуації та відновити роботу готелю.

Як підсумок, зауважимо, що ефективна робота персоналу при розробленні та реалізації заходів з евакуації забезпечує безпеку гостей і співробітників, знижує ризики та зміцнює довіру до готелю «Україна» як до надійного закладу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо покращення якості і конкурентоспроможності (на прикладі ПрАТ «Готель «Україна»)». Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. У роботі запропоновано таке трактування конкурентоспроможності підприємства – як оцінена зовнішнім та внутрішнім середовищем перевага підприємства над конкурентами на конкретному ринку в певний період, що досягнена в рамках чинного законодавства, обумовлена конкурентоспроможністю його продукції, займаною часткою ринку і конкурентним потенціалом, що характеризують здатність успішно конкурувати й у майбутньому.

2. Виявлено, що умовами забезпечення конкурентоспроможності підприємств виступають фактори, що визначають, поряд із стратегіями підприємств, їх структурою й конкуренцією, їх конкурентні переваги. У розрізі цього під факторами конкурентоспроможності підприємства запропоновано розуміти ті явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства й соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної й відносної величини рівня конкурентоспроможності підприємства. У даному визначенні закладена класифікація факторів конкурентоспроможності організації на внутрішні (виробничо-господарська діяльність) і зовнішні (соціально-економічне життя суспільства). Це найпоширеніший підхід до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства.

3. Встановлено, що управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності можна розглядати з різних позицій, а саме як: галузь знань про принципи й методи управління конкурентними перевагами й

конкурентним потенціалом підприємства; особливий вид діяльності, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства; підсистема в системі загального управління підприємством; сукупність заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства; процес, що складається із взаємозалежних етапів.

4. Управління якістю послуг у готелі вимагає застосування різноманітних інструментів, які допомагають забезпечити високий рівень обслуговування, задоволення гостей та конкурентоспроможність. У розділі наведено перелік найбільш застосовуваних інструментів управління якістю послуг підприємства індустрії гостинності.

5. Досліджуваний заклад – ПрАТ «Готель «Україна» – це сучасний готель в самому центрі Луцька. За категорією готель є тризірковим. Для гостей Готель «Україна» пропонує комфортабельні номери класу: «Одномісний стандарт», «Двомісний стандарт», «Одномісний напівлюкс», «Двомісний напівлюкс», «Люкс». До структури закладу входять: ресторан під однойменною назвою «Україна», два конференц-зали, спа-центр.

6. У розділі здійснено аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Готель «Україна» за 2022-2023 роки, у результаті якого встановлено, що: чистий дохід від реалізації послуг у 2022 році становив 11 005,00 тис.грн, а вже наступного року зріс на 1370,6 тис.грн; собівартість реалізованої продукції і послуг готелю у 2022 році дорівнювала 10251,20 тис.грн, а у 2023 році вона зросла на 335 тис.грн або на 3%; сума отриманого чистого прибутку у 2022 році була 618,20 тис.грн, а вже наступного 2023 року становила 1 467,30 тис.грн, що на 849,1 тис.грн більше.

7. Встановлено, що вибір методів оцінки конкурентоспроможності значною мірою залежить від поставлених цілей і завдань, а також визначає можливості використання отриманих результатів при вирішенні конкретних проблем, що виникають у процесі управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності. Наведено класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності залежно від:

способу одержання інформації, виду інформації, що використовується; форми подання даних.

8. Встановлено, що метою механізму управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг є досягнення певного рівня конкурентоспроможності закладу готельно-ресторанного господарства за допомогою формування й реалізації конкурентних переваг. У даному контексті визначено основні принципи розробки такого механізму, що випливають із структурної приналежності системи управління підприємством індустрії гостинності, а саме: адекватність умовам зовнішнього середовища підприємства; відповідність системі цілей і завдань підприємства; самоорганізація; забезпеченість необхідними ресурсами; повнота і збалансованість.

9. Доведено, що механізм управління якістю і конкурентоспроможністю, будучи частиною комплексного механізму управління підприємством, тісно пов’язаний з іншими механізмами (підсистемами) підприємства: управління виробництвом, постачанням, збутом, фінансовими й людськими ресурсами.

10. Визначено 6 основних напрямів, які можуть допомогти у покращенні якості у досліджуваному готелі «Україна», зокрема: 1) підвищення рівня обслуговування; 2) вдосконалення інфраструктури та обладнання; 3) вдосконалення інфраструктури та обладнання; 4) розширення та покращення спектру послуг; 5) використання технологій; 6) підвищення стандартів безпеки.

11. У роботі запропоновано проектне рішення зі створення смарт-номера для досліджуваного готелю «Україна», початкові інвестиції якого становитимуть 68 тис.грн. Впровадження смарт-номера є стратегічно вигідним проектом, який підвищує конкурентоспроможність готелю за рахунок автоматизації, комфорту для гостей та оптимізації витрат.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б. М., Грод А. М., Мельник Л. М. та ін. Ресурсно-інноваційний інструментарій формування конкурентоспроможних підприємницьких структур (на прикладі меблевого виробництва). Тернопіль: ТзОВ «Видавництво Астон», 2014. 354 с.

2. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТНТУ, 2010. 238 с.

3. Апілат Р. В. Модель механізму управління якістю послуг у підприємствах туризму // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Х.: ХДУХТ, 2014. Вип. 1 (11). С. 677-681.

4. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством) // *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2015. № 4. С. 60-64.

5. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання / укл.: Стручок В. С. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

6. Білоусько Т.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2018. 210 с.

7. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства // *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2015. № 4/5(24). С. 10-15.

8. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство». 2019. Вип. 28. Ч. 1. С. 62-68.

9. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ТОВ Вид-во «Форт», 2021. 244 с.

10. Вакуленко А. В. Управління якістю: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2013. 167 с.

11. Весперіс С. З. Особливості формування і управління якістю послуг // *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Том 1. С. 75-80.

12. Давидова О. Ю., Писаревський І. М., Ладиженська Р. С. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: посібник. Х.: ХНАМГ, 2012. 414 с.

13. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №4. С. 5-8.

14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

15. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 384 с.

16. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Економічний аналіз*. 2013. № 3. С. 12-17.

17. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась та ін. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.

18. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

19. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

20. Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 15. Ч. 2. С. 46-48.

21. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

22. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

23. Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Мельник Л. М. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // *Галицький економічний вісник*. Випуск 3 (64). Тернопіль, видавець «Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя», 2020. С. 30-39.

24. Новікова К. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та зміст // *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 34. С. 201-207.

25. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції [Електронний ресурс] // *Інноваційна економіка*. 2015. №4(59). С. 80-86. Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3462/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_2015_4.pdf.

26. Попова С.Ю., Пусікова О.А., Пшиннік В.О. Управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанного господарства // *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 59 (частина 2). С 28-34.

27. Ратинський В., Шерстюк Р., Малярський О. Перспективи використання віртуальної та доповненої реальності для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-туристичного сегменту) // *Соціально-економічні*

проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 169-176. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24rsvhts.pdf/.

28. Русин-Гриник Р. Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №20/5. С. 240-247.

29. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 156 с.

30. Стратегічне управління: навч. посіб. В. Л. Дикань та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

31. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

32. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.

33. Фатхудинов Р. А. Осовська Г. А. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. К.: Кондор, 2009. 470 с.

34. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття [Електронний ресурс] // *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 2(58). С. 152-161. Режим доступу: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/58_2020/30.pdf.

35. Шуляр Р.В., Шуляр Н.В. Управління якістю: навч. посіб. нац. ун-т «Львівська політехніка». Л., 2009. 160 с.

36. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98-102.

37. Язіна В.А., Кучер М.М., Сабіров О.В. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс] // *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск 34. Режим доступу: file:///C:/Users/Admin/Downloads/1058-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1014-1-10-20220214.pdf.

38. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Sorokivska O., Melnyk L. Influence of Digital Technology on Roadmap Development for Digital Business Transformation // *Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2019: materials of the 9th International Conference* (Ceske Budejovice, Czech Republic, 5–7 June 2019). Ceske Budejovice: Ternopil National Economic University and University of South Bohemia, 2019. P. 333-337.

ДОДАТКИ