

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра туризму та готельного господарства**

На правах рукопису

МАКСИМЮК ЮЛІЯ ВІКТОРІВНА

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ
ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «NATURA»**

Спеціальність: 241 “Готельно-ресторанна справа”
Освітньо-професійна програма: Готельно-ресторанна справа
Робота на здобуття освітнього ступеня “Бакалавр”

Науковий керівник:
ТЕРЕЩУК ОКСАНА СТЕПАНІВНА
кандидат географічних наук,
доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 14
засідання кафедри туризму
та готельного господарства
від 11 квітня 2024 р.

Завідувач кафедри
проф. Ільїн Л.В. _____

Луцьк – 2024

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи Максимюк Юлії на тему:
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «NATURA»

У кваліфікаційній роботі на тему: «Підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства «Natura» розглянуто основи конкурентоспроможності підприємства, проведено аналіз основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності, запропоновані шляхи та заходи підвищення конкурентоспроможності з урахуванням кадрової складової «Natura».

У першому розділі розкриваються теоретичні аспекти конкурентоспроможності сучасної готельного підприємства. Подано методику оцінки конкурентоспроможності організації. Розкриваються також засоби підвищення рівня конкурентоспроможності сучасного готелю.

У другому розділі здійснена «Natura» дана організаційно-управлінська характеристика готелю, проведено детальний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності. Поведено оцінку конкурентоспроможності готелю з урахуванням кадрової складової.

У третьому розділі з урахуванням виявлених проблем пропонуються шляхи та заходи для підвищення конкурентоспроможності «Natura» та обгрунтована ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: готельне підприємство, конкурентоспроможність готелю, конкуренти, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Понятійно-термінологічний апарат.....	7
1.2. Основні фактори конкурентоспроможності сучасних готельних підприємств.....	10
1.3. Методи та показники оцінки конкурентоспроможності.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «NATURA»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю	21
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готелю «Natura».....	28
2.3. Оцінка конкурентоспроможності готелю «Natura».....	28
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «NATURA»	38
3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готелю.....	38
3.2. Ефективність запропонованих заходів	43
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

В даний час готельний бізнес займає важливе місце у сфері гостинності та сприяє задоволенню першочергових потреб гостей у проживанні, харчуванні та безпеці. Посилюється вплив ринкових сил, що вимагають підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживача, що забезпечує благополуччя готелю, його працівників та відвідувачів.

Висока конкурентоспроможність підприємства обумовлюється задоволеністю та готовністю споживачів повторно придбати послугу, відсутністю претензії до готельного підприємства та престижністю роботи на даному підприємстві.

У сучасних умовах, ринок готельних послуг розбитий на сегменти і всередині кожного сегмента йде жорстка конкуренція, для збереження конкурентоспроможності готелю необхідно безперервно розвиватися. Для того, щоб конкурувати з іншими готельними підприємствами, необхідно знати свої та конкурента слабкі та сильні сторони та спираючись на них, створити свою програму підвищення конкурентоспроможності готелю.

Щоб виграти в конкурентній боротьбі, потрібно мати певну перевагу на ринку, вміти створити фактори переваги над конкурентами у сфері послуг та засобах їх просування. Тому вивчення конкуренції у рамках маркетингових досліджень є досить важливою та актуальною темою.

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що у зв'язку з економічними та політичними подіями, що швидко змінюються, кращого результату досягають лише ті підприємства, які здатні створювати і реалізовувати на відповідному організаційному рівні довгострокові стратегії.

Проблематику конкурентоспроможності готельних закладів у своїх наукових дослідженнях піднімали іноземні та вітчизняні вчені, зокрема Жуков А.В., Подлепіна П.О., Кузнецова Н.М., Шаповалова О.М., Мельниченко С.В., Донець А.А., Балацька Н.Ю., Малюга Л.М., Завідна Л.Д., Поворознюк І.М.

Проте в сучасних реаліях вітчизняного ринку готельно-туристичних послуг пошук шляхів підвищення конкурентних переваг закладів розміщення набуває особливої актуальності.

Об'єктом дослідження є готельне підприємство «Natura» у місті Słońsk, Польща.

Предметом дослідження є механізм конкурентоспроможності готельного підприємства «Natura».

Метою дослідження є проаналізувати конкурентоспроможність готельного підприємства «Natura» та розробити рекомендації щодо її підвищення рівня.

Відповідно до мети були поставлені *завдання*:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності готельних підприємств;
- проаналізувати фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на конкурентоспроможність готелю на ринку;
- провести дослідження конкуренції на ринку готельного підприємства;
- розробити рекомендації підвищення рівня конкурентоспроможності готелю в регіоні;
- дати оцінку ефективності запропонованих заходів для готелю.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження склали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, українські законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та міжнародні стандарти, наукові роботи з конкурентоздатності підприємств вітчизняних та зарубіжних вчених, практичні матеріали науково-дослідних установ.

Методологічною основою наукового дослідження є теоретичний аналіз наукових літературних джерел, порівняння, конкретизація, моделювання. В процесі проведення дослідження застосовувалися також такі методи як спостереження, опитування, порівняння, метод експертних оцінок, та інші, графічні методи планування, які в цілому дозволили забезпечити достовірність і обґрунтованість висновків і рекомендацій в даній роботі.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність результатів бакалаврської роботи полягає в тому, що розроблені в ній рекомендації щодо підвищення конкурентних позицій підприємства можуть бути використані в діяльності конкретних закладів індустрії гостинності України, які прагнуть бути лідерами ринку. Сформульовані в кваліфікаційній роботі висновки та пропозиції знайшли схвальні відгуки у керівництва готельного підприємства «Natura», Польща.

Структура роботи містить вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Понятійно-термінологічний апарат

Сучасні умови функціонування готельних підприємств України характеризується невизначеністю, спричиненою насамперед наслідками пандемії, цифровою трансформацією економіки та військовим станом в країні.

Традиційно, під невизначеністю середовища розуміють обмеження можливості суб'єкта господарювання до отримання та переробки інформації в повному обсязі, що підвищує непередбачуваність результатів прийнятих управлінських рішень.

У такій ситуації для підприємств зростає значимість завдання підвищення конкурентоспроможності на базі виявлених та сформованих конкурентних переваг.

Єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність» не існує, кожен із дослідників наголошує на одному з виявлених нюансів.

Вітчизняні дослідники часто стверджують, що саме якість та ціна є основою конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Але оскільки йдеться про сферу обслуговування до цих факторів, додають ще й особливості застосовуваних технологій обслуговування. Безперечно, у сфері послуг також важливими є репутація готельного підприємства, сила бренду та особливості запиту різних цільових груп – реальних та потенційних клієнтів готельних підприємств.

Конкурентоспроможність являє собою узагальнюючий показник, який включає характеристики підприємства, а також продукції, що випускається, або послуги, що надається. На Рис.1.1 представлено змістовну сторону конкурентоспроможності [16].

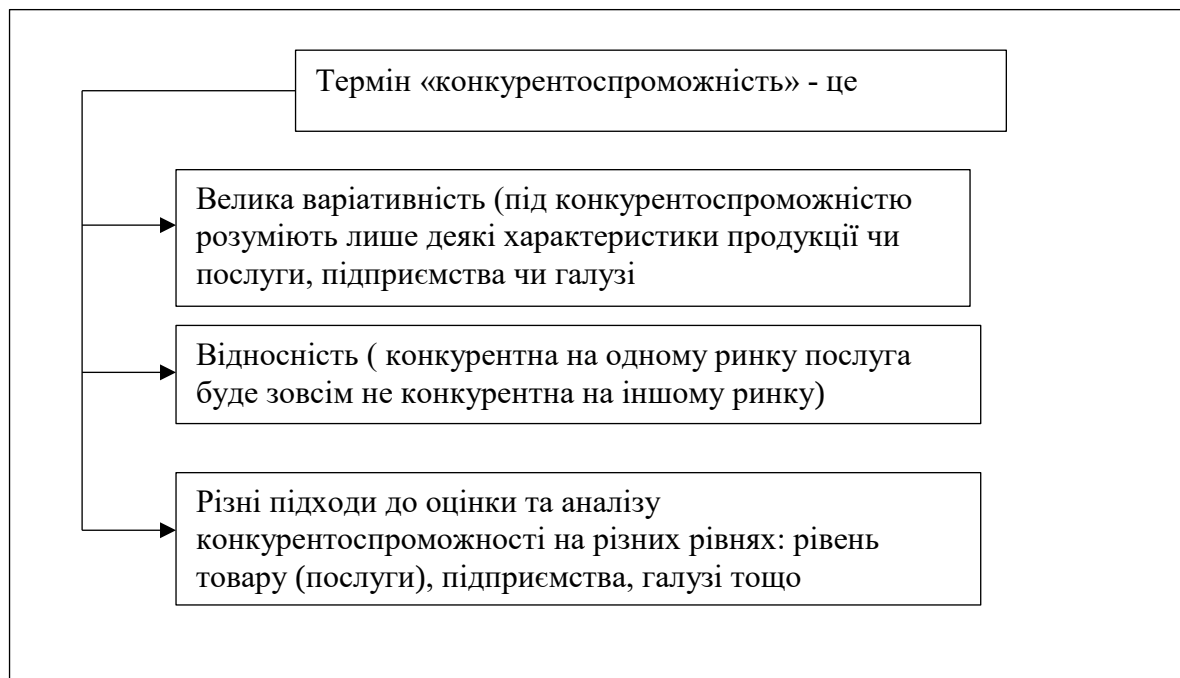


Рис.1.1. Поняття конкурентоспроможності

Відмінності в трактуванні категорії «конкурентоспроможність» обумовлені особливостями її економічної сутності. У цьому дослідженні необхідно більш точно позначити поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Під конкурентоспроможністю слід розуміти порівняльну оцінку характеристик виробленої продукції чи переваг підприємства та її конкурентів. Конкурентоспроможність неможлива без наявності на ринку аналогічних товарів та послуг. Споживач при виборі товару або послуги проводить порівняння між представленими варіантами і вибирає найбільш підходящий для нього, який, на його думку, має переваги над іншими.

При цьому конкурентоспроможність може бути спланована та виміряна на підставі застосування різних аспектів. Іншими словами, задля досягнення певного рівня конкурентоспроможності в готелі розробляються стратегії, які передбачають постійну оптимізацію факторів, що впливають на характеристики виробництва та переваги закладу перед конкурентами загалом.

Основним чинником при цьому виступає формування на підприємстві конкурентоспроможного кадрового складу, який має необхідний рівень

кваліфікації та знань, мотивований на виконання трудової діяльності, підвищення її продуктивності та якості.

Якщо розглядати маркетингові концепції, можна виділити такі конкурентні переваги, які можна сформувати на підприємстві:

- реалізація допомоги у сфері управління попитом у вигляді методів, що використовуються для просування послуг, підвищення рівня продуктивності праці та ефективнішого використання ресурсів;

- забезпечення управління запитами споживачів за допомогою формування маркетингових комплексів у закладі, які націлені на використання найбільш ефективних інструментів, що призводять до досягненню успіху у галузі;

- формування застосування у компанії всіх аспектів сучасних маркетингових систем, тобто забезпечення застосування методів стратегічного, партнерського, мережевого та інших видів маркетингу [7].

Представлена класифікація є достатньо повною та інформативною для розуміння та орієнтування в для досягнення поставлених цілей та завдань у сфері забезпечення конкурентоспроможності.

Слід розглянути поняття «конкурентоспроможності» з погляду різних авторів. На сьогоднішній день немає єдиної думки щодо даного поняття. При цьому кожен експерт, який досліджує цей процес, прагне сформулювати своє визначення «конкурентоспроможності», вносячи до нього свої особливості.

На Рис. 1.2 представлені трактування визначення «конкурентоспроможності», дані різними авторами, які проводять дослідження цього явища.

Говорячи про чинники, які впливають конкурентоспроможність організації, слід зазначити, що є єдність у питанні поділу різноманіття чинників зовнішні і внутрішні, які можуть проводити підвищення чи зниження конкурентоспроможності організації. Це підтверджується тим, що у більшості економічних джерел переважний інтерес проявляється до підходу, у якому чинники конкурентоспроможності згруповані на дві групи залежно від

можливості організації на них впливати. Сюди відносяться правові акти, безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю організації; постачальники; споживачі; існуючі конкуренти.



Рис.1.2. Дефініція поняття «конкурентоспроможності»

1.2. Основні фактори конкурентоспроможності сучасних готельних підприємств

На конкурентоспроможність впливає ряд чинників (їх вплив може бути як позитивним, і негативним). Для визначення можливостей управлінського впливу всі чинники поділяють на внутрішні (ресурси підприємства, куди можна і треба чинити прямий вплив) і зовнішні (часто, щодо них пряме вплив неможливо).

Традиційно як такі чинники виділяють такі:

1) внутрішні: кваліфікація персоналу, характеристики пропонованого готельного продукту, стан підсистеми, що управляє, технології обслуговування;

2) зовнішні: рівень конкуренції, характеристики конкурентів та конкурентних пропозицій, особливості споживачів, стан конкурентного середовища в цілому, загальна соціально-економічна та політична обстановка.

Останніми роками є пріоритет якісних параметрів готельної послуги. І все-таки для українського споживача привабливість готельного продукту (послуги) багато в чому залежить від його ціни.

Необхідно розглянути основні чинники конкурентоспроможності готельного підприємства докладніше з урахуванням змін, які у галузі туризму і гостинності нині.

На Рис. 1.2. представлені основні групи факторів конкурентоспроможності готельного підприємства, що широко зустрічаються у науковій та навчальній літературі з цього питання.

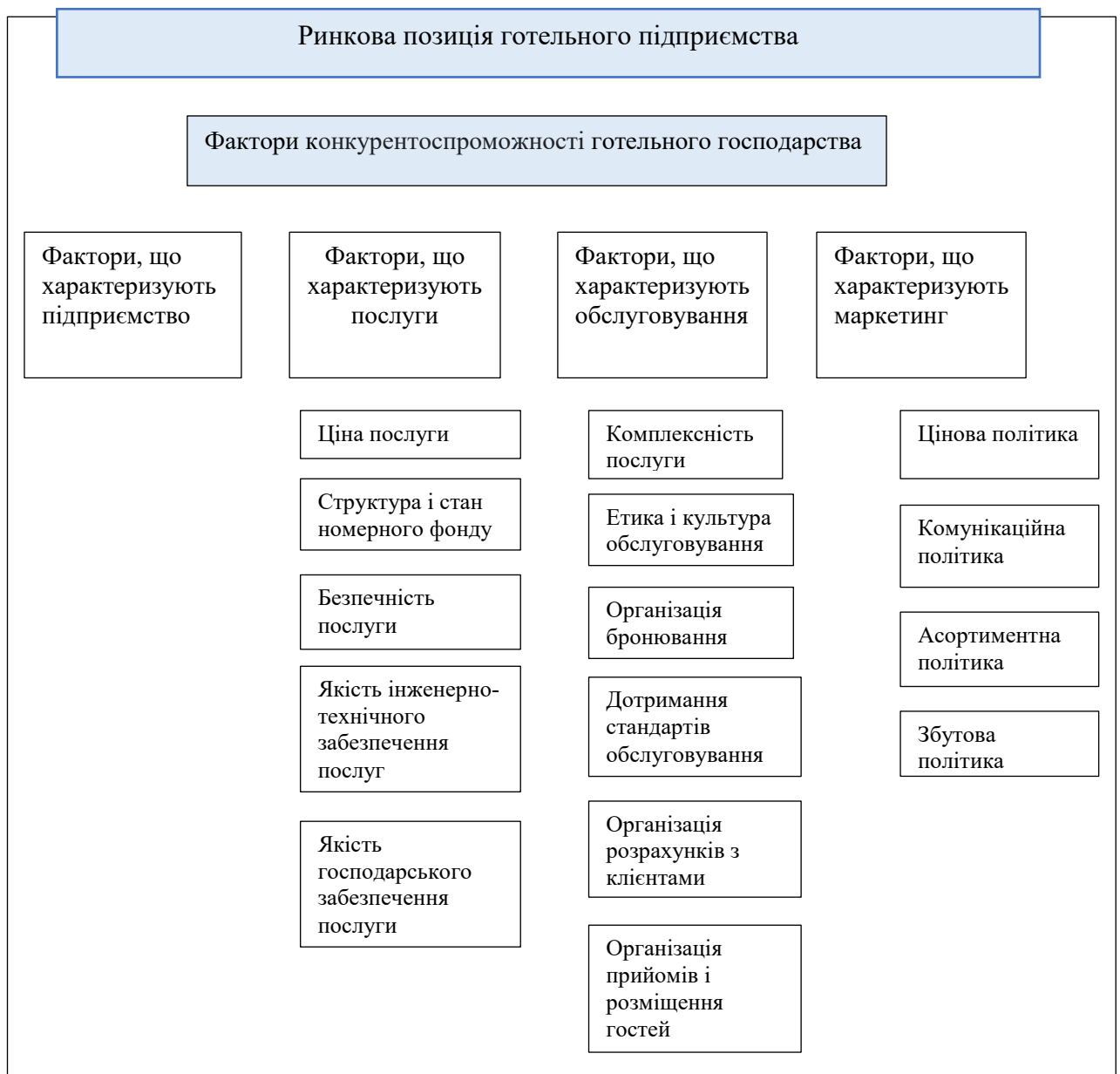


Рис. 1.3. Чинники конкурентоспроможності, що визначають ринкову позицію готельного підприємства [17]

Вважаємо, що пандемія COVID-19 та цифрова трансформація економіки може підвищити негативний вплив низки факторів, що визначають забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства. У таблиці 1.4. представлена розроблена нами докладніша характеристика тих факторів конкурентоспроможності готельних підприємств, які видаються нам надзвичайно важливими.

Таблиця 1.1

Основні фактори конкурентоспроможності готельного підприємства

Фактор	Характеристика
	Зовнішні фактори негативного впливу
Зовнішня політична ситуація	Позитивний вплив: розширення ринків збуту, збільшення турпотoku. Негативне: зменшення турпотoku, скорочення ринків збуту, погіршення іміджу території, де розташоване готельне підприємство.
Технологічні новинки / цифровізація	Позитивний вплив: поява нових технологій обслуговування, які більшою мірою відповідають запитам та очікуванням гостей, зменшення витрат за рахунок підвищення продуктивності або за рахунок скорочення штату. Негативне: недоступність деяких технологічних новинок для певних груп споживачів, зниження соціальної відповідальності готельного бізнесу через скорочення кадрів, брак фінансових ресурсів для придбання та встановлення деяких нових технологій, що знижує можливості формування додаткових конкурентних переваг.
Культура споживання	Позитивне: посилення сприйняття відпочинку як невід'ємної частини життя людини, а наявність комфортних умов – як необхідного елемента відпочинку, що підвищує готовність здійснювати витрати як на подорож, так і на послуги, що підвищують комфортність умов його здійснення. Негативне: сприйняття відпочинку як необов'язкової частини життєдіяльності, а комфорту – необґрунтованих додаткових витрат, що знижує готовність здійснювати витрати на подорожі.
Економічна ситуація	Позитивний вплив: збільшення числа потенційних та реальних інвесторів, можливість домогтися забезпечення конкуренції не лише за рахунок зниження ціни, розширення турпотoku, готовність споживачів збільшувати час відпочинку та оплачувати додаткові послуги. Негативне: зменшення кількості інвесторів, зменшення попиту на готельні продукти, неготовність гостей оплачувати додаткові послуги та відмову від придбання у разі підвищення ціни на основний готельний продукт.
	Фактори зовнішнього прямого впливу

Стан галузі, промисловості	Позитивний вплив: державна підтримка розвитку індустрії гостинності, перспективність довгострокового перебування у промисловості. Негативне: зниження інтересу до розвитку індустрії туризму та гостинності з боку органів державної влади, що виявляється у «згортанні» різних програм підтримки, ослаблення механізму ДПП, неперспективність бізнесу.
Стан ринку	Позитивний вплив: сумлінна конкуренція, можливість зайняти власну нішу та можливість «безболісно» піти з ринку, доступ до необхідної інформації для проведення маркетингових досліджень. Негативний: високий рівень конкуренції.
Споживачі	Позитивний вплив: високий рівень лояльності споживачів, передбачувана споживча поведінка,
	Чинники внутрішнього середовища готельного підприємства
Кваліфікація персоналу	Позитивний вплив: постійне вдосконалення пропонованого готельного продукту, підвищення якості готельних послуг, формування позитивного іміджу готельного підприємства, підвищення задоволеності гостей рахунок забезпечення їх очікувань. Негативне: невисокий рівень якості готельних послуг, вузький спектр пропонованих додаткових послуг та характеристик основного готельного продукту, погіршення іміджу готельного підприємства.
Стратегічні установки	Позитивний вплив: спрямованість керівництва готельного підприємства на розвиток конкурентоспроможності, то відбивається на доборі та навчанні кадрів, на створенні дієвої системи контролю якості тощо. Негативне: відсутність з боку керівництва підтримки ініціатив співробітників щодо розвитку конкурентоспроможності, пошуку/формування конкурентних переваг та підвищення якості готельного продукту.
Стан ресурсів	Позитивний вплив: можливості для оновлення готельного продукту з урахуванням мінливих споживчих очікувань і конкурентних викликів, можливості для диверсифікації послуг, можливість отримання вищої категорії та стати лідером на ринку. Негативне: негнучкість виробництва готельного продукту, зниження якості та привабливості готельних послуг.

Як очевидно з таблиці 1.1., кожен із наведених чинників має, як позитивний вплив на готельне підприємства, і негативний. Розглянемо можливі заходи щодо подолання негативного впливу в рамках вирішення питань щодо забезпечення конкурентоспроможності.

1. Погіршення політичної ситуації, що призводить до зменшення турпотoku, скорочення ринків збуту, погіршення іміджу території, де розташоване готельне підприємство.

Можливі заходи мінімізації негативного впливу:

- активізація маркетингової політики, спрямованої на залучення вітчизняних туристів,

- участь готельного підприємства у різних програмах та акціях, спрямованих на підвищення впізнаваності готельного підприємства та підкреслюють його соціальну відповідальність, що дозволить зробити імідж більш позитивним у сприйнятті певних соціальних груп.

2. Розширення цифровізації та постійні технологічні оновлення, що призводить до можливого скорочення персоналу, до недоступності деяких послуг у складі готельного продукту через утрудненість у використанні технологічних нововведень або неможливості придбання та встановлення їх на готельному підприємстві.

Можливі заходи мінімізації негативного впливу:

- розробка для персоналу більш гнучкого функціонального навантаження та більш гнучких графіків зайнятості;
- впровадження технологічних новинок до складу готельного продукту як додаткові, а не основні форми споживання.

3. Зміни в культурі споживання, що призводять до нівелювання цінності відпочинку та значущості комфорту під час розміщення.

Можливі заходи мінімізації негативного впливу:

- спільні з органами влади (наприклад, місцевого рівня) зусилля по популяризації відпочинку як невід'ємної та важливої частини життєдіяльності людини.

4. Погіршення економічної ситуації, що призводить до зменшення попиту готельні продукти.

Можливі заходи мінімізації негативного впливу:

- оптимізація складу послуг, які входять у готельний продукт без шкоди загального рівня якості;
- гнучка цінова політика.

5. Стагнація промисловості гостинності, що призводить до зниження інтересу до неї з боку влади.

Можливі заходи мінімізації негативного впливу:

- активізація різноманітних професійних спілок та асоціацій у питаннях лобіювання інтересів індустрії;

- участь у державних програмах підтримки окремих категорій громадян (участь у реалізації програм соціального туризму).

6. Стан ринку, що стимулює інтенсивне зростання конкуренції.

Можливі заходи мінімізації негативного впливу:

- пошук можливостей для формування нових конкурентних переваг;
- розгляд можливості виходу (і вихід) на нові ринки.

7. Низький рівень лояльності споживачів.

Можливі заходи мінімізації негативного впливу:

- адаптація застосовуваних програм лояльності до змін запитів споживачів;

- участь готельного підприємства у різних програмах та акціях, спрямованих на підвищення впізнаваності готельного підприємства та підкреслюють його соціальну відповідальність, що дозволить зробити імідж позитивнішим у сприйнятті певних соціальних груп.

8. Зниження кваліфікації персоналу, зменшення числа працівників з високим професійним рівнем, результатом чого стає зниження рівня якості готельних послуг, звуження спектра пропонованих послуг, погіршення іміджу готельного підприємства.

Можливі заходи мінімізації негативного впливу:

- регулярне застосування превентивних заходів, спрямованих на залучення та утримання працівників із високою кваліфікацією;

- побудова ефективної системи навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників готельного підприємства;

- активне співробітництво з навчальними закладами, які займаються підготовкою кадрів для індустрії гостинності з метою «вирощування» майбутніх співробітників, які мають високий рівень теоретичної та практичної підготовки.

9. Відсутність з боку керівництва підтримки ініціатив співробітників щодо розвитку конкурентоспроможності, пошуку/формування конкурентних переваг та підвищення якості готельного продукту.

Можливі заходи мінімізації негативного впливу:

- спільні зусилля всіх працівників та зовнішніх партнерів готельного підприємства щодо просування власних ініціатив, пов'язаних із забезпеченням розвитку конкурентоспроможності.

10. Недостатня укомплектованість готельного підприємства всіма необхідними створення привабливого готельного продукту необхідного рівня якості, що призводить до значного зниження здатності готельного підприємства конкурувати.

Можливі заходи мінімізації негативного впливу:

- зміна в стратегічних установках;
- перегляд перерозподілу прибутку з метою пошуку можливостей для формування / придбання необхідних ресурсів:
- використання найбільш раціональних методів використання ресурсів;
- оптимізація кадрового складу.

Усі вищерозглянуті випадки негативного впливу факторів різного походження вимагають значних зусиль щодо оперативного їх виявлення, а також розробки та реалізації адекватних заходів протидії.

Для того, щоб точно виявити особливості впливу на певне готельне підприємство різних факторів, насамперед тих, що були виділені нами особливо, необхідно регулярно проводити їх аналіз, застосовуючи при цьому різний інструментарій.

1.3. Методи та показники оцінки конкурентоспроможності

На сьогоднішній день для оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства з метою з'ясування не тільки його позиціонування на ринку, але і

для складання прогнозу подальшого існування, застосовується різноманітний інструментарій.

Оцінка конкурентоспроможності базується на застосуванні різних методів, оскільки не можна застосовувати лише один із існуючих методичних підходів, що зумовлено їхньою неоднозначністю [8]. Якщо узагальнити всі сформовані нині наукові дослідження конкурентоспроможності, можна зробити висновок у тому, що всю сукупність методів можна класифікувати виходячи з ознак, представлених на Рис. 1.4.

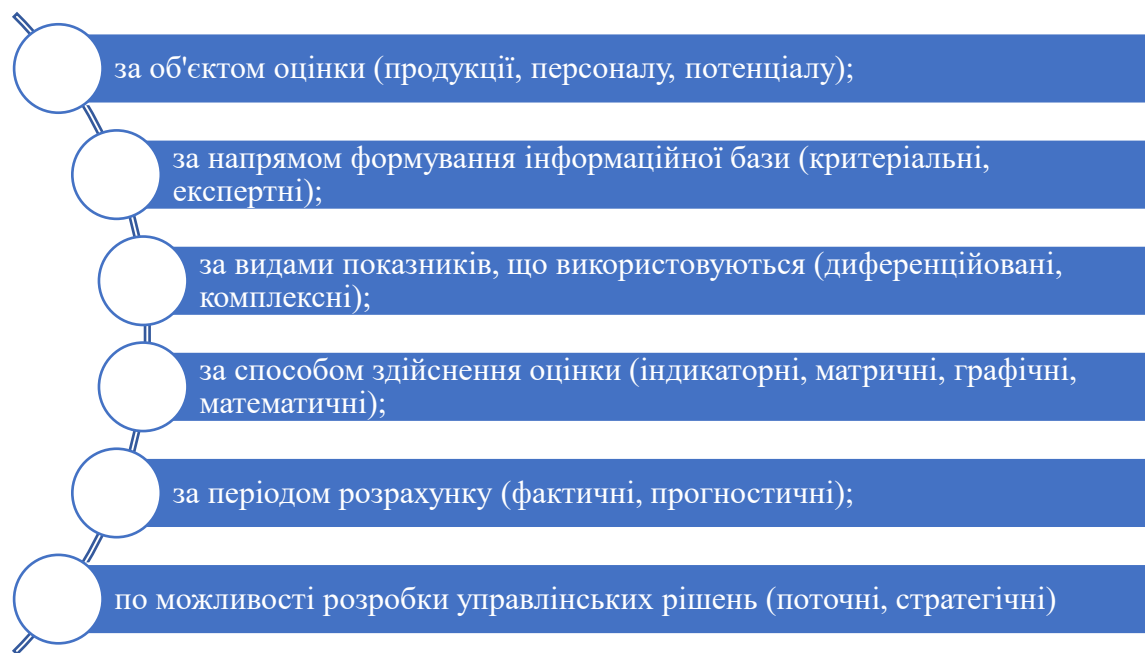


Рис.1.4. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності [22]

Отже, для успішного управління підприємством в умовах нестабільного довкілля необхідно вибрати ефективні методи, забезпечити належним чином юридичне закріплення прав та постійне правове забезпечення з боку держави.

Однак, згідно з принципом доступності інформації, сьогодні практично неможливо здійснити повний аналіз зовнішнього середовища, що призводить до необхідності прийняття управлінських рішень за відсутності достовірної картини ситуації.

Розробку методів управління конкурентоспроможністю треба розуміти, як визначення напрямів втручання та пошук чи вибір (вибір, установка) найбільш ефективних засобів (інструментів).

Визначення напрямів конкурентоспроможності управління є важливим фактором конкурентоспроможності підприємств сфери управлінських послуг. Ці напрямки можуть бути визначені на основі факторів конкурентоспроможності цільового сектора.

Напрямок впливу керівництва на чинники конкуренції має бути реалізовано у вигляді заходів, заснованих на концепції комплексу маркетингу («7Р»), що включає такі елементи: сервіс, ціна, місце розташування, просування, персонал, процес надання послуг та матеріальне середовище обслуговування.

Основними аспектами чи інструментами управління конкурентоспроможністю представлені на Рис. 1.5 [17].



Рис. 1.5. Інструменти управління конкурентоспроможністю готелю

За допомогою методів та інструментів готельне підприємство відслідковує усі зміни у зовнішньому середовищі, також коригує управління конкурентоспроможністю, можливе відстеження та впровадження організаційних змін.

Для того щоб здійснити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства, визначити переваги спільної діяльності та визначити спосіб виходу закладу на нові ринки, необхідно оцінити ефективність інвестицій готелю.

У своїх дослідженнях експерти в країні та за кордоном приділили значну увагу питанням оцінки конкурентоспроможності різних організацій та способам покращення цих питань.

Оцінка конкурентоспроможності організації у ринковому середовищі вимагає визначення її слабких та сильних сторін та впливу на ставлення споживачів до організації. Оцінка конкурентоспроможності ґрунтується на якісних та кількісних характеристиках об'єкта.

Єдиної методики оцінки конкурентоспроможності немає, тому розглянемо загальні методи, запропоновані авторами-економістами (рисунк 1.6) [19]



Рис.1.6. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінку конкурентоспроможності готельного підприємства проводять у різний спосіб. Обирається метод, який залежить від мети дослідження та поставлених завдань. Також методи оцінки конкурентоспроможності товару та підприємства ділять на аналітичні та на графічні (Рис. 1.6) [20].

Потрібно уточнити, що аналіз PEST докладно аналізує лише чинники середовища, тоді як SWOT-аналіз розглядає зовнішні та внутрішні чинники, які впливають конкурентоспроможність готельного підприємства.

Тому на сучасному готельному ринку заклади мають бути конкурентоспроможними, щоб вести бізнес на належному рівні та надавати високоякісні послуги своїм цільовим споживачам. Головною ж метою готельного підприємства буде перемога в конкурентній боротьбі, яка на сьогоднішній період може бути визначена з урахуванням методів оцінки конкурентоспроможності.

У механізм управління потенціалом конкурентоспроможності готельного підприємства входить комплекс заходів: маркетингові дослідження, сегментування ринку, вибір цільового сегмента, позиціонування, розробка комплексу маркетингу, оцінка ефективності, які мають вирішувати питання забезпечення та розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його ефективного використання.

Потенціал конкурентоспроможності відображає орієнтацію закладу на ринку та мобілізацію потенціалу підприємства на реалізацію конкурентної стратегії та створення стійких конкурентних переваг на ринку готельних послуг України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «NATURA»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю

Готель «Natura» розміщено у місті Słońsk, Польща, за 37 км від пам'ятки «Прикордонний перехід Франкфурт (Одер) – Слубіце». Готель є Товариством з обмеженою відповідальністю, створеним без обмеження строку для здійснення господарської діяльності відповідно до законодавства Польщі, зареєстрований у 29.03.2010 року

Готельний комплекс «Natura» розташований в безпосередній близькості до буферної зони національного парку «Ujście Warty» та розташованого тут колишнього заповідника водоплавних і болотних птахів, визначають специфіку цього місця. Готель оточений прекрасними любуськими лісами, озерами та великою кількістю диких тварин. Такі переваги готелю надають можливість відпочинку від міського шуму та з поданням природи.

До розпорядження гостей сад, безкоштовна приватна парковка, тераса та бар, конференц-зали. До розпорядження гостей помешкання обслуговування номерів і ресторан. Усі номери укомплектовано телевізором із супутниковими каналами.

Відомості з Єдиного реєстру суб'єктів малого та середнього підприємництва Польщі «Natura» відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства

Назва показник	Значення показника
Найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Natura»
Коротка назва	Готель «Natura»
Адреса	Poland 66-436 Slonsk 3 Lutego 3A

Статутний капітал	500000,0 злотих
ЄДПОР	0000352755
Відомості про основний вид діяльності	Діяльність готелів та інших місць для розміщення

Гармонійне поєднання сучасних дизайнерських рішень зі стандартами комфорту класу люкс робить готельний комплекс «Natura» ідеальним вибором як для гостей, що відвідують місто в ділових цілях, так і для туристів.

Метою діяльності компанії ТОВ «Natura» є максимізація прибутку, а також розширення асортименту послуг та кількості постійних гостей.

Основними завданнями діяльності компанії ТОВ «Natura» є:

- надання послуг розміщення
- розширення асортименту послуг, пропонованих жителям Польщі та іноземним громадянам, що приїжджають у місто;
- удосконалення системи управління персоналом з метою утримання лідерських позицій;
- зобсягів надання послуг;
- розширення клієнтської бази;
- створення міцної репутації на ринку.

Персонал готельного закладу «Natura» має не лише унікальний досвід продажу готельних послуг, а й величезний досвідом роботи з гостями. Працівники готелю «Natura» обов'язково проходять професійне навчання у центрах підготовки роботи у готелях Польщі.

Традиційно готельний комплекс «Natura» приділяє особливу увагу якості надання послуг та сервісу. У компанії «Natura» працює спеціальна Служба контролю якості, в обов'язки якої входить постійний моніторинг задоволеності гостей роботою компанії «Natura», виявлення та усунення можливих проблем.

Внутрішнє та зовнішнє середовище компанії ТОВ «Natura» є предметом обов'язкового аналізу для організації, що розраховує на продовження своєї діяльності у довгостроковій перспективі. Правильне розуміння умов, у яких знаходиться організація, сприяє виробленню найбільш ефективної стратегії її розвитку.

Організаційно-управлінська структура компанії ТОВ «Natura» представлена рисунку 2.1.



Рис. 2.1 Організаційно-управлінська структура компанії ТОВ «Natura»

Генеральному директору готельного комплексу ТОВ «Natura» підпорядковуються комерційний директор, фінансовий директор, HR-директор, а також директор з управління якістю. Підпорядковані директорам підрозділи подано далі. Що стосується номерного фонду, то ТОВ «Natura» має широкий асортимент номерів, які задовольняють запити навіть найвибагливіших гостей.

Детальна інформація про номери готельного комплексу ТОВ «Natura» представлена у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Структура номерного фонду готелю «Natura»

Категорія номеру	Кількість номерів	Вартість за добу, злотих
«Стандарт»	5	230 + 40 злотих сніданок
«Комфорт»	8	280 + 80 злотих сніданок
«Напівлюкс»	5	330 + 120 злотих сніданок
«Люкс»	5	390 + 160 злотих сніданок
«Апартаменти»	2	600 + 160 злотих сніданок

Загалом слід зазначити, що готельний комплекс (готель) ТОВ «Natura» є комплексом, який надає своїм гостям різноманітні види послуг, а також орієнтований на гостей різного достатку.

Основною цільовою аудиторією компанії ТОВ «Natura» є гості сегменту корпоративних гостей та туристів з дітьми, тому що для такого сегменту в готелі ТОВ «Natura» можуть бути запропоновані різні види послуг.

Основні економічні показники діяльності підприємства компанії ТОВ «Natura» за 2019-2021 рр. представлені нижче у Додатку 1, на підставі звіту про фінансові результати.

Отже, виручка підприємства 2021 року проти 2020 роком знизилася на 49,75%, також знизилася, і собівартість на 51,9% . Чистий прибуток знизився на 38,2% і це зниження безпосередньо пов'язане з пандемією Ковід.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готелю «Natura»

Існує безліч факторів, що впливають на становище підприємства на ринку. Всі ці фактори можна поділити на дві групи, це зовнішні фактори, на які підприємство впливати не може або впливає на незначною мірою і внутрішні, які тісно пов'язані з підприємством. Зовнішнє середовище організації дозволяє їй поповнювати певні ресурси, які націлені на підтримку внутрішнього потенціалу. Для аналізу макросередовища використовують PEST-аналіз, який дозволяє визначати вплив на неї політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Результати проведеного PEST-аналізу представлені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

PEST – аналіз зовнішнього середовища готелю «Natura»

Фактори	Важливість фактора	Значення фактора (10-ти бальною шкалою)	Спрямованість фактора	Разом
Політичні фактори				

Зміни законодавства, що впливають на сферу готельного бізнесу	0,1	10	+	+ 1,0
Державна підтримка підприємництва	0,06	6	+	+ 0,36
Податкова політика держави у сфері готельного бізнесу	0,08	8	+	+ 0,64
Політичні обмеження, пов'язані з безпекою здоров'я населення (пандемія, епідемія тощо)	0,11	10	-	- 1,1
Економічні фактори				
Нестійкість національної валюти	0,1	10	-	- 1
Зменшення рівня наявних доходів населення	0,08	9	-	- 0,72
Зміна рівня інфляції	0,05	7	-	- 0,35
Стан внутрішнього та в'їзного туризму	0,04	10	+	0,4
Соціальні фактори				
Мобільність населення у зв'язку з коронавірусом	0,1	10	+	+1
Тривалість карантинних заходів	0,1	6	-	-0,6
Зміна ставлення споживачів до послуг готелю	0,05	4	+	+0,2
Технологічні фактори				
Інтенсивний розвиток нових технологій	0,06	8	+	+0,48
Тенденції розвитку нових підходів до надання готельних послуг (запровадження інноваційних технологій).				
Віддача переваг населення онлайн замовленням та бронюванню по мережі Інтернет	0,07	5	+	+0,35
Сума	1			

Експертами під час проведення аналізу виступили – директор, керуючий адміністративним корпусом, керуючий спальним корпусом, адміністратор, зав. виробництво ресторану.

За даними проведеного аналізу можна дійти невтішного висновку, представлений Рис. 2.2

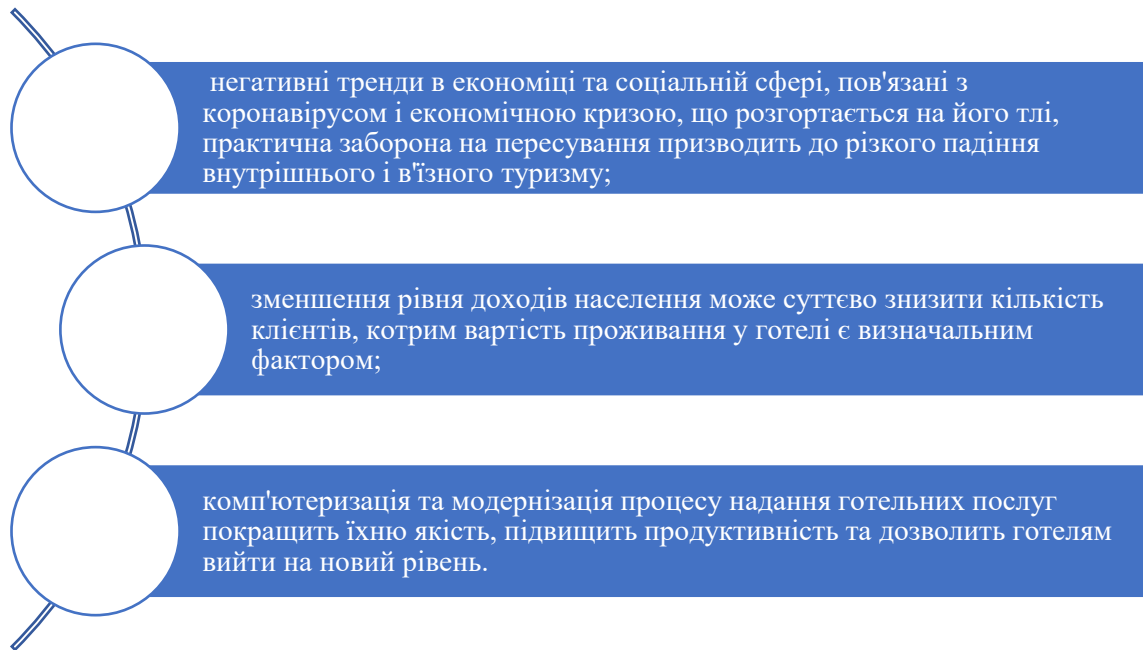


Рис.2.2. Висновки за результатами PEST-аналізу готелю «Natura»

Далі було проведено SWOT-аналіз «Natura» та результати представлені у таблиці 2. 4.

Таблица 2.4

SWOT-аналіз готельного комплексу ТОВ «Natura»

	Можливості (О):	Загрози (Т):
	1. Погіршення позицій конкурентів (падіння попиту послуги конкурентів на 10–15%; 2. Збільшення частки ринку до 25% 3. Позитивні оцінки клієнтів (NPS більше 85%)	1. Низька платоспроможність населення (зростання інфляції до 15%) 2. Вихід ринку нових конкурентів (щорічно на ринку з'являються понад 500 нових готелів) 3. Поліпшення над ринком позицій конкурентів (Зростання частки ринку до 25-30%)
Сильні сторони (S)		
1. Висококваліфікований персонал (80% співробітників з вищою освітою) 2. Широкий асортимент пропонованих послуг (охоплення різних сегментів клієнтів) 3. Високий рівень сервісу	Стратегія посилення позиції над ринком (падіння попиту послуги конкурентів на 10-15%) Стратегія розвитку продукту (Збільшення частки ринку до 25%) Стратегія «збирання врожаю» (Високий рівень сервісу (нагороди), NPS більше 85%)	Стратегія розвитку послуги (щорічно на ринку з'являються понад 500 нових готелів) Стратегія розвитку ринку (охоплення різних сегментів клієнтів) Стратегія центральної диверсифікації (зростання частки ринку до 25-30%, (охоплення різних сегментів клієнтів)

Слабкі сторони (W)		
	Стратегія посилення позиції над ринком (збільшення частки ринку до 25%) Стратегія посилення позиції над ринком Збільшення частки ринку до 25%	Стратегія розвитку продукту (щорічно на ринку з'являються понад 500 нових готелів) Стратегія скорочення витрат (вартість номера на 10-12% вище, ніж у конкурентів – потреба пошуку способів зниження вартості) Стратегія посилення позиції на ринку (зростання частки ринку конкурентів до 25%)

Також у таблиці 2.5 представлений сегментаційний аналіз клієнтів готельного комплексу ТОВ «Natura».

Загалом можна дійти невтішного висновку у тому, що готельний комплекс ТОВ «Natura» розглядається споживачем у вигляді сукупності певних властивостей та атрибутів, які дозволяють купувати послуги. Споживач цінує якість послуг та їх вартість.

Виберемо найбільш оптимальні стратегії, оцінивши їхню значимість (Таблиця 2.4).

В результаті дослідження було визначено наявні у ТОВ «Natura» слабкі та сильні сторони діяльності, а також наявні можливості та загрози. Виявлення загроз та слабких сторін дозволяє забезпечити оперативне керування ними, що знизить нанесення шкоди компанії від настання тієї чи іншої небезпеки.

На підставі проведення аналізу стратегій за значимістю для ТОВ «Natura» було виявлено, що компанії слід забезпечити реалізацію стратегії посилення ринкової позиції за допомогою управління ресурсами, підвищення кваліфікації кадрів та покращення якості послуг (Додаток Б2).

Таблиця 2.5

Сегментаційний аналіз клієнтів готелю «Natura»

Признак сегментації	Ринкові сегменти (Споживчі групи)	Частка споживачів, % (на основі власних досліджень)	Уподобання споживачів, особливості їх Поведінки
Вигода	споживач прагне задовольнити свою потребу	51 %	Споживач знає, які послуги хотів би придбати
	споживач шукає певну вигоду, користь	18 %	Споживач шукає співвідношення «ціна якість», прагне заощадити, отримувати знижки;
	споживач розглядає організацію як сукупність властивостей, атрибутів, які дасть придбання послуги компанії	31 %	Клієнт цінує запропоновані програми лояльності, прагне отримувати якісні послуги, вартість послуг не є основним критерієм вибору
Вибір	Послуги «Natura» реалізуються клієнтам з високим рівнем доходу.	100 %	клієнти з високим рівнем доходу, надають перевагу послугам преміум-сегменту, які готові переплачувати за більш високу якість
Вподобання	потенційний клієнт	29 %	зацікавиться пропозицією закладу, програмами лояльності, відгуками постійних клієнтів;
	новий клієнт;	27 %	перевіривши якість послуг та переконавшись у ціновій політиці
	Постійний клієнт	25 %	вибирає «Natura» переконавшись на власному досвіді як послуг
	Втрачений клієнт	19 %	залишився незадоволеним ціновою політикою, програмами лояльності, віддає перевагу іншому готелі

У таблиці 2.6 визначено можливі стратегії подальшого розвитку діяльності готельного комплексу ТОВ «Natura» виходячи з проведеного SWOT-аналізу.

Таблиця 2.6

Стратегії подальшого розвитку діяльності готельного комплексу

SO-стратегія	ST-стратегія
1.Розширення участі на ринку послуг 2.Привернення уваги клієнтів до послуг, які пропонуються комплексом 3.Розширення масштабів роботи 4.Проведення інноваційних рішень у цій галузі	1. Утримати клієнтів від початку конкуренту, проінформувавши їх про високу якість та прийнятну ціну послуг.
WO-стратегія	WT-стратегія
1. Більш активна робота відділу маркетингу з поінформованості потенційних клієнтів про заходи щодо стимулювання збуту	1. Удосконалення системи управління, її динамічності та гнучкості, зберігаючи при цьому можливість зниження ризиків.

2. Зниження вартості послуг за рахунок зниження вартості матеріалів для їх надання 3. Зниження вимог до персоналу	2. Шляхом підвищення зарплати та покращення соціального забезпечення залучити більше професійних кадрів
--	--

На підставі представлених даних можна відзначити, що в готелі має бути забезпечено більш активну роботу маркетингового відділу, який має займатися активним інформуванням клієнтів про заходи, промоції, які проводяться в готельному комплексі, а також націлити заходи на залучення уваги клієнтів до послуг; розширення масштабів діяльності. Для цього готельний комплекс ТОВ «Natura» має використовувати свої основні переваги, якими виступають наявність досвіду в готельній сфері, можливість удосконалення системи управління, її гнучкість та динамічність, можливість зниження ризиків.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить зміцнити ринкову позицію готельного комплексу ТОВ «Natura», залучити нових клієнтів та скоротити витрати на надання послуг.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності готелю

Основною перевагою готельного комплексу ТОВ «Natura» на ринку готельних послуг в даному регіоні порівняно зі своїм основним конкурентом готелю «Онегін» вважається кількість та клас номерного фонду.

Конкурентною перевагою готелю компанії ТОВ «Natura» вважається, що в номерний фонд входить номер, спеціально обладнаний для гостей з обмеженими фізичними можливостями, апартаменти, велика територія та природа.

Відмінною особливістю готелю «Natura» вважається те, що готель є ідеальним місцем для проведення конференцій, семінарів, ділових прийомів та корпоративних святкових заходів.

Далі здійснюється бальна оцінка показників конкурентів (Таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

Трансформація показників, виражених у різних одиницях виміру,

у бальну оцінку

№	Показник	Кількісна та якісна оцінка	Бальна оцінка
1. Фактори, що характеризують готель			
1.1	Місце положення	Діловий центр міста	5
		центр міста з розвинутою інфраструктурою	4
		історична частина міста	3
1.2	Репутація	Відома	4
		Невідома	1
		Середня	3
		Низька	2
1.3	Номерний фонд	Більше 20	5
		Від 10 до 20 номерів	4
		До 10 номерів	3
1.4	Кваліфікація менеджерів	Висока	5
		Середня	4
		Низька	3
1.5	Плинність кадрів	Низька	5
		Середня	3
		Висока	2
2. Фактори, що характеризують виробництва та надання послуг			
2.1	Вартість розміщення у 2-місцевому стандартному номері у високий сезон	800-10000	5
		10001-20000	4
		20001-вище	3
2.2	Широта організаційних заходів у готелі	Висока	5
		Середня	4
		Низька	3
2.3	Асортимент додаткових послуг	Високий	
		Середній	4
		Низький	3
2.4	Якість послуг	Висока	5
		Середня	4
		Низька	3
3. Фактори, що характеризують маркетингову політику			
3.1	Реклама	Активна	5
		Середня	4
		Недостатня	3
3.2	Наявність програми лояльності	Присутня	5
		Відсутня	2

Ранжування показників конкурентоспроможності готелів дозволило сформулювати критерії для кількісних показників. На першому етапі визначається ступінь впливу факторів на діяльність фірми у формі відносних нормованих вагових коефіцієнтів (таблиця 2.6).

Експертами були:

- директор;
- заступник директора;
- адміністратор;
- завідувач виробництва ресторану.

Таблиця 2.6

Оцінка ступеня впливу діяльність фірми (ваговий коефіцієнт)

Фактори	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Ваговий коефіцієнт
	E1	E2	E3	E4		
Фактори, що характеризують готель						
Місце положення	5	5	4	4	4,5	0,095
Репутація	5	5	5	5	5	0,105
Номерний фонд	4	5	4	5	4,5	0,095
Кваліфікація менеджерів	4	3	2	5	3,25	0,068
Плинність кадрів	4	3	4	3	3,5	0,074
Фактори, що характеризують виробництво та надання послуг						
Вартість розміщення у 2-місцевому стандартному номері у високий сезон	5	5	5	5	5	0,105
Широта організаційних заходів у готелі	4	5	4	5	4,5	0,095
Асортимент додаткових послуг	4	5	3	5	4,25	0,089
Якість послуг	5	4	4	5	4,5	0,095
Фактори, що характеризують маркетингову політику						
Реклама	4	3	4	5	4,25	0,089
Наявність програми лояльності	4	4	4	5	4,25	0,089
Усього					47,5	1

На основі даних таблиці 2.6 оцінюється рівень конкурентоспроможності готельний комплекс компанії ТОВ «Natura» (порівняння з найбільш значущим конкурентом)(Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності готелю «Natura»

№	Показник	Ваговий коефіцієнт	Готельний комплекс «Natura»		Готель «Con Amore»	
			Бал	Середньо зважена оцінка	Бал	Середньо зважена оцінка

Фактори, що характеризують готель						
	Місце положення	0,095	5	0,475	5	0,475
	Репутація	0,105	4	0,42	4	0,42
	Номерний фонд	0,095	5	0,475	4	0,38
	Кваліфікація менеджерів	0,068	5	0,34	5	0,34
	Плинність кадрів	0,074	5	0,37	5	0,37
Фактори, що характеризують виробництво та надання послуг						
	Вартість розміщення у 2-місцевому стандартному номері у високий сезон	0,105	3	0,315	4	0,42
	Широта організаційних заходів у готелі	0,095	4	0,38	4	0,38
	Асортимент додаткових послуг	0,089	5	0,445	4	0,356
	Якість послуг	0,095	5	0,475	5	0,475
Фактори, що характеризують маркетингову політику						
	Реклама	0,089	4	0,356	4	0,356
	Наявність програми лояльності	0,089	2	0,178	5	0,445
Сума балів			6	0,534	9	0,801
Середній показник			3	0,267	4,5	0,4005
Всього сума балів			47	4,229	49	4,417
Всього сума середнього показника			12,05	1,087	13,35	1,2055
Місце конкурента			II		I	

Аналізуючи показники конкурентоспроможності, можна відзначити, що в цілому готелі надають ідентичні послуги, є лідерами ринку готельних послуг у місті Слонськ.

Готель «Con Amore» відрізняється нижчими цінами та наявністю системи знижок та бонусних програм для своїх клієнтів. Однак готельний комплекс ТОВ «Natura» відрізняється від свого конкурента готелю «Con Amore» найбільшим номерним фондом та широтою асортимент додаткових послуг. На ринку існує висока конкуренція. Основні конкуренти вже встигли завоювати частку ринку та відзначитися якістю та асортиментом послуг. (Додаток Б).

Проте, готельний комплекс компанії ТОВ «Natura» має всі можливості завоювати велику частку ринку та лояльність споживачів. Основними критеріями є якість та асортимент послуг. Ці аспекти виділяють ТОВ «Natura» серед конкурентів.

В результаті проведеного аналізу слід зазначити, що готельний комплекс компанії ТОВ «Natura» є недостатньо конкурентоспроможним. Тому, необхідно приділити увагу удосконалення просування організації, а також політики стимулювання збуту, попередньо підвищивши рівень професіоналізму кадрового складу, необхідний персоналу пройти курси підвищення кваліфікації та ряд тренінгів. Керівництво організації має приділити увагу до підвищення рівня цих критеріїв, з метою мати ще більше стійку позицію над ринком.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що поточне ринкове становище готельного комплексу ТОВ «Natura» базується на застосуванні компанією своїх сильних сторін у розвиток. Зростання компанії є позитивним фактором, незважаючи на підвищення конкуренції над ринком. ТОВ «Natura» реалізує заходи по активній громадській діяльності, підтримує соціальну сферу та навколишнє середовище, але при цьому слід спрямувати заходи на покращення маркетингової діяльності готельного комплексу

Для розробки альтернативних сценаріїв діяльності ТОВ «Natura» має бути сформована експертна група з співробітників готельного комплексу - маркетолога, спеціаліста з PR, менеджера з продажу та спеціаліста з клієнтського обслуговування.

Дана методика полягає в тому, що основні аспекти створення бренду визначаються та оцінюються експертами окремо, а потім знаходиться сумарний показник з усіх аспектів.

Експертам запропоновано таку систему оцінок: 0 – фактор розглядається як несуттєвий; 25 – фактор, швидше за все, не доцільний; 50 – про важливість даного фактора нічого певного сказати не можна; 75 - фактор, швидше за все, важливий; 100 – фактор дуже важливий. Оцінимо рівень значущості основних факторів для вибору альтернативних сценаріїв діяльності за допомогою незалежних експертних оцінок. Передбачається, що перший пріоритет у 4 рази значніший, ніж останній. Визначимо вагу групи з найменшим пріоритетом

$$W = \frac{2}{4 \cdot (4+1)} = 0.1 \quad (2.1)$$

Далі визначимо ваги інших груп пріоритетів

Визначимо ваги простих факторів

де -вага одного ризику в групі;

- Число ризиків, що входять до групи

Для виявлення найбільш підходящих для ТОВ «Natura» сценаріїв експертами було виявлено важливі аспекти, а також сформовано основну проблему розвитку ТОВ «Natura». У Додаток 8 подає оцінку критеріїв за допомогою методів експертні оцінки.

Сумарний бал експертної оцінки становить 63,5. Його значення свідчить, що важливість даних факторів при виробленні альтернативних сценаріїв діяльності. Основними аспектами є: впізнаваність, візуальний образ марки, реклама на білбордах, стимулювання збуту, рекламна політика, реклама в мережі інтернет, яскравість, цільова аудиторія.

У готельному комплексі ТОВ «Natura» відсутня технологія обслуговування VIP-гостей у готелі. З метою дослідження потреби у технології обслуговування VIP гостей у готелі ТОВ «Natura» було проведено вивчення ставлення гостей до якості обслуговування, з цією метою було проведено анкетування.

На запитання «Вам подобається відпочивати в готельному комплексі ТОВ «Natura», що відображено на Рис. 2.3

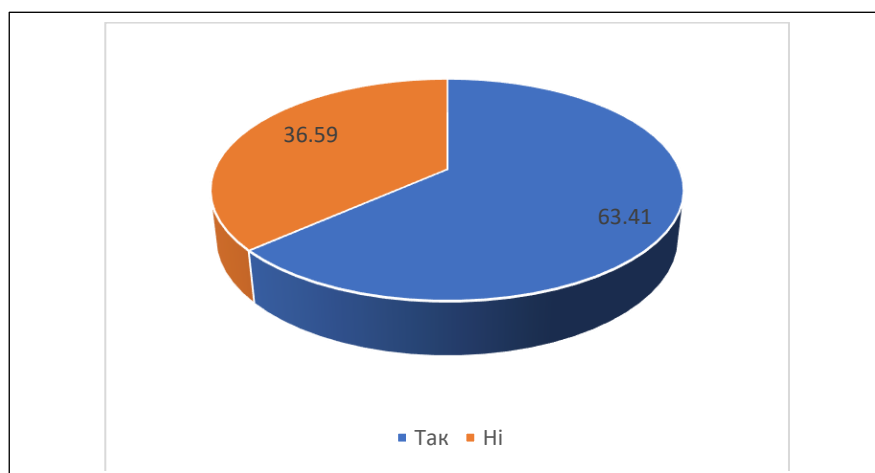


Рис. 2.3 Ставлення до відпочинку у готельному комплексі «Natura»

Респонденти відповіли «Так» – 63,41% та «Ні» – 36,59%. На запитання «Ви задоволені якістю роботи персоналом у готельному комплексі «Natura» результатів відповідей наведено на малюнку 2.4

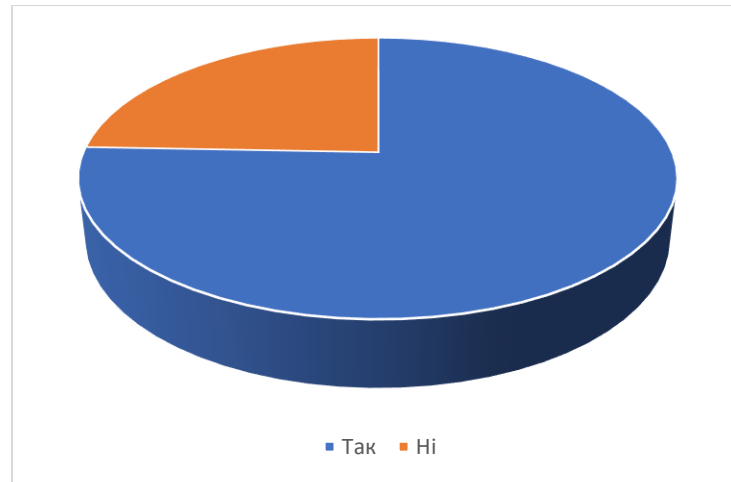


Рис.2.4 Задоволеність якістю роботи персоналу у готельному комплексі «Natura»

Респонденти відповіли «Так» – 75,61% та «Ні» – 24,39%. На запитання «Як часто Ви були гостем у готельному комплексі ТОВ «Natura» відповіді респондентів представлені на Рис. 2.5.

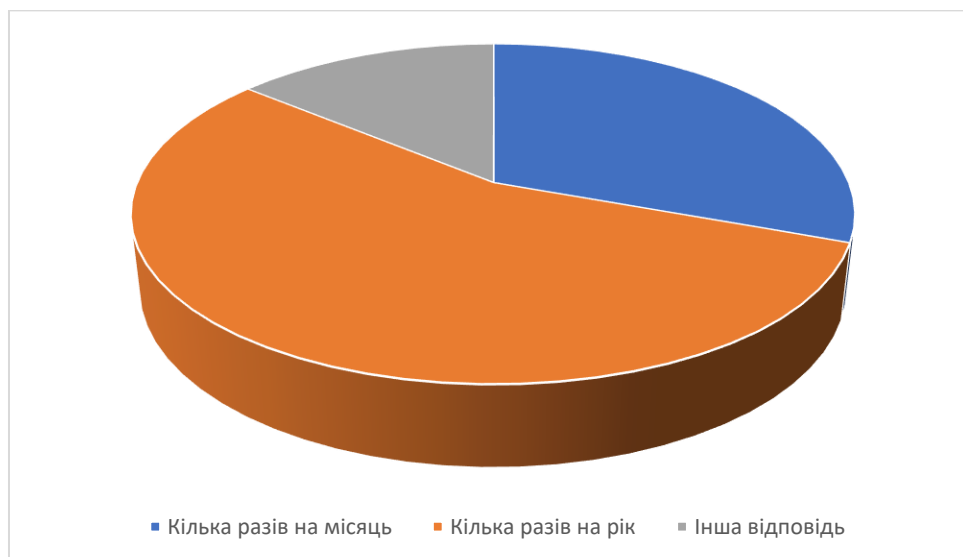


Рис.. 2.5. Результати відповідей на запитання «Як часто Ви були гостем у готельному комплексі ТОВ «Natura»?

Виходячи з Рис.2.5, 21,57% респондентів обрали варіант «кілька разів на місяць», 39,16% респондентів вибрали відповідь «кілька разів на рік». 9,89% обрали інший варіант відповіді.

На запитання «Ви хотіли б, щоб у готелі ТОВ «Natura» були створені умови для перебування VIP-гостей?» респонденти відповіли так (Рис. 2.6).

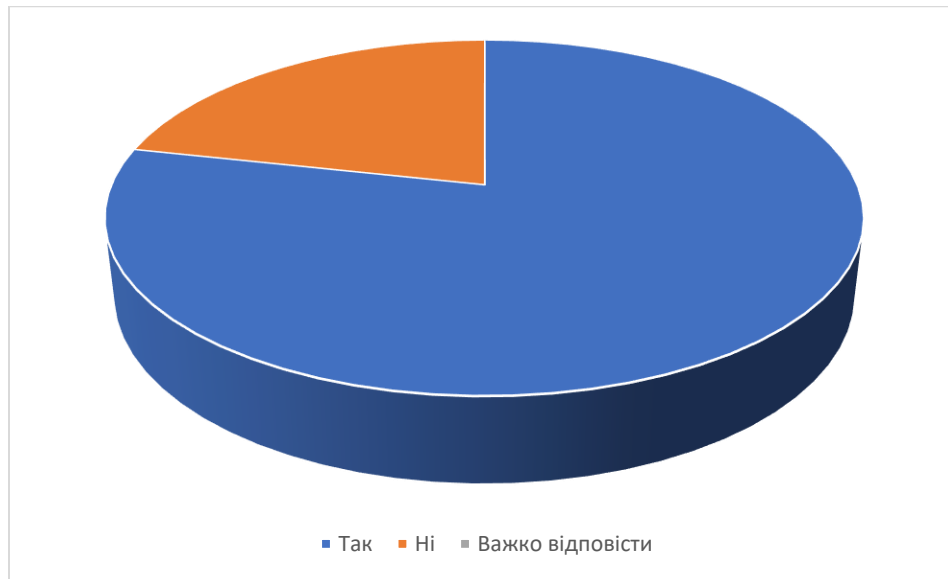


Рис. 2.6. Результати відповіді питання «Ви хотіли б, щоб у готельному комплексі ТОВ «Natura» були створені умови для перебування VIP-гостей?»

21,56% респондентів повідомили, що не замислювалися про це. 78,43% респондентів хотіли б, щоб у готельному комплексі ТОВ «Natura» було створено умови для перебування VIP-гостей.

Далі в таблиці 2.8 подано динаміку кількості скарг на якість обслуговування з боку гостей на обслуговуючий персонал.

Таблиця 2.8

Динаміка кількості скарг, що надійшли від гостей у готельному комплексі ТОВ «Natura» за 2019-2021 рр.

Категорія гостя	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відхилення 2022/2020 рр. (+/-)
VIP-гості	1	3	8	7

Отже, протягом трьох років спостерігається тенденція зростання кількості скарг на невдоволення якістю обслуговування гостей, які розмістилися в готельному комплексі «Natura».

В цілому, дослідивши технології обслуговування гостей співробітниками служби прийому та розміщення у готельному комплексі ТОВ «Natura» було виявлено, що положення про обслуговування відповідають необхідним стандартам, але не виділяє готель серед конкурентів, не робить перебування в ній незабутнім, а також зростання кількості скарг гостей на якість обслуговування свідчить про недостатню її ефективності, низької кваліфікації персоналу, а ось 21,56% респондентів повідомили, що не замислювалися про це. 78,43% респондентів хотіли б, щоб у готельному комплексі ТОВ «Natura» було створено умови перебування VIP-гостей. протягом трьох років спостерігається тенденція зростання кількості скарг на незадоволення якістю обслуговування гостей, що розмістилися у готельному комплексі ТОВ «Natura».

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на основі кадрової складової

Для підвищення конкурентоспроможності готелю «Natura» загалом керівництво має спрямовувати заходи на підвищення конкурентоспроможності персоналу, який дозволяє забезпечити більш ефективне ведення діяльності. Людські ресурси є обмеженими і мають певним потенціалом, який потребує постійного вдосконалення та розвитку. Вирішення цієї проблеми пов'язане з реалізацією завдань, представлених Рис. 3.1.

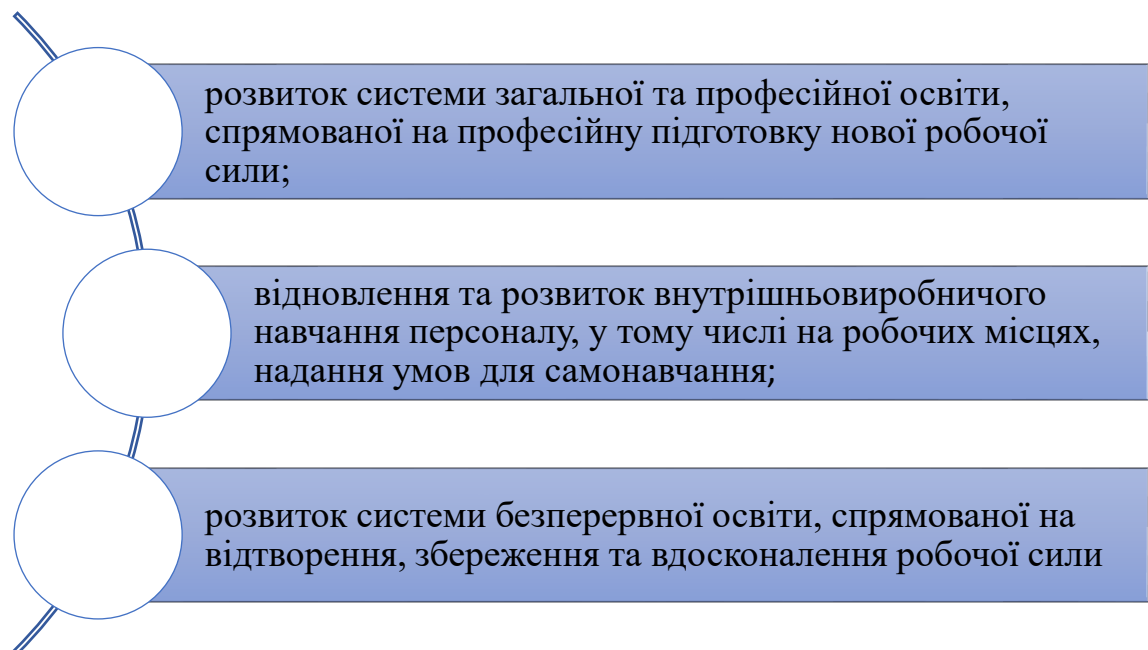


Рис. 3.1. Завдання, реалізовані підвищення конкурентоспроможності
кадрів

Основною проблемою при цьому є наявність потреби в дослідженні умов та факторів, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність кадрів організації у галузі.

Підвищення конкурентоспроможності співробітників пов'язане з підвищенням соціально-економічної захищеності працівників організації при можливому загостренні конкуренції та впливі глобалізації.

Основною метою управління персоналом є забезпечення сталого розвитку кадрів, а відхилення від сформованих норм має бути проаналізовано, і на підставі виявлених причин мають бути вжито заходів. Ефективне управління персоналом на підприємстві можливо лише за умови безперервного вдосконалення самої системи управління персоналом, використання сучасних управлінських технологій

За результатами аналізу було виявлено, що персонал та фахівці готелю «Natura» мають не тільки унікальний досвід продажів готельних послуг, а й величезним досвідом роботи з гостями. Персонал «Natura» обов'язково проходить професійне навчання у центрах підготовки.

У цьому керівництво ТОВ «Natura» приділяє особливе увагу якості надання послуг та сервісу. У ТОВ «Natura» працює спеціальна Служба контролю якості, в обов'язки якої входить постійний моніторинг задоволеності гостей роботою готельного комплексу, виявлення та усунення можливих проблем.

Різноманітність усіх застосовуваних методів просування бренду ТОВ «Natura» дозволяє оптимально вигідно підібрати той вид реклами, який необхідний у конкретному випадку та для конкретного значення.

В результаті проведення аналізу було виявлено, що готельний комплекс ТОВ «Natura» сьогодні є недостатньо конкурентоспроможним. Тому, необхідно приділити увагу удосконалення просування організації, а також політики стимулювання збуту, рахунок підвищення кваліфікації персоналу.

Керівництво організації має приділити увагу підвищенню рівня цих критеріїв з метою мати ще більш стійку позицію на ринку.

З метою вдосконалення просування бренду ТОВ «Natura» рекомендується просування в соціальній мережі Інстаграм, а також банерна реклама, розробка програми лояльності, спливаюча реклама на YouTube, для цього треба навчити персонал.

Розробимо заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, які полягатимуть у вдосконаленні технології обслуговування VIP-гостей у готельному комплексі ТОВ «Natura» з облік кадровий аспект.

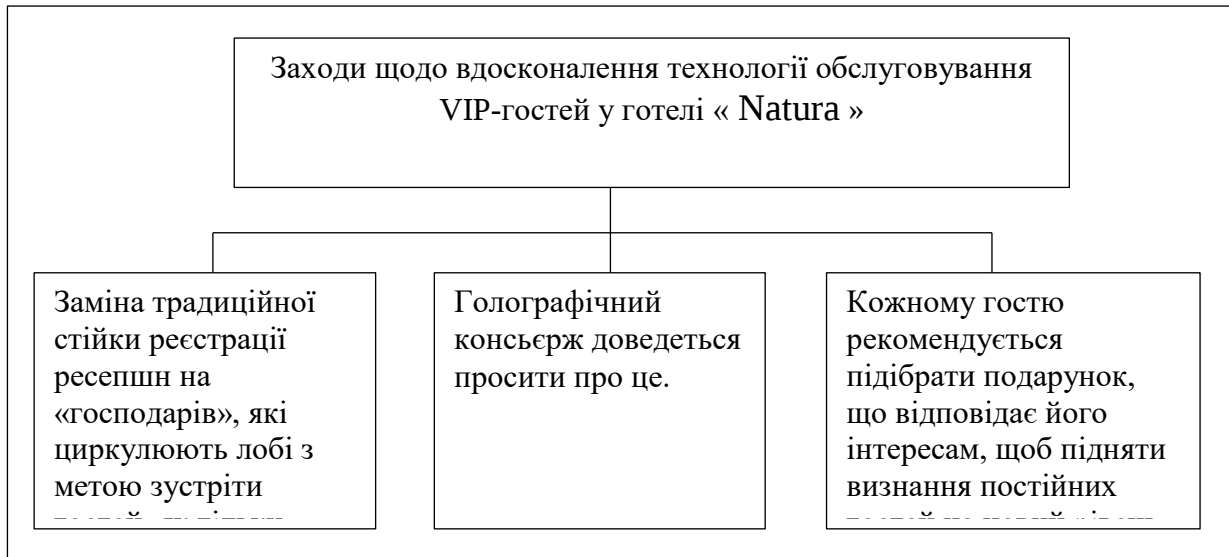


Рис. 3.2 Рекомендації щодо вдосконалення технології обслуговування VIP-гостей у готельному комплексі «Natura»

Обслуговування гостей у готельному комплексі ТОВ «Natura» завжди було і є запорукою успіху в бізнесі, але в цю еру соціальних медіа, коли кожен виступає в ролі видавця, бути видатним означає створювати додаткову рекламну цінність.

Важливо не тільки правильно зрозуміти основи, а й намагатися створити тих, хто «говорить» точки дотику.

Захід 1. Рекомендується скористатись досвідом бренду Andaz компанії Hyatt та замінити традиційну стійку реєстрації ресепшн на «господарів», які циркулюють по лобі з метою зустріти гостей, як тільки вони увійдуть до будівлі. VIP-гостя запрошують сісти та пропонують вітальний келих вина або чашку кави. (У лобі кафе в готелях Andaz 24 години на добу 7 днів на тиждень працює бариста.) «Господар», тобто керівник здійснює реєстрацію на планшеті. Коли VIP-гість закінчив напій і зареєструвався «Господар» проводить VIP-гостя до номери.

Крім того, рекомендується пропонувати меню подушок на вибір: повне меню подушок, трав'яних присипляючих елексирів та нічних ковпаків, «сонного

шоколаду», зволожуючих процедур h2O, термальних водних масок, пристроїв, що видають присипляючі звуки, серед інших послуг.

Захід 2. Наступною рекомендацією є – голографічний консьєрж, щоб надати VIP-гостям новий спосіб отримати інформацію про готель та послуги. Голографічне зображення проектується на виріз фігури людини в натуральну величину, що стоїть у лобі готельного комплексу. Гості можуть завантажити та зберегти інформацію за допомогою смартфонів.

Захід 3. З метою вдосконалення процесу організації обслуговування VIP-гостей співробітниками служби прийому та розміщення в готельному комплексі ТОВ «Natura» рекомендується створити «готель у готелі», тобто обслуговування VIP-гостів по прибуття матимуть особистого адміністратора, який буде повністю супроводжувати їх перебування у готелі. Крім того, рекомендується звернути увагу на закордонний досвід залучення VIP-гостей. Багато закордонні готелі, орієнтуючись на такий сегмент гостей, розуміють, що гості приїжджають не лише за враженнями, а й можливістю ними ділитися. Тому для VIP-гостей зарубіжні готелі створюють бутик-готелі VIP-гостей усередині готелів.

Отже, заходами щодо вдосконалення технології обслуговування VIP-гостей у готельному комплексі:

- рекомендується скористатись досвідом бренду Andaz компанії Hyatt та замінити традиційну стійку реєстрації ресепшн на «господарів»;
- рекомендується пропонувати меню подушок на вибір: повне меню подушок, трав'яних присипляючих елексірів та нічних ковпаків, «сонного шоколаду», зволожуючих процедур h2O, термальних водних масок, пристроїв, що видають присипляючі звуки, серед інших послуг;
- голографічний консьєрж, щоб надати VIP-гостям новий спосіб отримати інформацію про готель та послуги. Голографічне зображення проектується на виріз фігури людини в натуральну величину, що стоїть у лобі готелю «Хаятт Рідженсі». Гості можуть завантажити і зберегти інформацію за допомогою своїх смартфонів;

– рекомендується створити «готель у готелі», тобто обслуговування VIP-гості після прибуття матимуть особистого адміністратора.

Рекомендується здійснювати прямі трансляції у мережі Instagram. Ця нова функція Інстаграм використовується в даний момент бізнес-аккаунтами не дуже часто. Іміджеві фото повинні поєднуватися із зображеннями робочого процесами, фото команди та її неформального життя (якщо для цього не передбачається окремий обліковий запис). Такі фотографії можуть бути максимально простими та наближеними до передплатників та інформувати потенційних клієнтів готелю. Якщо на бренд ТОВ «Natura» зверне увагу відомий персонал, про це обов'язково необхідно повідомити передплатників.

Наступною рекомендацією є створення спливаючої реклами на сторінці Інстаграм у процесі використання бізнес-акаунту. **Впливаюча** реклама дозволить інформувати клієнтів про пропозицію отримати знижку шляхом відвідин сторінки.

Знижка складатиме 5%. А у разі замовлення послуги та розміщення відгуку буде актуальною пропозиція про заохочення відгуків клієнтів на сайті ТОВ «Natura».

Рекомендується розміщення банерної реклами на сайті Інтернет-журналу про рекламну галузь «Фабрика реклами» та Ютуб-канал.

В даному випадку при натисканні на банер буде відбуватися автоматична переадресація на офіційний сайт готельного комплексу

Основні завдання Інтернет-журналу про рекламну галузь «Фабрика туризму»:

- просування інноваційних ідей та впровадження передових технологій у рекламній галузі;
- оперативне інформування про нові форми взаємовигідних відносин між учасниками ринку, різних проблемах та способах їх дозволу;
- Підтримка вітчизняних організацій у створенні іміджу;
- Розвиток культури відвідування готелів.

Для постійних клієнтів буде передбачено систему знижок. У таблиці 3.1 представлено програму лояльності.

Таблиця 3.1

Програма лояльності, %

Термін членства у клубі готельному комплексі «ТОВ «Natura»	Знижка, %
1 рік	10 %
2 роки	15 %
3-4 роки	20 %
5-6 роки	25 %
Більше 10 років	30 %

Отже, розроблена програма лояльності дозволить залучити клієнтів ТОВ «Natura» постійно користуватиметься послугами та залишатиметься клієнтом бренду з метою накопичення знижки. Інформація про дану програму буде розміщуватись на офіційному сайті на головній сторінці.

У таблиці 3.2 наведено контент-план просування готельного комплексу «Natura»

Таблиця 3.2

Контент-план просування готельного комплексу «Natura»

Назва заходів	Сума витрат, злотих
Ведення бізнес-акаунт у соціальній мережі Instagram	-
Розробка програми лояльності для клієнтів та розміщення її у групі на мережі Instagram	-
Здійснення прямих трансляцій у мережі Instagram	-
Розміщення банерної реклами на сайті Інтернет-журналу «.....»	47000
Використання мобільної реклами на сторінках flash-версії «.....»	56000
Створення спливаючої реклами на Youtube	-
Всього	103000

Витрати здійснення просування складуть 103000 злотих. Далі буде оцінено ефективність низки запропонованих заходів.

3.2. Ефективність запропонованих заходів

Отже, основними заходами проекту щодо вдосконалення просування за допомогою інтернет-технологій стали:

- політика обслуговування VIP-гостей;
- навчання персоналу;
- удосконалення бізнес-аккаунту у соціальній мережі Instagram;
- розробка програми лояльності для чинних клієнтів та розміщення її у групі на мережі Instagram;
- здійснення прямих трансляцій у мережі Instagram;
- розміщення банерної реклами на сайті Інтернет-журналу «Фабрика відпочинку».

Витратними заходами є навчання персоналу онлайн залучення - 290 тис. грн., А також розміщення банерної реклами на сайті Інтернет-журналу «Фабрика реклами» та використання мобільної реклами на сторінках flash-версії "Фабрика відпочинку" - 245 тис. грн. Впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити кількість клієнтів та обсяги виручки готельного комплексу ТОВ «Natura» на 23,54%.

Дані отримані шляхом експертної оцінки фахівців готельного комплексу ТОВ «Natura», за допомогою експертної оцінки, яке дозволило встановити, що, застосовуючи схожі заходи, аналогічні підприємства змогли збільшити обсяги виторгу від 23,5% до 25%. Експертами виступили керівництво готелю та ключові спеціалісти.

Результати експертної оцінки представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Експертна оцінка ефективності заходів щодо застосування інтернет-технологій у просуванні, %

Назва заходу	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка, %
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------------------

Ведення бізнес-аккаунт у соціальній мережі Instagram	4,15	4,5	4,9	5,7	6,8	5,21 %
Розробка програми лояльності для клієнтів та розміщення її у групі на мережі Instagram	3,2	2,9	4,6	2,7	2,1	3,1 %
Здійснення прямих трансляцій у мережі Instagram	2,4	2,7	2,5	2,8	3,1	2,7 %
Розміщення банерної реклами на сайті Інтернет-журналу «Фабрика відпочинку»	4,9	5,8	4,8	7,05	5,6	5,63 %
Використання мобільної реклами на сторінках flash-версії «Фабрика відпочинку»	4,15	2,35	2,5	3,7	2,9	3,12 %
Створення спливаючої реклами на Youtube	4,2	3,2	4,8	2,8	3,9	3,78%
Всього	-	-	-	-	-	23,54 %

Отже, виходячи з експертної оцінки ефективності заходів щодо застосування інтернет-технологій у просуванні становитиме 23,54%, тобто дозволить збільшити виторг.

Раніше такі заходи щодо інтернет-просування не застосовувалися, дані представлені у таблиці 3.4 (з урахуванням даних таблиці 3.3).

Таблиця 3.4

Ефективність заходів щодо інтернет-просування, %

Назва заходу	До впровадження	Після впровадження
Ведення бізнес-аккаунт у соціальній мережі Instagram		5,21 %
Розробка програми лояльності для клієнтів та розміщення її у групі на мережі Instagram		3,1 %
Здійснення прямих трансляцій у мережі Instagram		2,7 %
Розміщення банерної реклами на сайті Інтернет-журналу «Фабрика відпочинку»		5,63 %
Використання мобільної реклами на сторінках flash-версії «Фабрика відпочинку»		3,12 %
Створення спливаючої реклами на Youtube		3,78 %
Всього		23,54%

Виходячи з таблиці 3.4, ефективність заходів з інтернет просування в соціальних мережах складе 23,54% і дозволили збільшити виручку. Ведення бізнес-акаунту в соціальній мережі Instagram дозволило залучити нових клієнтів

та збільшити виручку на 5,21%, розробка програми лояльності для чинних клієнтів та розміщення її у групі на мережі Instagram – 3,1%, здійснення прямих трансляцій у мережі Instagram - 2,7%. Розміщення банерної реклами на сайті Інтернет-журналу «Фабрика відпочинку» збільшило виторг на 5,63%, використання мобільної реклами на сторінках flash-версії «Фабрика реклами» – 3,12%.

Раніше виявлений факт погіршення ефективності діяльності ТОВ «Natura» зміниться стійкою тенденцією зростання фінансових результатів діяльності, а також зростанням фінансових показників діяльності.

Відповідно, з метою підвищення конкурентоспроможності бренду ТОВ «Natura» рекомендується підвищення рівня кадрового складу, просування в соціальній мережі Інстаграм, а також банерна реклама, розробка програми лояльності, спливаюча реклама на YouTube.

Отже, як показує аналіз застосування представлених раніше заходів щодо покращення конкурентоспроможності готельного комплексу ТОВ «Natura» дозволить досягти поставленої мети.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день під конкурентоспроможністю організації розуміють її здатність та можливості утримувати ринкову позицію, а також її переваги перед іншими організаціями-конкурентами. Конкурентоспроможність країн, регіонів, окремих галузей залежить від конкурентоспроможності організацій, що діють у них і мають певні переваги. Основним чинником підвищення конкурентоспроможності виступає забезпечення організації конкурентоспроможного кадрового складу. У Російській Федерації при переході на ринкову економіку та розвиток ринкових відносин відбулося виникнення потреби у проведенні теоретичних досліджень та практичних розробок рішень з управління кадрами для забезпечення підвищення конкурентоспроможності організацій та країни в цілому.

Зміни, що відбуваються на ринку, призводять до того, що відбувається зміна правил управління кадрами в організаціях. Для забезпечення конкурентоспроможності організації керівництво спрямовує заходи на розробку стратегій управління персоналом, які дозволяють досягати результатів, що позитивно впливають на конкурентоспроможність.

Безпосередній вплив на конкурентоспроможність кожної організації має сформована система управління персоналом та рівень ефективності використання трудового потенціалу співробітників. Щорічно відбувається збільшення різних видів продукції та послуг, з'являються аналогічні товари та послуги, а також товари замітники. З цього кожна організація змушена забезпечувати собі конкурентоспроможність у галузі, де вона веде діяльність. І тому керівництво спрямовує заходи на формування у створенні кваліфікованого конкурентоспроможного кадрового складу.

ТОВ «Natura» є сучасним готельним комплексом (готелем) у передмісті м. Москва.

Метою діяльності готельного комплексу (готелю) «Natura» є максимізація прибутку, а також розширення асортименту послуг та кількості постійних гостей.

Основними завданнями діяльності ТОВ «Natura» є: розширення асортименту послуг, запропонованих жителям Польщі та іноземним громадянам, що приїжджають до міста, удосконалення системи управління персоналом з метою утримання лідерських позицій, збільшення обсягів надання послуг, розширення клієнтської бази, створення міцної репутації на ринку.

Персонал і фахівці ТОВ «Natura» мають не тільки унікальний досвід продажу готельних послуг, а й величезний досвід роботи з гостями. Персонал ТОВ «Natura» обов'язково проходить професійне навчання у центрах підготовки.

Традиційно ТОВ «Natura» приділяє особливу увагу якості надання послуг та сервісу. У ТОВ «Natura» працює спеціальна Служба контролю якості, до обов'язків якої входить постійний моніторинг задоволеності гостей роботою готельного комплексу, виявлення та усунення можливих проблем.

Різноманітність методів просування бренду ТОВ «Natura» дозволяє оптимально вигідно підібрати той вид реклами, який необхідний у конкретному випадку та для конкретного значення.

В результаті проведення аналізу слід зазначити, що ТОВ «Natura» є недостатньо конкурентоспроможним. Тому необхідно приділити увагу удосконаленню просування організації, а також політиці стимулювання збуту, підвищення кваліфікації персоналу.

Керівництво організації має приділити увагу підвищенню рівня цих критеріїв з метою мати ще більш стійку позицію на ринку.

У ході проведення дослідження було виявлено, що більше половини респондентів пов'язують бренд ТОВ «Natura» з асоціаціями, що їх викликає послуга, а торгова марка надає інформацію про готель.

Переважаюча кількість респондентів вважають, що бренд ТОВ «Natura» дозволяє зараховувати себе до певного соціального класу, а торгова марка дозволяє володіти інформацією про послугу, бренд на відміну від торгової марки має емоційну складову.

На думку респондентів, найбільший вплив на придбання послуги торгової марки має гарантія якості послуги. Бренд, на відміну від торгової марки, на думку респондентів, спрощує процес вибору послуги.

З метою вдосконалення просування бренду ТОВ «Natura» рекомендується просування в соціальній мережі Інстаграм, а також банерна реклама, розробка програми лояльності, реклама на YouTube, для цього треба навчити персонал.

Ефективність заходів з інтернет-просування становитиме 23,54% і дозволили збільшити виторг. Ведення бізнес-акаунту в соціальній мережі Instagram дозволило залучити нових клієнтів та збільшити виручку на 5,21%, розробку програми лояльності для чинних клієнтів та розміщення її в групі на мережі Instagram – 3,1%, здійснення прямих трансляцій у мережі Instagram – 2,7%. Розміщення банерної реклами на сайті Інтернет-журналу «Фабрика відпочинку» збільшило виручку на 5,63%, використання мобільної реклами на сторінках flash-версії «Фабрика реклами» - 3,12%, а створення реклами на Youtube – 3,78%.

Отже, як показує аналіз застосування поданих раніше заходів щодо покращення конкурентоспроможності готельного комплексу ТОВ «Natura» дозволить досягти поставленої мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабанчикова О.А. Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства: теорія и практика / О. А. Бабанчикова. – [Електронний ресурс]. – URL: http://rguts.ru/files/electronic_journal/number18/1.doc (дата звернення: 17.02.2024).
2. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2018. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf (дата звернення: 12.06.2023)
3. Бойко М. М. Соціальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 1. С. 486-495.
4. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 2. С. 100 - 110.
5. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 5. С. 114–118.
6. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2016. № 12. С. 68–72.
7. Воронюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства – дис. канд. екон. наук: 08.00.04 Одеса, 2019.- 194 с.
8. В Україні з початку війни закрилося близько 7000 ресторанів та кафе – асоціація. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-z-pochatku-viyni-zakrilosya-blizko-7000-restoraniv-ta-kafe-asotsiatsiya-06092022-8120> (дата звернення: 23.05.2023).
9. Гавриш О. А., Кухарук А. Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №2.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 23.05.2023).

10. Гречаник Н. Я. Методичні засади дослідження методів і механізмів конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка*. 2017. №2. С.123–130.
11. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.
12. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12 (175). С. 107-111.
13. Должанський І. З., Загорна Т. О.. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
14. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
15. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. *Регіональна економіка*. 2015. №3. С. 204–212.
16. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5 (155). С. 321-327.
17. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1–2. С. 97–101.
18. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 135–140.
19. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
20. Круглянко А. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління розвитком сфери*

гостинності: регіональний аспект» (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.)
Чернівці: Технодрук, 2022. 352 с. С.62-64.

21. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
22. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013, № 4. С. 155-163
23. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (дата звернення: 23.05.2023)
24. Мельник І.М., Антошкова Н.А. Потенціал підприємства ресторанного господарства в забезпеченні клієнтоорієнтованого сервісу. *Інтелект ХХІ*. 2019. № 6. Частина 1. С. 133-138.
25. Мельник І.М., Полотай Б.Я. Особливості формування якості готельних послуг в Україні. *Причорноморські економічні студії*: науковий журнал. 2019. Випуск 45. С. 185-189.
26. Михайлова Н. В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2008. Вип. 2(8). С. 310–317.
27. Мица В. В., Зубко С. П. Прикладні аспекти конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Наука й економіка*. 2012. № 2 (26). С. 188-191
28. Огляди ОЕРС законодавства і політики у сфері забезпечення конкуренції: звіт щодо виконання попередніх рекомендацій. Україна. 2016. URL: http://www.oecd.org/daf/competition/UKRAINE-OECD-Reviews-of-Competition-Law-and-Policy_WEBUKR.pdf (дата звернення: 29.11.2023).

29. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 168–176.
30. Стратегічне управління : навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ : Центр уч. літератури, 2013. 272 с.
31. Татар М.С. Особливості концептуального визначення категорій конкуренції та конкурентоспроможності. *Економіка та держава*. 2012. №1. С. 61- 64.
32. Томаля Т. С., Щипанова Я. І. Управління якістю в готельно- ресторанному бізнесі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56 (дата звернення: 06.05.2023).
33. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С.75-78.
34. Федішин І., Гарматій Н. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 63. № 2. С. 26-34.
35. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.
36. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
37. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкуренто- спроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.
38. Юхновська Ю. О. Вплив готельно-ресторанного бізнесу на розвиток туристичної галузі України. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 3(1). 2019. С. 148- 154.
39. Яременко О. Ф. Наукові аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. С. 35-37.

40. Ярошенко Ю. Ф. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Харківський державний економічний університет*. Харків. 2012. № 3. 21-25.
41. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. URL: http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_ - (accessed: 10.05.2023)
- 42.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток Б

