

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ
УМОВАХ»**

(за матеріалами ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», м. Чернівці)

Студентки 2 курсу 215 групи
першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

Інні ІВАНІВ

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Галина ДОЛГА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.6	
1.1.Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.....6	
1.2.Методологія аналізу конкурентних переваг підприємства11	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ТОВ «БІЗНЕС-ЦЕНТР «БУКОВИНА».....17	
2.1. Організаційно-господарська характеристика підприємства.....17	
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства24	
2.3.Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....33	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «БІЗНЕС-	
ЦЕНТР «БУКОВИНА».....39	
3.1.Розробка конкурентної карти ринку послуг за результатами використання конкурентних переваг підприємства.....39	
3.2.Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності готельних послуг підприємства44	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....49	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....52	

ВСТУП

Актуальність теми. Через специфіку даної складової туризму, вивчення конкурентоспроможності та поведінки підприємств в умовах конкурентного середовища набагато відрізняються від класичної моделі конкуренції. Дослідження конкурентоспроможності готельних підприємств потребує врахування особливостей туристичної діяльності, так як це одна із галузей сфери послуг, в якій конкуренція має відмінні характерні риси у порівнянні з іншими галузями економіки. Актуальність теми дослідження також обумовлена протиріччями між розвитком процесів формування конкурентного середовища на ринку готельних послуг і відсутністю науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства досить докладно описується в багатьох літературних джерелах зарубіжних і вітчизняних авторів. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії конкуренції та конкурентоспроможності зробили зарубіжні класики світової економіки – А. Сміт, Д. Ріккардо, М. Портер, І. Ансофф, Ф. Хайєк, П. Хейне. Серед відомих українських вчених питання управління конкурентоспроможністю висвітлюють Г. Азоєв, Р. Фатхутдінов, В. Денісов, А. Юданов, І. Іванова. Проблемам визначення конкурентоспроможності готельного підприємства, оцінки і підвищення її показників у готельному господарстві присвячено надто мало робіт. Деякі питання конкуренції в готельному бізнесі і конкурентоспроможності готельних підприємств розглядаються в спеціалізованих періодичних виданнях. Однак практично відсутні наукові публікації чи монографії, які містять теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю готельних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» на ринку готельних послуг міста Чернівців, наскільки рівень наявних послуг відповідає сучасним вимогам у сфері гостинності та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина».

Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження необхідно:

- розглянути теоретичні основи конкуренції на ринку готельних послуг, основні фактори та методи оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства;
- охарактеризувати організаційну структуру ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» з докладним описом пропонованих підприємством послуг;
- визначити відповідність сервісу даного закладу встановленим нормам;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»;
- оцінити якість готельних послуг та рівень обслуговування в готелі шляхом анкетного опитування відвідувачів ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»;
- порівняти діяльність досліджуваного підприємства з його основними конкурентами;
- визначити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»;
- розробити конкурентну карту ринку послуг за результатами використання конкурентних переваг ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»;
- намітити основні напрямки вдосконалення роботи ТОВ «Бізнес-центр «Буковина».

Об'єктом дослідження є сукупність процесів, які впливають формування конкурентоспроможності туристичного підприємства як основного показника, що визначає рівень його розвитку на ринку послуг (на прикладі ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»).

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств в динамічних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища (матеріали ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»).

Методи дослідження. При дослідженні теми даної роботи були застосовані як загальнонаукові, так і дисциплінарні методи дослідження: історичний метод, літературний метод, математичний метод, соціологічний метод, статистичний метод.

Інформаційною базою є законодавчо-нормативна база України, праці вітчизняних і закордонних фахівців в галузі менеджменту й

конкурентоспроможності, періодичні видання, статистичні збірки, звітні матеріали підприємства ТОВ «Бізнес-центр «Буковина».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових теоретико-методичних положень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» , а саме, розроблено конкурентну карту ринку послуг за результатами використання конкурентних переваг ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», обрано стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» та запропоновано шляхи підвищення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження діяльності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» та інших аналогічних закладів розміщення міста Чернівців дадуть змогу з'ясувати наскільки конкурентоспроможним є ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» у місті, наскільки дане підприємство може гарантувати відвідувачам якісний і повноцінний відпочинок, чи користується досліджуваний заклад популярністю серед відпочиваючих, як реагує досліджуваний заклад на непередбачувані ситуації, які заходи здійснюються для покращення обслуговування відвідувачів, тощо. На основі отриманих результатів можна дати оцінку тому, як функціонують заклади розміщення, чи здатні вони забезпечувати якісний і повноцінний відпочинок, чи відвідувачі задоволені сервісом, чи користується досліджуваний заклад популярністю серед відпочиваючих, як реагує досліджуваний заклад на непередбачувані ситуації тощо. Результат дослідження дасть змогу проаналізувати стан конкурентного середовища готельного господарства міста Чернівці і спрогнозувати розвиток готельної справи на перспективу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел (37 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи складає 55 сторінок. У роботі міститься 13 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція, як економічне явище, виникло зі встановленням торговельних відносин, але в той час питання пов'язані з конкуренцією розвивалися недостатньо. Свою повноцінність конкуренція здобула з появою вільних ринкових відносин. У цей же час з'явилися найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби [5]. Конкуренцію у сфері туризму почали досліджувати під час бурхливого розвитку туризму в середині 1990-х років, коли туризм був названий феноменом ХХ століття. Окремі аспекти конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери взагалі досліджували вітчизняні та російські науковці Н. Верхоглядова, С. Гаврилюк, В. Ф. Москаленко, І. І. Ополченев, І. О. Сидоренко [43]. Поняття конкуренції настільки багатозначне, що воно не охоплюється яким-небудь універсальним визначенням. Це і спосіб господарювання, і такий спосіб існування капіталу, коли один капітал протистоїть іншому. Крім того, конкуренція виступає в ролі головного регулятора суспільного виробництва і є потужним стимулом економічного зростання. Відомо, що конкуренція існує там, де є значне перевищення пропозиції над попитом, де провідна роль належить покупцю.

У даному дослідженні конкуренція розуміється як форма взаємного суперництва суб'єктів ринку між собою, і яка є інструментом у попередженні та усуненні монополії. Підприємство, яке пропонує товари високої якості і забезпечує високий рівень обслуговування, може розраховувати на успіх і мати достатньо міцне становище на ринку, порівняно з конкурентами. Відповідно до цього об'єктивною умовою, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, його фінансовий успіх і підвищення ринкової частки є його висока конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність – це одне із основних понять, яке активно використовується у теорії та практиці економічного аналізу. У перекладі з латинської мови воно означає «суперництво, боротьба за

досягнення найкращих результатів» [2]. В економічній літературі існує багато підходів до формування терміну «конкурентоспроможність», тому варто наголосити на головних аспектах, які найкраще передають його сутність. У табл. 1.1 наведені різні тлумачення визначення конкурентоспроможності вченими-економістами.

Таблиця 1.1

Визначення конкурентоспроможності вченими-економістами

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
1	2
Гельвановський А.М.	володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання [10]
Забелін П.В., Мойсєєва Н.К.	здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого або перевищення над середнім прибутком [16]
Книш М.І.	ступінь привабливості даного продукту для здійснюючого реальну покупку споживача [21]
Кредісов А.І.	характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як по ступені відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення [31]
Ожегов С.І.	здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам [34]
Петров В.	конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, що має кілька рівнів товару, товаровиробника, галузі, країни [36]
Печінкин А., Фомін В.	здатність товару зайняти та утримати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами [19]
Піддубний І.О., Піддубна А.І.	потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів [37]
Райзберг Б.А.	реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [30]
Стівенсон В.	характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [25, с.65]
Фатхутдінов Р.А.	властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [29]
Хруцький В.Є., Корнєєва І.В.	стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [11]

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу тощо.

Більшість учених, які досліджували сутність поняття «конкурентоспроможність», дійшли до спільної згоди, що конкурентоспроможність туристичного підприємства – це відносна категорія, яка характеризується такими основними рисами як порівняльність та динамічність [47]. Порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту. Цей показник можна оцінити шляхом порівняння найбільш суттєвих показників діяльності підприємств, результатом якого є рівень його конкурентоспроможності. Часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства в окремий проміжок часу не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції; рішучість, активність і протидія інших суб'єктів господарювання можуть привести до втрати підприємством досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

Адаптуючи визначення конкурентоспроможності до сфери туризму необхідно зазначити, що кожне туристичне підприємство як основний суб'єкт господарювання веде постійну боротьбу за найвигідніші умови збуту туристичного продукту з метою задоволення потреб споживачів, збільшення кількості потенційних клієнтів, підвищення частки підприємства на споживчому ринку та отримання максимального прибутку [1]. Особливість конкуренції у сфері туризму полягає в тому, що продукт, який пропонується клієнтам, є набором різноманітних послуг, які повинні задовольнити вибагливі очікування клієнтів. Результат конкурентної боротьби визначається, насамперед,

конкурентоспроможністю комплексного туристичного продукту, що реалізуються на ньому [17]. Звідси випливає те, що іншого значення набуває поняття конкурентоспроможності туристичних підприємств. У сучасній літературі конкурентоспроможність туристичних підприємств визначається як рівень цінності послуг, які пропонують підприємства споживачам [35].

Конкурентоспроможність – це філософія діяльності суб'єктів господарювання в ринкових умовах, що зорієнтована на:

- діагностику та оцінку потреб споживачів і тенденцій їх розвитку;
- уміння оцінити поведінку та можливості конкурентів;
- уміння проводити аналіз стану і тенденцій розвитку туристичного ринку;
- уміння створити найпривабливіший ніж у конкурентів туристичний продукт (послугу) і відповідно довести його до споживача з метою обов'язкового продажу [43, с.15].

При дослідженні методологічних аспектів конкурентоспроможності туристичних підприємств необхідно розглядати також критерій конкурентоспроможності туристичної сфери діяльності. Найчастіше критерій конкурентоспроможності розглядається у двох аспектах [41, с.21]:

- конкурентоспроможність туристичного продукту (послуги), тобто ступінь його відповідності вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку на певний момент часу;
- конкурентоспроможність туристичного підприємства – це рівень його іміджу відносно інших туристичних підприємств-конкурентів у накопиченні та використанні ресурсів певної спрямованості, а також його окремих складових: менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження у таких економічних показниках, як якість туристичного продукту (послуги), прибутковість, продуктивність тощо. Можливість підприємства конкурувати на ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності туристичного продукту. Конкурентоспроможність туристичного продукту і конкурентоспроможність туристичного підприємства співвідносяться між собою

як частина й ціле. Це два відносні показники, які в сукупності впливають на результати конкурентної боротьби. У туристичній діяльності, крім вищезазначених, існують й інші види конкурентоспроможності готельних підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види конкурентоспроможності готельних підприємств

№	Класифікаційна ознака	Види
1	2	3
1.	За періодом	Статична Динамічна Потенційна
2.	За видом ринку	Товарна Фінансова Інвестиційна Кредитна Інша
3.	За параметрами оцінки конкурентоспроможності	Цінова За порівняльною вартістю За прибутковістю
4.	За функціями туристичного продукту і способами їх виконання досліджуваними підприємствами-конкурентами	Параметрична Функціональна

Така різноманітність видів конкурентоспроможності туристичних підприємств спонукає їх вести конкурентну боротьбу на ринку туристичних послуг за різними напрямками з використанням різних методів забезпечення конкурентних переваг. З цього випливає, що основними засобами конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг є якість туристичних послуг, їхня ціна, асортимент та номенклатура туристичних продуктів, спектр основних та додаткових послуг, реклама туристичних послуг і рівень задоволення споживчих потреб. На конкурентоспроможність готельного підприємства впливає велика кількість різноманітних факторів, які являють собою особливий перелік наявного виробничого потенціалу підприємства, що в сукупності з досвідом та іміджем, сприяють реалізації конкурентоспроможних продукції та послуг в умовах конкурентного середовища. Основними засобами конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг є якість туристичних послуг і рівень задоволення

споживчих потреб, ціна туристичних послуг, асортимент та номенклатура туристичних продуктів, спектр основних та додаткових послуг.

Через різноманітність видів конкурентоспроможності туристичних підприємств конкурентна боротьба на ринку туристичних послуг ведеться за різними напрямками з використанням різних методів забезпечення конкурентних переваг. Вивчення особливостей підприємств туристичної сфери з точки зору конкуренції визначає специфіку методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери туризму. Основою аналізу ситуації на ринку туристичних послуг є ретельне вивчення конкурентних переваг туристичних підприємств, визначення і оцінка ступеня впливу конкурентних сил на діяльність підприємства. Цей етап аналізу особливо важливий при розробці правильної конкурентної стратегії та забезпеченні належного рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства на ринку послуг.

1.2.Методологія аналізу конкурентних переваг підприємства

Аналізуючи різні підходи до визначення суті конкурентоспроможності підприємства, варто зауважити, що це поняття часто ототожнюється із поняттям «конкурентні переваги». Така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентних переваг трактується як можливість підприємства більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами. Разом з тим, між цими поняттями є причинно-наслідкові розходження. Різна інтерпретація цих визначень залежить від об'єкта, до якого вони застосовуються [43]. Зіставлення даних понять зумовило активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг і механізму оцінки конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери.

Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки в рамках групи підприємств, що надають однаковий спектр послуг. В свою чергу, конкурентна перевага може бути оцінена тільки шляхом порівняння основних показників діяльності чи властивостей туристичного продукту підприємства з конкурентною групою. Рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати

відповідно до підприємства-лідера. Конкурентні переваги готельного підприємства – це ті матеріальні і нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які є стратегічно важливими для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі [11]. Матеріальними активами туристичного підприємства є матеріальні та фінансові ресурси (основні, оборотні фонди, грошові кошти та ін.). До нематеріальних активів відносять якісні характеристики діяльності підприємства: імідж, досвід та кваліфікацію персоналу, гнучку систему управління та ін.

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних переваг готельних підприємств

№	Класифікаційна ознака	Види
1	2	3
1.	За подібністю	Абсолютні Порівняльні
2.	За характером використання господарської діяльності	Використовується підприємством Не використовується підприємством
3.	За стадіями життєвого циклу	Становлення Прискореного зростання Обмеженого зростання Зрілості Спаду
4.	За ступенем зв'язку з господарською діяльністю	Переваги «нижчого» рівня Переваги «вищого» рівня

За подібністю виділяють абсолютні конкурентні переваги, які мають ті підприємства, які створюють товари чи послуги з унікальними властивостями та споживчими цінностями. Такі підприємства займають монопольне положення на туристичному ринку; порівняльні конкурентні переваги оцінюються шляхом порівняння характеристик і властивостей товарів чи послуг тієї групи підприємств, що конкурують. Конкурентна перевага у своєму розвитку проходить п'ять фаз життєвого циклу: становлення, прискорене зростання, обмежене зростання, зрілість і спад. Своєчасне зародження чергового циклу конкурентної переваги дозволяє (до відповідного моменту) підтримувати живучість підприємства [46]. За ступенем зв'язку з господарською діяльністю конкурентні переваги поділяють на переваги «нижчого» і «вищого» рівня [31].

Переваги «нижчого» рівня базуються на вартості чи доступності факторів обслуговування, легко досягаються конкурентами і не гарантують стабільного положення на ринку. Для туристичних підприємств перевагами «нижчого» рівня можуть бути дешева робоча сила, невисокі транспортні витрати, забезпеченість туристсько-рекреаційними ресурсами та ін. Вони можуть забезпечити значну економію, наприклад на транспортних витратах, а вартість туристських перевезень є вагомою складовою частиною ціни продажу туру. Переваги «вищого» рівня є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. На відміну від конкурентних переваг «нижчого» рівня вони пов'язані зі значними витратами, важко відтворюються конкурентами і мають більш стійкий характер. Для туристичних підприємств це можуть бути нові технології обслуговування туристів, просування турпродукту до споживачів тощо. У діяльності туристичних підприємств розглянуті класифікаційні ознаки конкурентних переваг проявляються у процесі реалізації туристичних послуг. Для того, щоб дослідити конкурентні переваги підприємства у порівнянні з конкурентами і розробити успішну конкурентну стратегію, необхідно ретельно вивчити умови конкуренції на тому чи іншому ринку туристичних послуг, оцінити конкурентну позицію досліджуваного підприємства та вивчити діяльність його конкурентів [30].

У туристичному бізнесі особливими стають конкурентні переваги, якими підприємства прагнуть володіти. Пропонується об'єднати конкурентні переваги туристичних підприємств у п'ять груп [11]:

1)ресурсні, які пов'язані з ціновими характеристиками послуг, що надаються, та які формують ступінь споживчого ефекту з урахуванням природних, трудових і фінансових можливостей регіону;

2) технологічні, що обумовлені наявністю та експлуатацією технологій, які забезпечують покращення сервісу та підвищують споживчий ефект;

3)інноваційні, які формуються за рахунок результатів науково-дослідницьких інститутів;

4) глобальні конкурентні переваги виробників послуг, які пов'язані з формуванням стандартів господарської діяльності та їх реалізацією;

5) культурні конкурентні переваги виробників послуг, які зумовлені унікальністю регіону, міста тощо.

Для забезпечення конкурентних переваг туристичні підприємства, в першу чергу, детально вивчають діяльність підприємств-конкурентів, а також потреби споживачів, розмір і структуру їх платоспроможного попиту, чітко визначаючи цінові сегменти ринку та ніші своєї діяльності на ньому. Існує багато підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємств, кожен з яких має свою методологічну основу, переваги, недоліки та можливості застосування у практичній діяльності підприємств сфери туризму при розробці конкурентних стратегій [1].

У залежності від джерел інформації методи визначення значень показників конкурентоспроможності туристичних підприємств підрозділяють на експертний, соціологічний, диференціальний [42, с. 53]. Експертний метод оцінки показників конкурентоспроможності туристичних підприємств реалізується групою фахівців-експертів. За допомогою експертного методу визначаються значення таких показників конкурентоспроможності, що не можуть бути визначені більш об'єктивними методами. Цей метод використовується при визначенні значень деяких ергономічних і естетичних показників.

Соціологічний метод визначення показників конкурентоспроможності туристичних підприємств використовується фактичними чи потенційними споживачами послуг. Збір думок і вражень споживачів здійснюється шляхом опитувань чи за допомогою спеціальних анкет, виставок, конференцій і т.д.

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств здійснюється порівнянням показників досліджуваного підприємства з відповідними базовими показниками, тобто показник досліджуваного підприємства P_1 зіставляється з показником базового зразка $P_{1\text{баз}}$, P_2 з $P_{2\text{баз}}$, P_n – із $P_{n\text{баз}}$ (n - число порівнюваних показників підприємства).

До основних теорій конкурентних переваг відносять метод визначення ринкової частки, рангів, балів, метод вивчення конкурентоспроможності на базі теорії якості продукції підприємства, метод порівняльних переваг. Детально зупинимося на характеристиці кожного методу оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств окремо. Метод, заснований на визначенні ринкової частки, дозволяє дати оцінку конкурентним позиціям підприємства та показує ступінь домінування підприємства на ринку, його можливість впливати на обсяги попиту та пропозиції. Дослідження ринкових часток конкурентів дозволяє виявити розподіл сил підприємств у конкурентній боротьбі.

Всі конкуруючі підприємства за розміром ринкової частки поділяються на 4 групи: з великою ринковою часткою (на рівні або вище ринкових часток двох-трьох найбільших конкурентів), із середньою ринковою часткою (рівною середній частці ринку провідних конкурентів), заниженою ринковою часткою (дещо нижчою частки провідних конкурентів) та низькою ринковою часткою (значно нижчою частки провідних конкурентів). Найбільшу конкурентоспроможність мають підприємства з високою ринковою часткою.

Метод досить простий, логічний, зручний для сприйняття і достовірно відображає результати діяльності підприємств. Однак, він недостатньо формалізований, не дає конкретних рекомендацій щодо розробки конкурентних стратегій, тому його краще застосовувати при розробці стратегії збереження ринкових позицій.

При його розрахунку необхідно встановити товарні межі ринку, проміжок часу, впродовж якого визначається ринкова частка, територіальні межі ринку, скласти перелік підприємств, які діють на певному сегменті ринку.

Частку на ринку туристичних послуг визначають таким чином:

$$Ч_{(i,j)} = \frac{Оп_{(i,j)}}{Ор_{(i,j)}} \quad (2)$$

де $Оп_{(i,j)}$ - обсяг реалізації туристичних послуг і-го найменування (у натуральному чи вартісному виразі j-го підприємця на ринку);

$O_{p(i,j)}$ - обсяг продажів і-го найменування на ринку туристичних послуг.

Метод рангів дозволяє дати оцінку місць підприємств-конкурентів шляхом ранжування значень основних показників, виявити сильні та слабкі сторони їхньої діяльності. Перевагою методу рангів є простота застосування, можливість використання для оцінки конкурентоспроможності як кількісних, так і якісних показників. Однак цей метод дає тільки наближений результат і не дозволяє визначити ступінь відставання підприємства від його основних конкурентів. Тому цей метод краще застосовувати при розробці стратегій негайного реагування на потреби ринку.

Застосування методів балів дозволяє отримувати узагальнену кількісну оцінку позиції підприємства у конкурентній боротьбі порівняно з конкурентами. Цей метод передбачає складання матриці оцінних показників, присвоєння показникам балового значення, порівняння балів підприємств за кожним оцінним показником із найкращим у досліджуваній сукупності підприємств [42, с.62]:

$$Q = \frac{Q_{oi}}{Q_{баз}} \quad (3)$$

де Q_{oi} – оцінка і-го підприємства згідно з параметрами;

$Q_{баз}$ – загальна максимальна сума згідно параметрів оцінки.

Складність методу балів полягає в об'єктивному знаходженні узагальненого показника. Метод балів дозволяє не тільки визначити місце підприємства у конкурентній боротьбі, але й оцінити ступінь його наближення до основного конкурента.

Метод вивчення конкурентоспроможності підприємства на базі теорії якості продукції заснований на визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства за показниками якості туристичного продукту або його окремих складових. Суб'єктивна оцінка якості дається окремим споживачем, виходячи з власних вимог до продукції. Порівняння найчастіше здійснюють на підставі зіставлення ряду параметрів, що відображають споживчі властивості.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БІЗНЕС-ЦЕНТР «БУКОВИНА»

2.1. Організаційно-господарська характеристика підприємства

Стан конкурентоспроможності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» можна проаналізувати за великою кількістю параметрів, що характеризують різні сторони його діяльності: фінансову, економічну, виробничу, комерційну та інші. Виходячи з власних експертних досліджень сформовано перелік параметрів оцінки рівня конкурентоспроможності готелю, які досить повно характеризують різні аспекти діяльності готелю «Буковина». Для кращого аналізу даних відповідні параметри розподілено на три групи: організаційна, економічна (фінансова) і продуктова. За основу аналізу цих параметрів взято «Звіт про роботу готелю» (№1-готель (річна), «Звіт про фінансові результати підприємства» (Форма №1) та Баланс ТОВ «Бізнес-центр «Буковина». В цілому ця група параметрів об'єднана в одному підпитанні і становить фінансово-господарський аналіз діяльності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина».

Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Бізнес-центр «Буковина». Скорочена назва підприємства: ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» або готельний комплекс «Буковина». Юридична адреса: Чернівці, вул. Головна, 141. Телефон: (03722) 58-56-25. Основною метою діяльності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» є виробництво та реалізація послуг розміщення та харчування, надання додаткових супутніх послуг, забезпечення робочих місць та отримання прибутку. Підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»), що є самостійним господарюючим суб'єктом з правом юридичної особи з дня його державної реєстрації. Товариство у своїй діяльності керується Господарським кодексом, Законами України «Про власність», «Про господарські товариства», «Про охорону праці», «Про зовнішньоекономічну діяльність» тощо. ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» є закладом готельного типу, що функціонує згідно умов чинного законодавства України. Товариство може займатися і будь-якою іншою

підприємницькою діяльністю, яка не суперечить чинному законодавству України.

Предмет діяльності товариства:

- організація та надання послуг розміщення та харчування;
- надання побутових послуг (надання послуг пралень, хімчисток, перукарських, косметичних послуг, відкриття та експлуатація бань, саун, масажних кабінетів та надання відповідних послуг і т.п.);
- створення та утримання гральних закладів, організація азартних ігор;
- торговельна діяльність у сфері роздрібної та гуртової торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів;
- створення власної мережі торговельних закладів;
- виробничо-торговельна діяльність у сфері громадського харчування щодо реалізації продуктів харчування і алкогольних напоїв;
- організація та проведення комплексного прийому, обслуговування туристів, працівників інших фірм, бізнесменів (розміщення, харчування, транспортні та побутові послуги, екскурсії, культурні, розважальні програми, тури, послуги гідів, перекладачів, інформаційне та консультативне обслуговування в т.ч. за валюту);
- організація прийому та обслуговування іноземних туристів (іноземний туризм);
- організація прийому та обслуговування вітчизняних туристів (вітчизняний туризм);
- організація туристичних поїздок за межі України (зарубіжний туризм);
- екскурсійна діяльність;
- організація масового та оздоровчо-спортивного туризму;
- створення власної мережі закладів громадського харчування (кафе, барів, ресторанів, їдалень і т.п.);

- надання в оренду приміщень для розміщення офісів, магазинів, барів, ресторанів, салонів та залів різного спрямування, обмінних пунктів і т.п.;
- відкриття обмінних пунктів валюти (купівля, продаж, обмін) згідно чинного законодавства;
- організація та експлуатація платних автостоянок та прокат автомобілів;
- діяльність, пов'язана з підготовкою спеціалістів різних рівнів кваліфікації, організація та проведення різноманітних навчальних курсів, лекцій, семінарів, конференцій і т.п.;
- надання рекламно-інформаційних послуг, проведення маркетингових досліджень;
- надання правових послуг фізичним та юридичним особам, іншим установам та організаціям;
- посередницька діяльність, здійснення лізингових, бартерних операцій та проведення операцій з цінними паперами;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність: організація та проведення спортивних занять професіоналів та любителів спорту;
- зовнішньоекономічна діяльність.

Підприємство є юридичною особою, що має самостійний баланс, власні рахунки в банку, штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви. Підприємство має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в суді.

Готель «Буковина» - це сучасний комфортабельний чотиризірковий готель, розташований на головній вулиці міста. Будинок готелю органічно вписується в архітектурний ансамбль вулиці, поєднуючи елементи старого міста із елементами сучасної забудови. Таке архітектурне рішення сприяло облаштуванню зручного майданчика для під'їзду транспорту з вимощеними пішохідними доріжками. Прилегла до готелю територія озеленена та добре

освітлена. Готель знаходиться в інфраструктурно розвиненій частині міста, де зосереджені життєво важливі об'єкти, зокрема парк культури та відпочинку імені Т. Г. Шевченка, стадіон «Буковина», гастроном, обласна клінічна лікарня, пологовий клінічний будинок №1, Райффайзен Банк Аваль, льодовиковий майданчик, кафе-бари. Зручне розташування готелю в центрі міста сприяє швидкому доступу від аеропорту (№ 38 маршрутки), автовокзалу (№3 тролейбуса, № 38 маршрутки) та залізничного вокзалу (№3,5 тролейбуси, №13, 16,17,18,38 маршрутки). Однак рівень популярності готельного комплексу «Буковина» визначається не тільки зручним розташуванням, але й добре організованою роботою та ефективною системою управління всередині підприємства. ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» має чітку розгалужену структуру керування. У загальному в організаційній структурі готелю виділяють такі служби: служба прийому і розміщення; відділ менеджерів; фінансова служба; служба обслуговування номерного фонду; служба громадського харчування; служба сервісного обслуговування; служба безпеки; інженерно-технічна служба.

Важлива роль в організаційній структурі готелю відводиться адміністративно-управлінському апарату, який здійснює контроль за роботою служб в межах своїх повноважень. До складу адміністративно-управлінського апарату входить генеральний директор, заступник генерального директора, керівник з маркетингу та продажу, керівник ресторану, головний бухгалтер, юрисконсульт, завідувач канцелярією, завідувач номерного фонду, завідувач інженерно-технічної служби тощо. У загальному адміністративно-управлінський апарат складає 8 чоловік.

Генеральним директором підприємства є Чинуш Валерій Миколайович, директором – Брязкало Андрій Федорович. Генеральний директор безпосередньо і через сформований апарат здійснює оперативне керівництво діяльністю підприємства. Директор має право першого підпису під фінансовими документами; затверджує штатний розклад, укладає трудові договори з працівниками підприємства; застосовує до працівників методи заохочення і накладає на них стягнення; укладає угоди від імені підприємства; відкриває в

банках рахунки підприємства; видає накази і розпорядження; виконує інші функції, необхідні для досягнення основних цілей діяльності підприємства.

В 2023 році чисельність штатних працівників облікового складу ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» складає 54 особи. Цілодобово працюють тільки працівники відділу прийому і розміщення (рецепшн) – адміністратор і портє, працівник «Лоббі-бару», швейцар і охоронець. Ця служба має 4 зміни працівників, кожна з яких по чергово замінює одна одну у зазначений період. Їх режим роботи – 24-годинна зміна і 3 дні вихідних. Всі інші відділи працюють згідно основного режиму роботи в готелі – п'ятиденний робочий тиждень з 9.00 до 18.00 і 2 дні вихідних. Основний акцент роботи персоналу готелю «Буковина» робиться на оперативності обслуговування, вмінні швидко реагувати на непередбачувані обставини і виходити з них із найменшими втратами та неприємностями. Таким чином, організаційна структура ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» є простою і гнучкою з невеликим числом рівнів керування та достатньою чисельністю працівників. Це чимало важливо для діяльності підприємства, підтримання належного рівня та якості його роботи. Крім послуг, які надаються безпосередньо готелем, ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» співпрацює з іншими закладами міста задля урізноманітнення спектру додаткових послуг і надання більшої пропозиції клієнту. Це, зокрема, спортивно-оздоровчий комплекс «Цецино», який спеціалізується на кінних прогулянках влітку та гірському відпочинку взимку і пивний заклад «Наше пиво», де пропонують справжнє живе пиво для запеклих шанувальників футболу і любителів цього напою.

Оскільки основним видом діяльності готелю «Буковина» є надання послуг розміщення, вагоме місце в його діяльності займає номерний фонд і матеріально-технічне забезпечення. Інформація про номерний фонд і місткість готелю, кількість обслужених клієнтів та час перебування приїжджих, дохід від основного виду діяльності міститься у «Звіті про роботу готелю» (Форма №1-Готель). Проведемо аналіз вищеперерахованих показників на основі цього звіту. Варто зазначити, що склад приміщень та оснащеність номерів відповідає

вимогам ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» і підтверджує категорію готелю «Буковина» чотири зірки.

Загальна площа готельної споруди становить 5695 кв. м., в тому числі житлові приміщення становлять 2133 кв. м. (37%) і нежитлові приміщення (адміністративні, підсобні, культурно-масові та приміщення, які використовуються не за прямим призначенням) – 3562 кв. м. (63%). Всі номери, окрім типу «люкс», мають приблизно однакову площу (12-15 кв. м. без площі санвузла). Відмінності, в основному, полягають в їх облаштуванні і розташуванні в плані готелю. У планувальній структурі будівлі вікна двохмісних номерів типу «комфорт» і «люкс» виходять з приємним видом на парк міста. Вікна всіх одномісних номерів типу «напівлюкс» та «економ» виходять у двір задньої парковки готелю. Готель «Буковина» має електронну систему замків в готельних номерах, які відкриваються електронними ключами. Це забезпечує належний рівень безпеки клієнтів та водночас є показником високого рівня обслуговування в готелі. Розглянемо і проаналізуємо структуру номерного фонду готелю «Буковина».

Таблиця 2.1

Характеристика номерного фонду готелю «Буковина» (01.01.2024 р.)

Номер / Показники	Площа, кв. м	Кількість номерів	Місткість, місць,	% від загальної кількості номерів
одномісний типу «Економ»	12	69 8 (12%)	69 8	46%
типу «Напівлюкс» типу «Напівлюкс з кондиціонером»	25	47 (68%) 14 (20%)	47 14	
двомісний типу «Комфорт без сніданку» типу «Комфорт» типу «Комфорт покращений»	15	70 9 (13%) 6 (9%) 55 (78%)	140 18 12 110	46%
люкс типу «Люкс» типу «Люкс комфорт» типу «Люкс елітний» типу «VIP»	27 31	12 9 (76%) 1 (8%) 1 (8%) 1 (8%)	24 18 2 2 2	8%

Продовження табл. 2.1

з них:				
однокімнатних		146	223	96%
двокімнатних		4	8	3%
багатокімнатних		1	2	1%
Всього		151	250	100%

Згідно паспорту матеріальної бази, готель «Буковина» розрахований на прийом 450 туристів одночасно. Структуру номерного фонду за кількістю одно- і двомісних номерів зображено на рисунку 2.1.

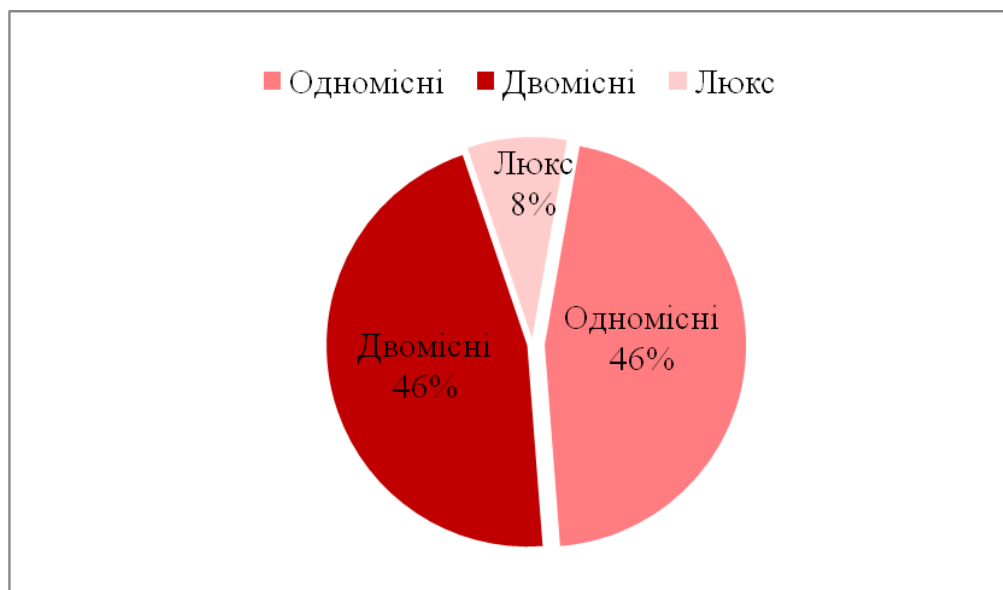


Рис. 2.1. Структура номерного фонду готелю «Буковина»

У 2019 році здійснено реконструкцію 108 номерів, що становить 72% від загальної їх кількості (рис. 2.2).

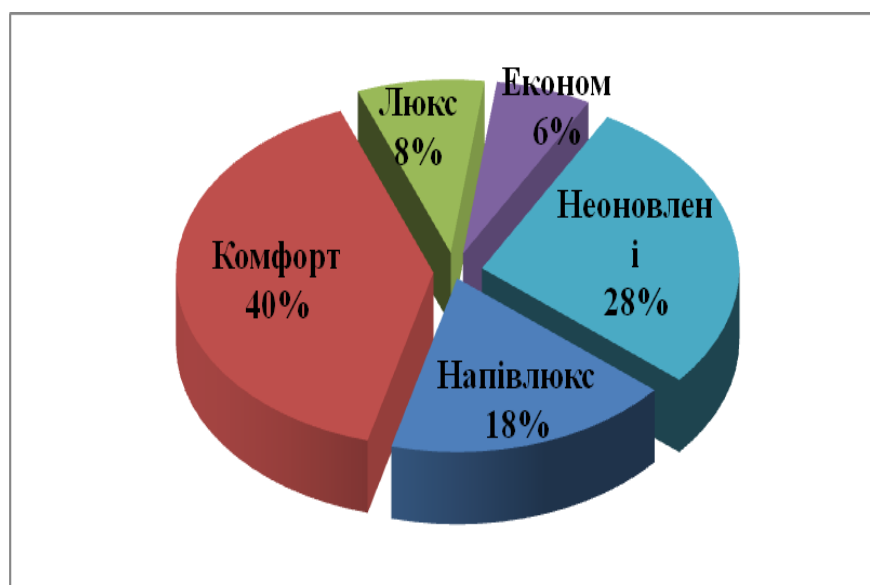


Рис. 2.2. Частка оновлених номерів

З рисунку 2.2 можна побачити, що четверту частину оновлених номерів складають номери типу «комфорт» (40% або 61 номер), 18% (28 номерів) – номери типу «напівлюкс», 5% (9 номерів) – номери типу «економ» та повністю оновлено номери типу «люкс» (8%). У номерах типу «напівлюкс» і «комфорт» встановлено кондиціонери. Результат оновлення номерів був оцінений і з 2010 року готель відповідає категорії чотири зірки. Наявна кількість номерів дає можливість готелю «Буковина» одночасно розмістити значну кількість туристів, що є не менш важливим для міста Чернівці з його туристичним потенціалом. Велике значення для діяльності готелю має рівень завантаженості номерного фонду і обсяг використання місць протягом року, що також визначає конкурентоспроможність готелю та його привабливість.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Досліджуючи економічну діяльність будь-якого підприємства, велике значення надається аналізу фінансових результатів. Актуальність вивчення особливостей аналізу фінансових результатів виявляється в тому, що саме він дозволяє визначити найбільш раціональні способи використання ресурсів, сформувати структуру доходів та витрат, і побачити реальні прибутки чи збитки підприємства. Адже ефективність функціонування підприємства, незалежно від організаційно-правової форми та видів його діяльності в умовах ринку, визначається здатністю підприємства приносити достатній прибуток.

Головними джерелами інформаційного забезпечення аналізу фінансових результатів готелю «Буковина» є «Звіт про роботу готелю» (№1- готель (річна), «Звіт про фінансові результати» (Форма №1). В результаті аналізу даної інформації отримаємо повну інформацію щодо діяльності підприємства. Це дало привід здійснити і їх аналіз, оскільки наявна у звіті інформація є важливою для оцінки конкурентоспроможності готелю в цілому. Завданням є проаналізувати динаміку фінансових результатів зазначеного підприємства протягом 2023-2024 років і зробити висновки, наскільки діяльність підприємства є рентабельним, а також підтвердити, чи заперечити таке твердження, що «імідж впливає на зростання продажу».

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності**ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» за 2023-2024 роки**

Показники	Роки, тис. грн.		Відхилення (+,-)	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації послуг	4211,0	4430,9	219,9	5,2
Чистий дохід (Дохід - ПДВ)	3787	3866	79	2,1
Собівартість реалізованої продукції	1512	1608	96	6,3
Валовий прибуток	2276	2258	-17	99,3 (-0,7)
Адміністративні витрати	2262	2248	-14	99,4 (-0,6)
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	14	10	-4	71,4 (-28,6)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	12	5	-7	41,6 (-58,4)
Фінансові результати від звичайної діяльності	8	4	-4	50
Чистий прибуток	8	4	-4	50

Розпочнемо аналіз із дослідження динаміки основних економічних показників, таких як: доходи, витрати та фінансові результати від основного виду діяльності. Проаналізуємо структуру доходів і витрат готелю «Буковина» за 2023-2024 роки.

Таблиця 2.3

Структура доходів від основного виду діяльності готелю**«Буковина» за 2023-2024 роки**

Показники	Роки, тис. грн.		Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
Дохід від основного виду діяльності	4211,0	4430,9	219,9	5,2

Продовження табл. 2.3

з нього:				
Податок на додану вартість	702,0	738,5	36,5	5,2
Дохід від обслуговування іноземних громадян	204,7	271,8	67,1	32,8
Дохід від надання додаткових послуг	235,0	114,0	-121	-51,5
Інші доходи без ПДВ	44,0	59,6	15,6	35,5
Всього	4490	4605,3	115,3	2,6

Загальну суму доходів готелю «Буковина» формують дохід від основного виду діяльності (плати за проживання), дохід від обслуговування іноземних громадян, дохід від надання додаткових послуг та інші доходи без ПДВ. З рисунку 2.5 видно, що більше половини (79%) усіх доходів отримано від основного виду діяльності готелю – вартості за проживання, 2% - від надання додаткових послуг і 1% - інший вид доходу.

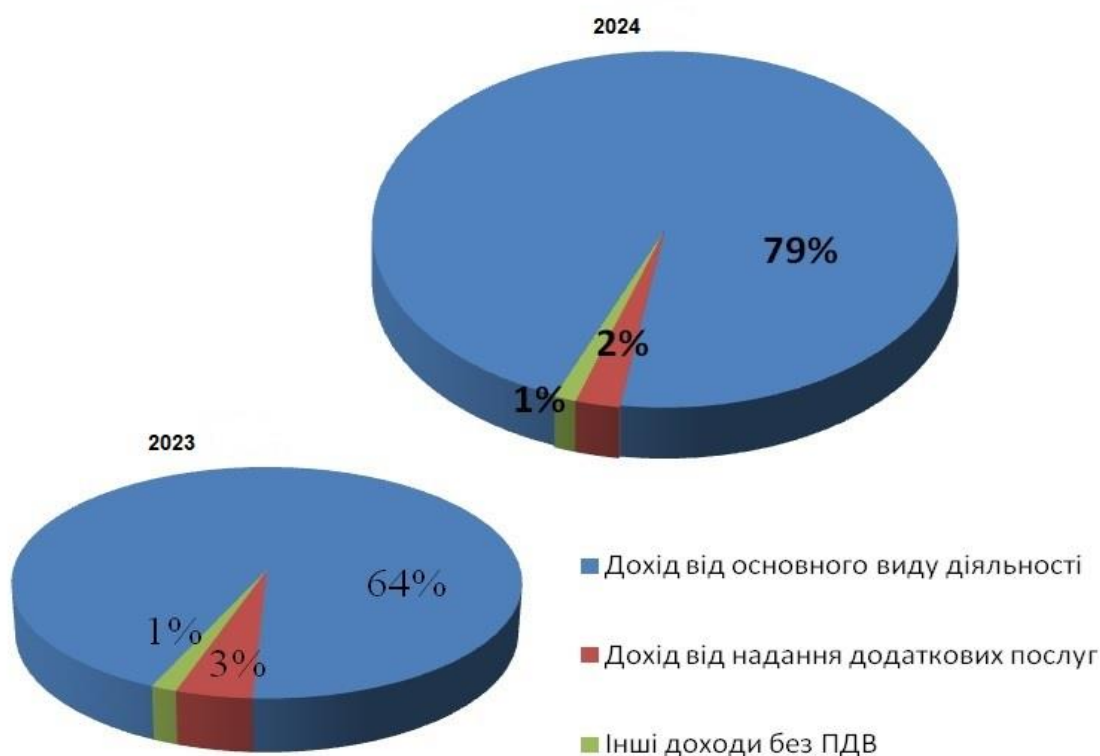


Рис.2.3. Структура доходів від основного виду діяльності готелю «Буковина» за 2023-2024 роки

Дохід від основного виду діяльності (плати за проживання) у 2023 р. становив 4211,0 тис. грн., з них дохід від обслуговування іноземних туристів – 204,7 тис. грн., у 2024 році дохід від основного виду діяльності збільшився на

36,5 тис. грн. (5,2%) і становив відповідно 4430,9 тис. грн. і 271,8 тис. грн. іноземним туристам. Дохід від надання додаткових послуг у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшився на 51% або 121 тис. грн. і становив 114 тис. грн. Загальна сума доходів в 2022 р. склала 4605,3 тис. грн., що на 115,3 тис. грн., або 2,6% більше, ніж у 2023 році. На рисунку 2.4 графічно відображено динаміку доходів готелю «Буковина» за 2023-2024 роки.

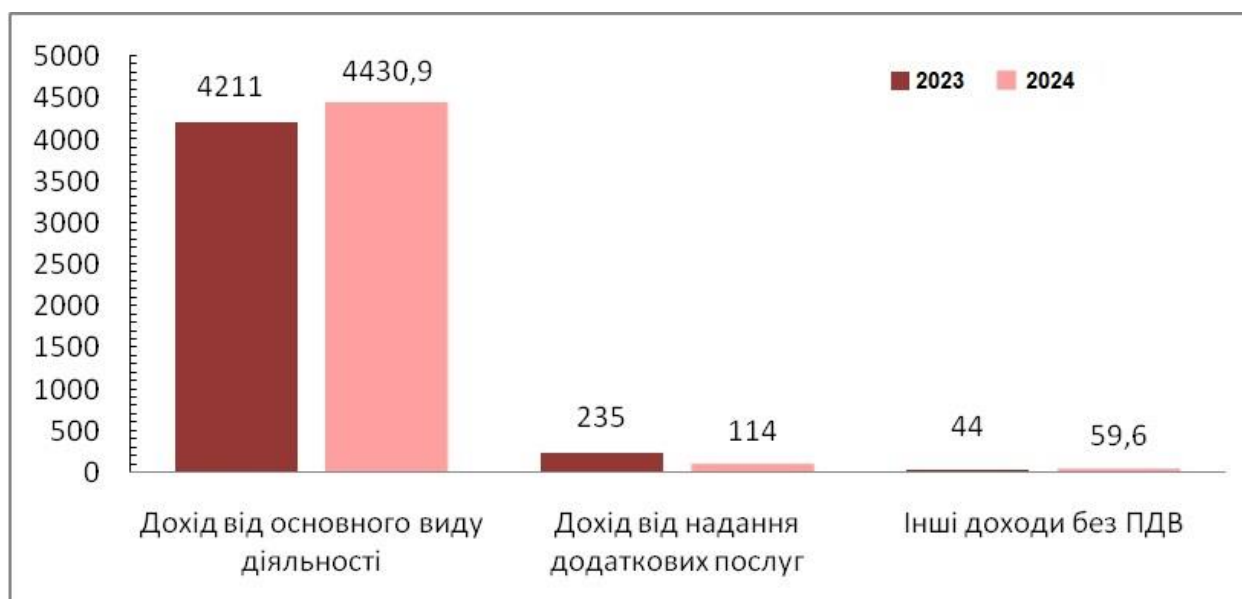


Рис. 2.4. Динаміка доходів готелю «Буковина» за 2023-2024 роки (тис. грн.)

Показник чистого доходу від реалізації послуг зазнав також деяких змін, а саме: в порівнянні з 2023 роком в 2024 році він збільшився на 79 тис. грн. або на 2,1% і становив 3866 тис. грн. Це є значним підвищенням даного показника, що позитивно впливає на діяльність підприємства. Внаслідок інфляції цей показник, як і інші вартісні показники, важко аналізувати в динаміці, більш очевидні результати дає порівняння різних вартісних показників за один і той самий проміжок часу. Собівартість реалізованої продукції (послуг) збільшилась в 2024 році у порівнянні з 2023 роком на 96 тис. грн. (6,3%). Динаміка росту собівартості реалізованої продукції (послуг) не є позитивним моментом для підприємства, але це неминуче, оскільки ціни не диктуються підприємством, а є результатом ситуації на ринку. Перейдемо до аналізу витрат готелю «Буковина» за 2023-2024 роки із даних, зазначених у таблиці 2.4. З таблиці 2.4 видно, що загальна сума операційних витрат у 2024 році становила 3856 тис. грн., що на

128 тис. грн. або 6,7% більше порівняно з 2023 роком. Загальну суму операційних витрат формують матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати.

Таблиця 2.4

Структура витрат діяльності готелю «Буковина» за 2023-2024 роки

Показники	Роки, тис. грн.		Відхилення	
	2023	2024	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Загальна сума операційних витрат	3773,0	3856,0	128,21	6,69
Матеріальні витрати	665,0	600,1	-64,9	-9,8
Оплата праці	524,0	990,3	466,3	89,0
Відрахування на соціальні заходи	189,0	360,3	171,3	90,6
Відрахування на амортизацію	104,0	75,9	-28,1	-27,0
Інші операційні витрати	2291,0	1829,4	-461,6	-20,1
Інші витрати	3,0	5,0	2	66,7
Балансова вартість основних фондів	284	251	-33	88,4

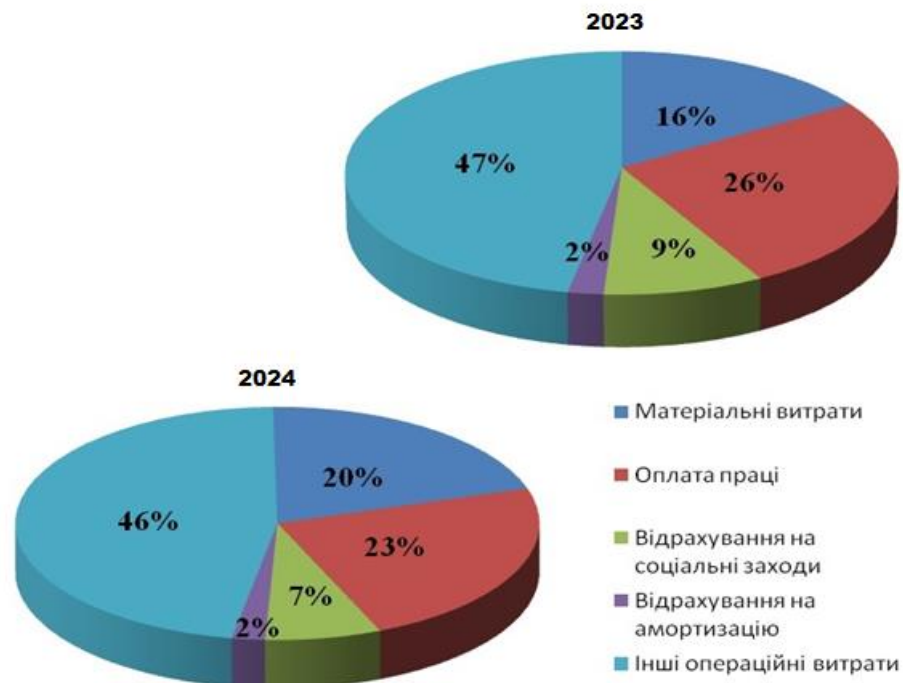


Рис. 2.5. Структура витрат готелю «Буковина» за 2023-2024 роки

З рисунка 2.5 видно, що у структурі операційних витрат основну частку складають інші витрати (47%) і витрати на оплату праці (990,3 тис. або грн. 26%). Витрати на оплату праці в 2024 році в порівнянні з 2023 роком збільшились на 466,3 тис. грн. (89,0%). Значне збільшення суми даних витрат пояснюється значним збільшенням заробітної платні працівникам підприємства. 16% від загальної суми витрат готелю припадає на матеріальні затрати (утримання номерного фонду). Частка даних витрат у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшилась на 9,8% або 64,9 тис. грн. і становила 600,1 тис. грн. Значну частку у структурі витрат готелю займають відрахування на соціальні заходи (9%). В 2024 році дані витрати збільшились на 171,3 тис. грн. (90,6%) у порівнянні з попереднім роком. Динаміку витрат за 2023-2024 роки можна прослідкувати на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка витрат готелю «Буковина» за 2023-2024 роки (тис. грн.)

Проаналізувавши структуру доходів і витрат можна зробити висновок про пряму залежність обсягу доходів і витрат, пов'язаних з туристичним споживанням. Із збільшенням обсягів надання туристичних послуг, збільшується рівень доходів і, відповідно, збільшуються витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг. За підсумками роботи готелю «Буковина» можна зазначити, що фінансовий результат від звичайної діяльності у 2024 році склав 4 тис. грн.

Цей показник є відносно низьким порівняно з минулим роком у зв'язку зі збільшенням операційних витрат на оновлення готелю. Незважаючи на це, його діяльність впродовж 2023-2024 років характеризується позитивною та сталою динамікою. Це свідчить про те, що підприємство працює відмінно, отримує прибуток і повільними темпами слідує сучасним тенденціям розвитку готельного бізнесу. Багаторічна репутація готелю «Буковина» зумовила неухильне зростання кількості відвідувачів та обсягів наданих їм туристичних послуг. Проаналізуємо динаміку і структуру туристів, які зупинялись у готелі протягом 2023-2024 років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Загальна кількість туристів, які зупинились в готелі «Буковина»
(2023-2024 роки)**

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Обслужено приїжджих, осіб	10712	10996	284	2,7
з них: іноземні туристи	506	518	12	2,4
внутрішні туристи	10206	10448	242	2,4

Аналіз даних таблиці 2.5 дозволяє вказати наступне. У 2024 році готелем обслуговано 10 996, що на 284 особи або 2,7% більше у порівнянні з 2023 роком. Протягом 2023-2024 років спостерігається позитивний приріст обслужених внутрішніх туристів, частка яких зросла на 2,4%. Значна зацікавленість туристів, охоплених внутрішнім туризмом, є гарантією стабільного фінансового стану ТОВ «Бізнес-центр «Буковина». У процентному відношенні кількість обслужених іноземних та внутрішніх туристів впродовж 2023-2024 років становила відповідно 4,7% і 95,3%. Частка внутрішніх та іноземних туристів, які відвідали готель «Буковина» графічно зображена на рисунку 2.7.

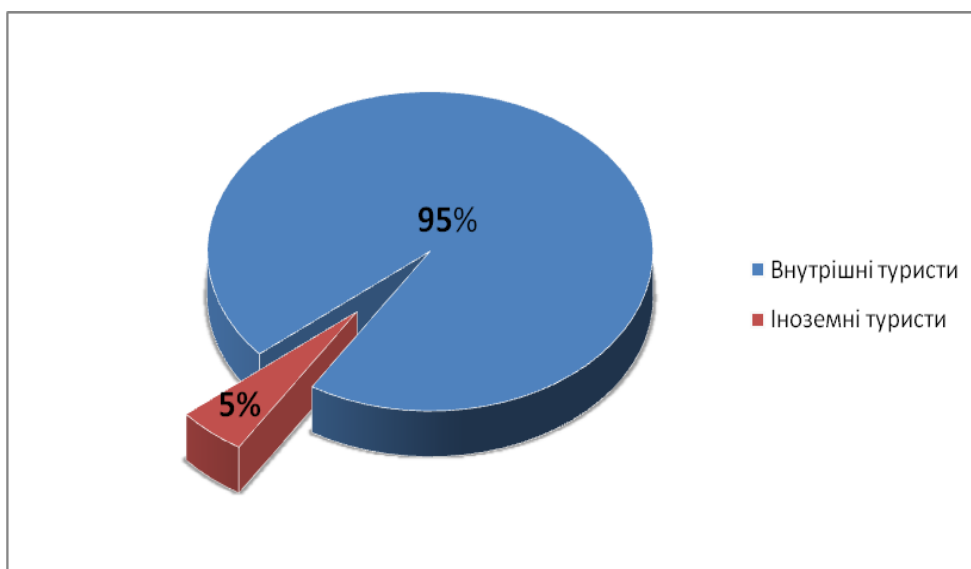


Рис. 2.7. Частка внутрішніх та іноземних туристів, які відвідали готель «Буковина» (2023-2024 рр.)

За 2023 рік готелем було прийнято на обслуговування 506 іноземних громадян з 32 країн світу, що становило 4,7% від загальної кількості обслужених туристів. В 2024 році готель надав послуги 518 іноземним туристам, що на 1,8% більше, ніж у попередньому році. У 2023 році головними країнами, з яких прибували іноземні туристи, були Німеччина (102 особи), Італія (72 особи), США (37 осіб), Румунія (32 особи). Частка громадян, що прибули з цих країн, становила половину від загальної кількості іноземців. У 2024 році простежується подібна тенденція стосовно головних країн, з яких прибували іноземні туристи. Це – Німеччина (78 осіб), Італія (73 особи), Румунія (47 осіб) та Канада (37 осіб). Порівняно з 2023 роком у 2024 році в готелі також поселялись туристи з Албанії (3 особи), Боснії і Герцоговини (2 особи), Португалії (7 чоловік), Сирії (2), Угорщини (16), Фінляндії (4) та Чехії (6).

Про покращення фінансового стану готелю свідчить також збільшення на 2,4% обсягу споживання туристами послуг за рахунок подовження середньої тривалості перебування. Так, загальна тривалість перебування іноземних туристів в готелі зросла від 1345 людино-днів у 2023 році до 1378 людино-днів у 2024 році. У 2024 році 62,5% туристів відвідали готель «Буковина» з метою відрядження, ділової поїздки, решта 37,5% - з метою відпочинку та дозвілля

(огляд пам'яток історії, культури, природи, спортивних заходів, участь в рекреаційних і культурних заходах, проведення медового місяця).

Можна зробити наступні висновки відносно пасиву Балансу. У загальній сумі пасиву Балансу частка власного капіталу у 2024 році становила 88,9%, що на 1306 тис. грн. більше, ніж у 2023 році. В свою чергу, частка поточних зобов'язань в загальній сумі пасиву балансу у 2024 році становила 11,1%, що на 77 тис. грн. менше, ніж у 2023 році. Графічно це зображено на рисунку 2.8.

З рисунку 2.8 видно, що у 2024 році спостерігається зростання суми власного капіталу та зменшення суми поточних зобов'язань, що є позитивним для діяльності готелю «Буковина».

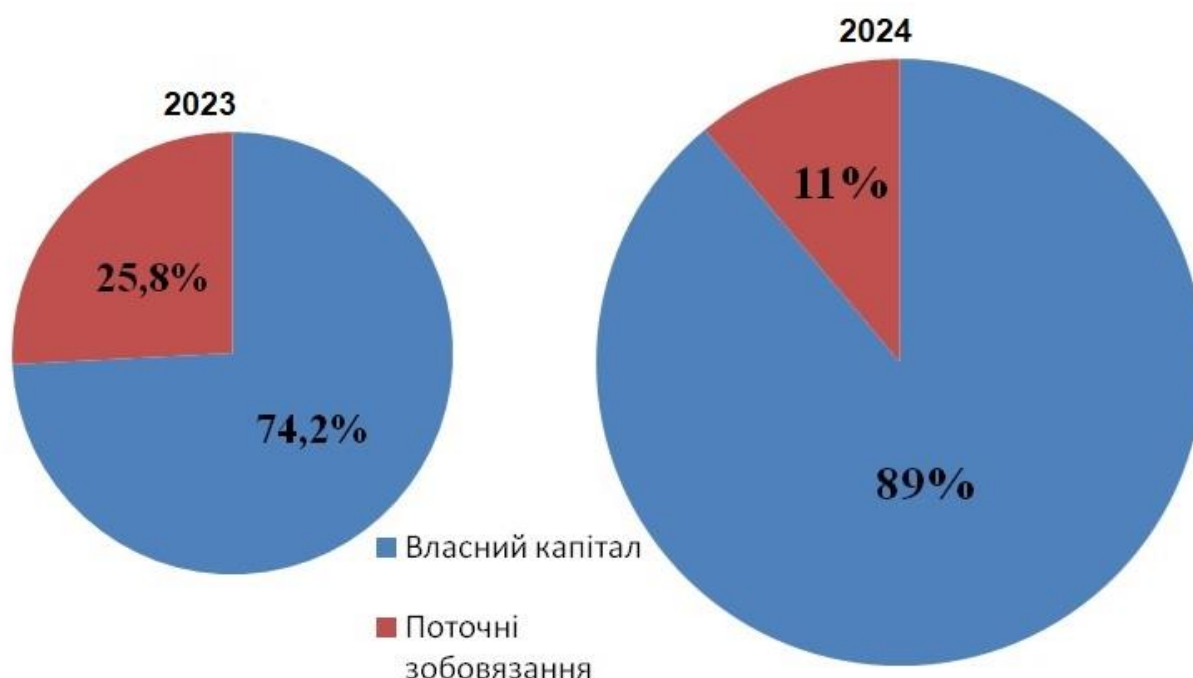


Рис. 2.8. Частка власного капіталу і поточних зобов'язань пасиву Балансу (2023-2024 роки)

Отже, проаналізувавши показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства покращується з кожним роком. Дохід від основного виду діяльності (плати за проживання) у 2024 р. збільшився на 115,3 тис. грн., або 2,6% порівняно з 2023 роком. В свою чергу, загальна сума операційних витрат у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилась на 128 тис. грн. або 6,7%. Це

свідчить про пряму залежність обсягу доходів і витрат, що пов'язано з обсягом туристичного споживання. Із збільшенням обсягів надання туристичних послуг, збільшується рівень доходів і, відповідно, збільшуються витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг. Щодо обсягу обслужених туристів готелем, то протягом 2023-2024 років спостерігається позитивний приріст обслужених туристів, частка яких зросла на 2,7%. Із загальної кількості відвідувачів частка іноземних туристів становить 5%, решта 95% - це внутрішні туристи, тобто громадяни України. Зростання обсягів обслужених туристів є гарантією стабільного фінансового стану ТОВ «Бізнес-центр «Буковина». Збільшення середньої тривалості перебування на 2,4% (від 1345 людино-днів у 2023 році до 1378 людино-днів у 2024 році) протягом 2023-2024 років свідчить про збільшення обсягів споживання готельних послуг туристами. Це, в свою чергу, забезпечує стабільний фінансовий розвиток ТОВ «Бізнес-центр «Буковина». За підсумками роботи готелю «Буковина» можна зазначити, що фінансовий результат від звичайної діяльності у 2024 році склав 4 тис. грн. Досягнення такого рівня чистого прибутку обумовлене збільшенням доходу від реалізації послуг на 219,9 тис. грн. і зменшенням частки матеріальних витрат на 64,9 тис. грн. і відрахувань на амортизацію на 28,1 тис. грн. Відповідно до цього також зменшилась і балансова вартість основних фондів на 33 тис. грн.

Таким чином, діяльність ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» впродовж 2023-2024 років характеризується позитивною і сталою динамікою. Це свідчить про те, що підприємство працює відмінно, отримує прибуток і повільними темпами слідує сучасним тенденціям розвитку готельного бізнесу. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства відбиває ефективність управління підприємством та, відповідно, його конкурентоспроможність.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

З метою визначення рівня якості надання послуг клієнтам готелю та оцінки рівня його конкурентоспроможності проведено опитування людей, які зупинились у готелі «Буковина». Кількість опитаних респондентів становила 60

чоловік, з них – 15 іноземців. Це анкетування дало змогу оцінити обслуговування в готелі очима споживачів, врахувати їх побажання та на цій основі підвищити якість надання послуг в процесі його вдосконалення. Слід наголосити, що адміністрація готелю вже більше року проводить подібне опитування гостей з метою швидкого виправлення помилок чи уникнення недоліків, які виникають в процесі їх обслуговування.

За результатами дослідження виявилось, що з числа опитаних респондентів 53,3% відвідали готель вперше, що свідчить про репутацію та імідж ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» серед інших готелів міста. Зацікавленість готелем такої кількості нових людей є позитивним фактором його діяльності, оскільки є велика ймовірність того, що нові потенційні клієнти стануть постійними. Інших 46,7% – вже неодноразово користувались послугами готелю, тому постійно зупиняються в ньому, оскільки задоволені рівнем та якістю обслуговування. Це, в свою чергу, свідчить про популярність готелю серед його постійних відвідувачів (рис. 2.9).

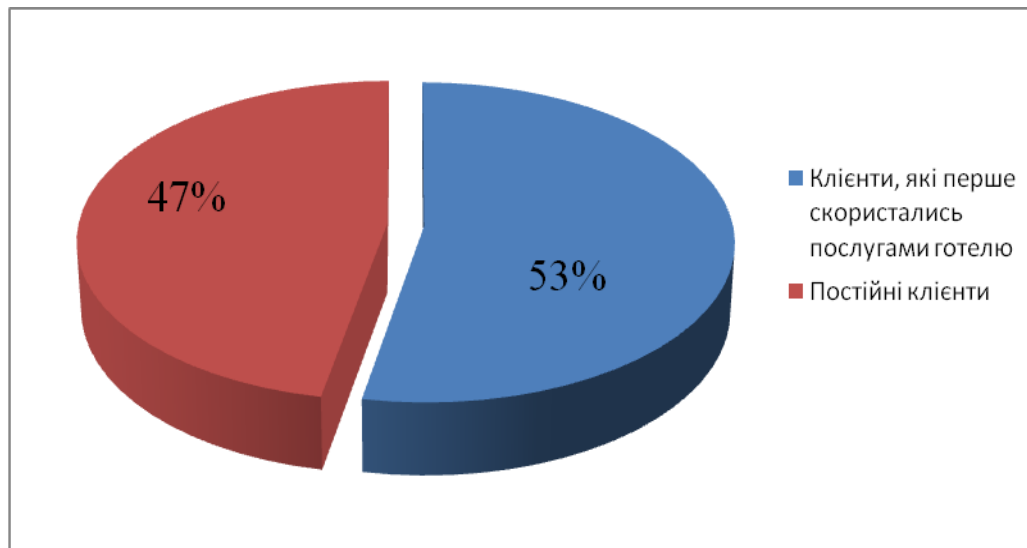


Рис. 2.9. Частка постійних клієнтів готелю «Буковина»

Також слід відмітити, що 24% опитаних зупинилось в готелі з метою дозвілля та відпочинку, 64% - у ділових цілях чи відрядженні, 12% - інша мета візиту. Розвиток туризму в нашому краї становить значний інтерес для туристів, що підвищує попит на туристичні послуги, а це, в свою чергу, спричинює зростання обсягу надання готельних послуг. З числа опитаних респондентів 30%

дізнались про готель від друзів та знайомих, 14% - від компанії та за порадою колег; 23% опитаних дізнались про готель через інтернет джерела. Це переважно ті, хто вперше вирішив скористатися послугами готелю; решта 23% респондентів, виходячи з власного досвіду перебування в готелі, часто зупиняються в ньому і є їх постійними клієнтами. Дуже важливо точно знати, які фактори представляють найбільшу цінність для клієнтів (рис. 2.10).

На запитання «Що для Вас є найважливішим при відвідуванні готелю?» 36,4% респондентів однозначно вказали на комфортність, чистоту та охайність номерів. 22% опитаних відповіли, що готель «Буковина» відзначився привітним та усміхненим персоналом з європейським рівнем обслуговування. Для 4,3% респондентів вирішальним при відвідуванні готелю є наявність тиші і затишку в ньому.

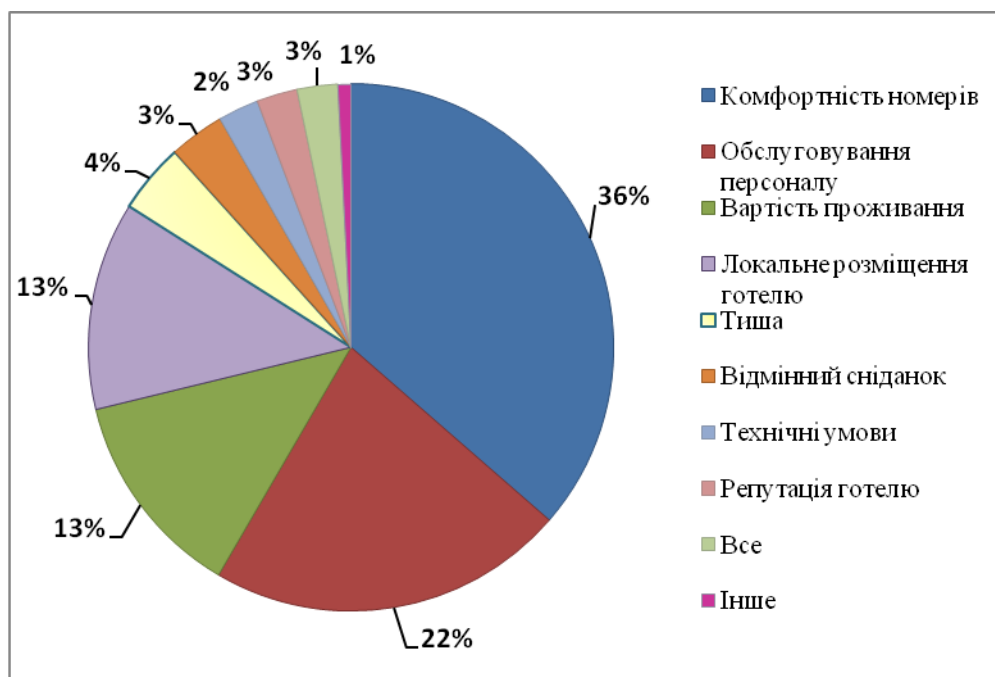


Рис. 2.10. Співвідношення факторів, які становлять цінність для клієнтів при відвідуванні готелю

Вагомий фактор, на який звернуло увагу 12,8% опитаних – це вартість проживання. Такий же відсоток опитаних (12,8%) зазначив на важливості локального розміщення та зручному доступі до готелю. Іншими важливими факторами, на яких наголосили відвідувачі є репутація готелю (2,5%), хороші технічні умови (2,5%) та відмінний сніданок (4,3%). Тільки 2,5% респондентів

вказало, що все є важливим при відвідуванні готелю, що в сукупності створює відмінний сервіс. Отже, найважливішими аргументами при відвідуванні готелю є чистота та якість обслуговування. Тому для того, щоб завоювати прихильність серед своїх клієнтів необхідно забезпечувати високий рівень якості надання послуг.

При проведенні анкетного опитування особливу увагу було приділено оцінці якості надання готельних послуг обслуговуючим персоналом. За результатами проведеного дослідження 75% опитаних не виявили жодних претензій щодо роботи персоналу готелю «Буковина», а навпаки висловили своє задоволення гостинністю та сервісним обслуговуванням. Більше того, окремі з них (15%) висловили побажання надалі залишатись найкращим готелем в місті Чернівці з найкращим обслуговуванням, продовжувати в такому ж дусі підтримувати рівень комфорту та вдосконалюватись. Оскільки кожний новий день – це нові можливості і нові виклики, модернізаційний процес є безперервним процесом перетворень зі своїми етапами, методами та цілями (рис. 2.11).

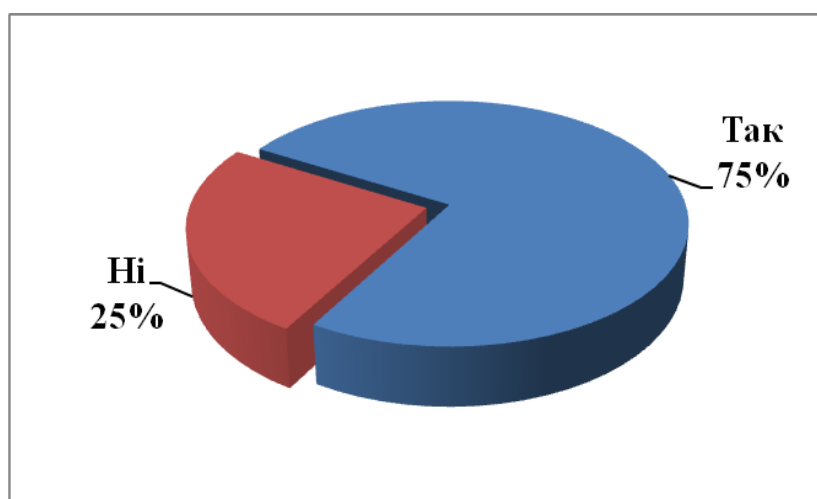


Рис. 2.11. Задоволеність обслуговуванням у готелі «Буковина»

Постійні клієнти, які періодично відвідують готель, зазначають, що з кожним роком готель змінюється в кращу сторону за рахунок постійного оновлення та вдосконалення. Багатьом сподобалась відмінна робота рецепції протягом 24 годин, відмінне прибирання номерів, наявність WI-FI інтернету, включення сніданку (шведського столу) у вартість номерів, встановлення

кондиціонерів тощо. Вони ж відмітили, що залюбки будуть рекомендувати своїм друзям та знайомим зупинитись в цьому готелі.

Проте решта 25% опитаних все ж таки виявили недоліки роботи готелю, конкретизувавши їх у формі претензій, та внесли свої пропозиції щодо його покращення. В загальному ці питання стосувались технічного вдосконалення (покращити дизайн окремих кімнат, зробити номер з більш сучасною технікою тощо); в окремих випадках це були технічні проблеми, які вимагали негайного уникнення чи технічного ремонту (встановити обігрівач в номері, зробити шторку над ванною, мати на рецепції кілька універсальних перехідників, відремонтувати кришку унітаза, застелити ковrolін, поганий напір води тощо).

Однак, слід наголосити про лояльність, байдужість та неохайне ставлення самих клієнтів до предметів побуту, що знаходяться безпосередньо у номерах. Це особливо характерно для запеклих українців, які охоче поселяються у кращих і дорожчих номерах, платять по максимуму, а від'їжджаючи, залишають характерні «візитки» – розбиті дорогі дзеркала, використані для натирання тифель рушники, поламані шухляди дорогих меблів. Досить часто з готельних номерів викрадають постільну білизну, склянки з-під води, відкручують крани у туалетах та душових. Ментальність українців дає про себе знати, про що не можна сказати за іноземців, які не дозволяють собі робити щось подібне. Тому керівництво намагається як можна швидше виявити та локалізувати недоліки. Збитки, завдані такими клієнтами, іноді покриваються цілими місяцями.

95% опитаних гостей, які скористалися послугами готелю вважають, що ціна відповідає якості послуг і є цілком прийнятною. Європейські шанувальники навіть висловили побажання збільшити ціну, оскільки якість послуг набагато вища і «як для Європи це дешеві ціни». Вони стверджують, що якість обслуговування персоналу повною мірою або ж швидше відповідають європейським вимогам обслуговування в готелі. Оскільки зростаючі вимоги до кваліфікованих працівників, зумовлені швидкими темпами розвитку готельного бізнесу, диктують жорсткі правила відбору, їх відповідність сучасним умовам

розвитку виступають основними факторами не тільки успішної роботи кваліфікованого персоналу, але й діяльності готелю в цілому.

Отже, оцінка готельних послуг ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», яка включає аналіз ціни, асортименту, якості, спектру основних і додаткових послуг, дає можливість зазначити, що за результатами дослідження вкрай важливим для відвідувачів залишається рівень комфорту, якість обслуговування і спілкування персоналу з клієнтом. Неодноразово підтверджується той факт, що чим більш досконало та професійно персонал виконує свою роботу, тим вищий рівень якості обслуговування він забезпечує; чим вищий рівень якості надає готель, тим більш міцні позиції він займає серед своїх конкурентів. А це, в свою чергу, є гарантією успіху і конкурентоздатності на ринку готельних послуг.

Також очевидним є той факт, що проведення такого роду опитування дає змогу керівництву глибоко і всебічно вивчати потреби своїх реальних і потенційних клієнтів і знаходити можливості задоволення споживчих потреб краще, ніж конкуренти. Для того, щоб підвищити шанси у досягненні своїх цілей, керівництво скеровує свою діяльність на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Як видно, із вище проаналізованих груп параметрів, найбільше значення для забезпечення конкурентоспроможності готелю має продуктова група, в якій найбільше значення відводиться якості надання готельних послуг. Саме за цим критерієм у Розділі 3 буде розроблено конкурентну карту і оцінено конкурентну позицію ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» на ринку послуг міста Чернівців.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «БІЗНЕС-ЦЕНТР «БУКОВИНА»

3.1. Розробка конкурентної карти ринку послуг за результатами використання конкурентних переваг підприємства

Враховуючи те, що конкуренція в умовах ринкових відносин є стимулюючим фактором підвищення якості послуг та обслуговування, в подальшому є доцільним дослідження умов активізації конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг між підприємствами готельного бізнесу.

Конкурентна карта ринку є найпростішим способом аналізу позиціонування конкурентів, визначення їхнього конкурентного статусу і систематизації конкурентних переваг. Вона є основою для моделювання стратегії управління конкурентним потенціалом підприємства за критерієм довгострокової присутності й стійкості споживчої переваги.

Оскільки об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є готель «Буковина», а метою – оцінка конкурентоспроможності даного готелю в місті Чернівці, тому для початку необхідно провести аналіз діяльності готельних підприємств міста та визначити стратегічну групу конкурентних підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг. За мету також поставлено оцінити конкурентний потенціал ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» і визначити стратегію його розвитку на ринку міста Чернівці.

Одним із ключових факторів успіху у готельному господарстві є якість надання готельних послуг і якість сервісу, тому саме за цими критеріями буде здійснюватись оцінка діяльності готелів міста Чернівці. Це дасть змогу виявити реальних і потенційних конкурентів готелю «Буковини» та їх можливості на ринку готельних послуг міста Чернівці. Оцінка якості надання готельних послуг буде здійснюватись за наступними параметрами:

- ті, які стосуються безпосередньо обслуговування:
 - перше враження, яке сформувалось у гостя від відвідання готелю;

- зустріч гостя та етика спілкування;
- знання мов персоналом;
- ті, які стосуються стану готельних підприємств:
 - зовнішній вигляд готелю;
 - внутрішній вигляд номерів готелю;
- вартісний показник.

Згідно даних Головного управління статистики Чернівецької області станом на 1 січня 2023 року у Чернівцях функціонувало 23 готелів та аналогічних закладів розміщення, які надають послуги ночівлі із загальним номерним фондом у 848 номерів, розрахованих на 1827 місць [38]. Найбільшими готелями міста Чернівці є «Черемош», «Буковина», «Турист» та «Київ», які мають місткість понад 50 номерів. Ці готелі сертифіковані, однак лише один підтвердив категорію 3* («Черемош») і один категорію 1* («Турист»). Інші 15 належать до малих готелів. Всі готелі міста знаходяться у приватній власності. Проте реальна кількість закладів розміщення істотно відрізняється від офіційної. Зокрема, проведений аналіз показав, що на ринку міста Чернівці діє більше 30 закладів (33), що надають споживачам послуги розміщення і ряд інших супутніх послуг. Такі розбіжності у даних офіційної статистики і управління культури можна пояснити вибірковою звітністю перед державними органами, недосконалістю законодавчої бази щодо сплати податків підприємствами різних форм власності та іншими чинниками, які перешкоджають прозорому функціонуванню готельного бізнесу.

За результатами проведеного дослідження було визначено, що високий рівень надання послуг забезпечує лише готельно-ресторанний комплекс «Буковина», наступний після нього – готель «Кнаус». Добрий відгук отримав готель «Черемош», який вразив чудовим інформаційно-комунікаційним забезпеченням (встановлення комп'ютерного обладнання з під'єднанням до Інтернет-мережі). Основним недоліком функціонування більшості готелів міста Чернівці є відсутність теплового прийому (ввічливого ставлення) служби прийому та розміщення до гостей, вони «не бачать» своїх клієнтів. У деяких готелях

можна було почути грубу відповідь, подекуди доводилось довго чекати, щоб на тебе звернули увагу.

Також необхідно висловити ряд зауважень стосовно обслуговуючого персоналу, звернувши особливу увагу на те, що працівники закладів недосконало володіють іноземними мовами. Прийнятний рівень підготовки показали готелі «Дельта», «Черемош», «Кнаус», де працівники, крім української, вільно володіють румунською, німецькою та англійською мовами. Високий рівень підготовки показав готель «Буковина», де персонал відзначився знанням не тільки вище перелічених мов, а також французької та італійської. Готель «Магнат» показав досить поганий результат власне за рахунок низького рівня підготовки персоналу, незважаючи на візуально гарні та затишні апартаменти. Виявилося, що перекладачі німецької мови є лише у трьох готелях міста – «Кайзер», «Дельта» і «Буковина».

Велике значення у діяльності готелю має його розташування у планувальній структурі міста. Основною тенденцією повоєнного періоду було розміщення великих готелів у центрі міста. Такі великі готелі, як «Буковина», «Черемош», «Київ», «Турист» розташовуються саме на центральних магістральних вулицях міста. В цьому у них є велика перевага, оскільки центр міста добре зв'язаний у транспортному відношенні з усіма районами і основними комунікаціями – вокзалами (залізничним, автовокзалом, аеропортом), на території історичного центру міста сконцентровані основні архітектурні та історичні пам'ятки, що створює комфортні умови для туристів, оскільки об'єкти їхніх інтересів знаходяться в зоні пішохідної доступності. Це все є важливим чинником економії часу для приїжджих.

Для новозбудованих готелів характерна децентралізація готельних будівель. У цьому варіанті, з одного боку, дещо погіршується транспортна доступність готелів стосовно центру; з іншого боку, відсутність вказівників створює проблеми доступу до конкретного готелю. Це стосується готелю «Люкс-апартаменти», труднощі доступу до якого були викликані відсутністю наглядних вказівок його

місцерозташування. Цей фактор також необхідно враховувати, оскільки місто часто відвідують іноземці, які не обізнані у розміщенні готелів.

Високий рівень забезпечення готельного сервісу, стан номерів і готелю в цілому показали готелі «Магнат», «Магнат Люкс», «Кайзер», «Буковина», «Кнаус».

Проведене дослідження також дало змогу оцінити вартість проживання в готелях. Якщо брати добову вартість проживання у двохмісному номері напівлюкс, то в середньому вона коливається від 870 грн. до 1440 грн./добу. Із числа досліджуваних готелів половина готелів (50%) має середню вартість проживання. 7 готелів або 43,75% відзначились високою вартістю проживання (від 800 грн.). Це такі готелі як «Кайзер», «Кнаус», «Буковина», «Дельта», «Черемош», «Люкс-апартаменти», «Магнат Люкс».

Оцінюючи готелі за визначеними параметрами (рівень обслуговування, стан готелю, номерів та ціна) у бальній системі, отримуємо наступні результати та висновки (рис. 3.1).

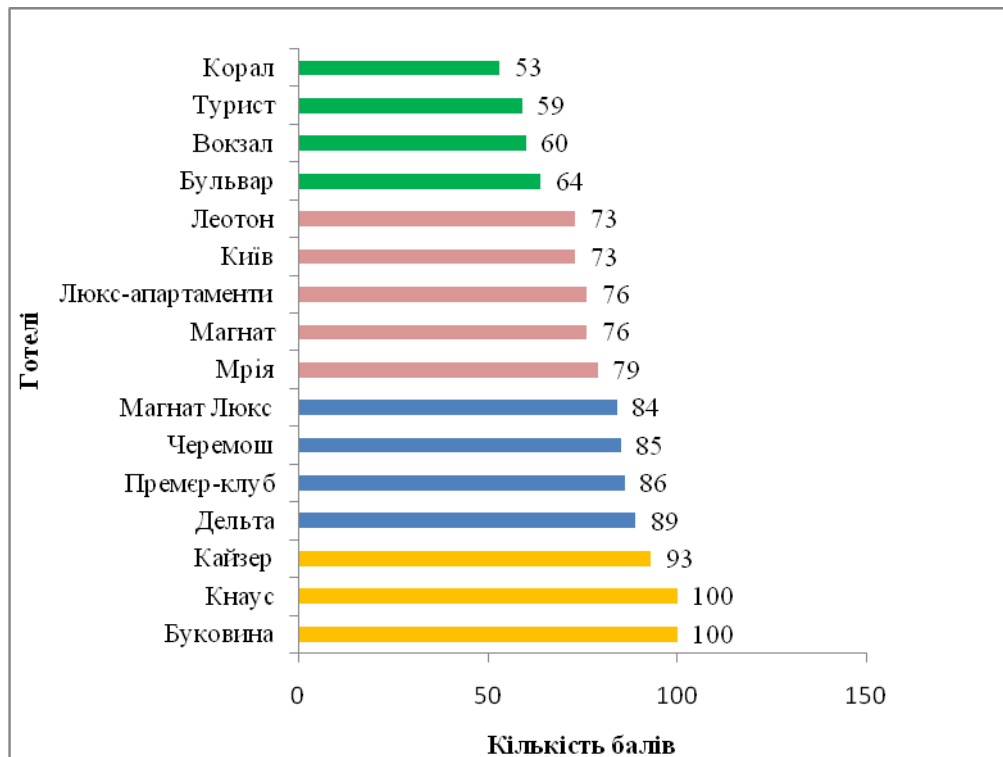


Рис. 3.1. Кількість балів за параметрами оцінки якості надання готельних послуг

За всіма параметрами якості надання готельних послуг найвищий бал (100) отримали готелі «Буковина» та «Кнаус», трохи менше (93) – готель «Кайзер». Вони пропонують відмінний сервіс, комфортність та якість обслуговування за доступними цінами. За цими показниками вони становлять конкурентну групу, проте конкурувати їм не доводиться, оскільки кожен з них обслуговує свій сегмент споживачів. Крім того, готель «Буковина» має перевагу в місткості, що дає змогу одночасно розмістити велику кількість відвідувачів. В свою чергу, готелі «Кнаус» та «Кайзер» мають статус невеликих готелів, розраховані на незначну кількість відвідувачів, відповідно місткість у них менша.

Середній бал (від 69 до 85) за показниками якості надання готельних послуг отримали 9 готелів: «Магнат», «Магнат Люкс», «Люкс-апартаменти», «Київ», «Дельта», «Черемош», «Леотон», «Прем'єр клуб» та «Мрія». Дивним виявився той факт, що до цієї конкурентної групи увійшли готелі різних категорій з різним цільовим призначенням, діяльність яких спрямована на різні сегменти ринку. Це неодноразово доводить те, що категорійність не є свідченням якості надання готельних послуг. Проблеми, що виявились у зазначених готелях, пов'язані із неналежним обслуговуванням клієнтів персоналом, що свідчить про брак кваліфікованих працівників. Подекуди якості надання готельних послуг не відповідав стан готельних номерів та вартість проживання у них, що є одними із важливих чинників, на які звертається увага з боку споживачів. Насамкінець готелі «Корал», «Турист», «Бульвар» та «Вокзал» отримали низький бал (від 53 до 68), що свідчить про низьку якість надання готельних послуг цими готелями.

Виходячи з результатів оцінки за параметрами якості надання готельних послуг вирішено створити конкурентну карту ринку, яка відображатиме роль та позицію кожного підприємства в конкурентній боротьбі на ринку готельних послуг. Готелі розподілено на чотири конкурентні групи: група лідерів; група, що має сильну конкурентну позицію (претендент на лідерство), група, що має слабку конкурентну позицію (послідовники); група аутсайдерів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Конкурентна карта ринку за результатами використання конкурентних переваг

Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства з слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
«Буковина» «Кайзер» «Кнаус»	«Черемош»	«Магнат» «Магнат Люкс» «Київ» «Леотон» «Люкс-апартаменти» «Прем'єр клуб» «Мрія»	«Корал» «Вокзал» «Турист» «Бульвар»

Отже, безумовним лідером є готель «Буковина». Він займає гідну конкурентну позицію на ринку готельних послуг міста Чернівців. Досягнення такого рівня конкурентоспроможності є результатом відмінної роботи команди професійних працівників та набутої роками репутації найкращого готелю міста.

3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності готельних послуг підприємства

Конкурентоспроможність ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» залежить не тільки від об'єкта порівняння, а також і від показників, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. Ніколи не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність готельного підприємства, воно може бути «номером один» у своїй галузі і бути неконкурентоспроможним на інших ринках якісних готельних послуг. Хочемо звернути увагу, що задоволеність клієнтів на пряму залежить від поведінки та культури обслуговування персоналу, вміння оперативно виконувати будь-яке його прохання. З огляду на це актуальним в наш час є виховання та підтримання високої професійної культури на підприємствах індустрії гостинності.

Професійна культура – це сукупність вмінь працівника, його персональних та професійних якостей. На готельних підприємствах не можна розмежовувати ці два поняття, оскільки гідний фахівець повинен поєднувати в собі такі якості

як: висока культура, привітність, швидка реакція, порядність, новаторство, гарна пам'ять, презентабельність, творчість, рівень кваліфікації, продуктивність та якість праці, вміння спілкуватися, оперативність виконання функціональних обов'язків, знання іноземних умов. Високий рівень професійної культури дозволяє сформувати у гостя позитивне враження від перебування в готелі та бажання повернутися ще раз саме у цей готель. Це, як зазначалось вище, є секретом успіху утримання позиції лідера. Тому для підвищення якості обслуговування необхідно постійно проводити навчання персоналу. Практика управління у туристичній сфері свідчить про те, що підтримка знань персоналу на високому рівні розглядається як один з найважливіших елементів ефективної роботи підприємства. Ніякі реструктуризації, новітня техніка, розмаїтість методів керування самі по собі не дадуть належного ефекту, якщо працівники не будуть відповідати сучасним вимогам.

Для дотримання постійного високого рівня якості обслуговування туристів необхідно:

- займатися вивченням та впровадженням передового вітчизняного та закордонного досвіду, нових форм обслуговування туристів;
- приділяти увагу стратегічному плануванню якісного туристичного продукту (послуг) та сприяти усуненню випуску неякісного туристичного продукту (послуг) заздалегідь;
- постійно працювати над створенням нового якісного туристичного продукту (послуги), враховуючи попит туристів;
- удосконалювати технології процесу обслуговування та організації праці; підтримувати на туристичному підприємстві (організації, фірмі) систему заохочень та проводити роботу щодо створення відповідного іміджу свого підприємства;
- здійснювати контроль за якістю обслуговування як з боку керівництва, так і з боку персоналу і споживачів туристичного підприємства (організації, фірми).

Культура і якість обслуговування мають безпосередній вплив на результати господарської діяльності підприємства готельного бізнесу. Конкурентоспроможність ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» значною мірою залежить від культури та якості обслуговування. Як відомо, до основних факторів, що визначають культуру обслуговування в закладах готельного бізнесу, відносяться: наявність сучасної матеріально-технічної бази, впровадження прогресивних форм і методів обслуговування, широкий асортимент додаткових послуг, вивчення попиту на послуги готельного підприємства, рівень рекламно-інформаційної роботи, підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Ефективним рішенням для підвищення рівня конкурентоспроможності та покращення якості обслуговування у ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» було пришвидшення роботи «room-service», покращення роботи інтернету, надання додаткових місць у номерах для дітей та дорослих, відведення номерів для тих, хто палить і для людей з обмеженими фізичними можливостями тощо. Також постійно проводиться навчання персоналу щодо підвищення рівня та якості обслуговування. Цьому питанню керівництво готелю приділяє особливу увагу, оскільки розуміє, що чим вищий рівень культури і якості обслуговування буде надавати готель, тим вищий і привабливішим буде його імідж, і тим успішнішим буде його діяльність.

Що стосується конкретних пропозицій щодо удосконалення управління діяльністю готелю «Буковина», вважаю за необхідне, постійно: розробляти та затверджувати маркетингові стратегії щодо утримання лідерських позицій на ринку послуг міста Чернівці; підвищувати кваліфікацію персоналу; активно використовувати основний та обіговий капітал, фінансові ресурси; розширювати асортимент додаткових послуг; займатися вивченням та впровадженням передового вітчизняного та закордонного досвіду, нових форм обслуговування туристів; приділяти особливу увагу випуску нової якісної продукції (послуг); ввести відповідну систему заохочень за високі досягнення роботи та проводити роботу щодо підтримання відповідного іміджу підприємства; вивчати попит

споживачів та їх пропозиції; здійснювати контроль за якістю обслуговування як з боку керівництва, так і з боку персоналу та споживачів.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства в цілому не виявив негативних тенденцій в організації господарської діяльності, але для того, щоб уникнути їх в подальшому, можна запропонувати впровадження і реалізацію наступних заходів:

1. Розробка обгрунтованої стратегії розвитку підприємства. Виробництво якісних послуг з використанням новітніх технологій, що дозволить спрямувати діяльність підприємства готельно-туристичного господарства на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну фінансово-господарську діяльність підприємства, його стійкої позиції в умовах конкурентоспроможності.

2. Обгрунтування рекламної діяльності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» та розробка рекламного бюджету, що є одним із важливих напрямків підвищення якості обслуговування і доходів підприємства на ринку готельних послуг.

3. В умовах, що склалися на ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» на даний момент, можна запропонувати введення до складу управління нової функціональної служби як відділ маркетингу. Основним завданням такого відділу має бути забезпечення відповідності кількості і якості послуг готельного комплексу потенційному попиту клієнтів, проведення більш глибокого вивчення динаміки попиту споживачів, аналізу діяльності конкурентів тощо. Важливим також є оцінювання якості та культури обслуговування шляхом анкетування клієнтів, що вже поступово впроваджується і дає змогу виявити реальні недоліки функціонування закладу з точки зору споживачів. Це допоможе ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» вийти на новий якісний рівень обслуговування.

4. Збільшення додаткових послуг закладу.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» керівництво підприємства повинно працювати над введенням інновацій, щоб залишатися провідними у своєму сегменті ринку послуг.

Новизна послуг та оригінальність пропозиції є результатом творчого пошуку і, в якійсь мірі, комерційною цінністю. Однак, необхідно пам'ятати, що впровадження нових послуг й практична реалізація нових ідей – завжди ризик, тому вони повинні бути добре прораховані і продумані. Однією з наших пропозицій буде введення в експлуатацію нових тематичних номерів, наприклад, номеру з технологічними новинками, номеру в екзотичному стилі тощо. В цьому напрямку можна розвивати свої творчі здібності. Той факт, що задоволеність відпочиваючих зростає від готельного обслуговування та обсягу надання додаткових послуг, свідчить про те, що необхідно урізноманітнювати спектр додаткових послуг. Зокрема, пропонується запровадити проживання з домашніми улюбленцями, надання у номер дитячого ліжка (дітям до 5 років) тощо. Також в приміщенні закладу готельного господарства ми вбачаємо необхідним функціонування пункту бронювання квитків на літак, поїзд, на походи в театр, медпункту, аптеки.

Крім додаткових послуг пропонуємо внести привабливі, на мій погляд, види розваг:

- обрати знижку на певні види додаткових послуг (СПА, перукарські послуги, басейн, конференс-залу) за допомогою дартса. Це допоможе не тільки розважити клієнтів готелю, але й мотивувати купівлю додаткової послуги, на яку клієнт сам обирає собі знижку.

- цікавий і недорогий метод інформування клієнтів про додаткові послуги готелю і реклами спеціальних пропозицій за допомогою цифрової фото рамки, розміщеної на стійці «ресепшн». Це допоможе подолати мовний бар'єр з іноземцями, зменшити час на показ номерів і збільшити попит на готельні послуги. Ціна фото рамки в середньому складає 100 доларів, що є невеликим капіталовкладенням у даний пристрій, вартість якого окупиться при одноразовому поселенні клієнта у номер типу «Люкс Елітний» (вартість проживання – 1600 грн.). Якщо над цим ретельно працювати, можна знайти ще багато засобів, щоб забезпечити споживачам повноцінний відпочинок і сформувати хороше враження від перебування в готелі. Адже найкраща подяка для власника готелю – це найкращі відгуки з вуст клієнта, його щира посмішка і вдячні очі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Існує ототожнення понять «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентні переваги», суть яких зводиться до можливості підприємства більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами. Проте між сутністю цих понять існують і певні відмінності. Зокрема, конкурентоспроможність підприємства оцінюється тільки в рамках групи підприємств, що надають однаковий спектр послуг. Конкурентна перевага оцінюється тільки шляхом порівняння основних показників діяльності чи властивостей туристичного продукту підприємства з конкурентною групою. Рівень конкурентної переваги оцінюється відповідно до підприємства-лідера.

Для кращого розуміння особливостей конкурентних переваг виділяють різні види конкурентних переваг туристичних підприємств, зокрема, за подібністю, за характером використання, за стадіями життєвого циклу та ступенем зв'язку з господарською діяльністю. У туристичному бізнесі особливими стають ті конкурентні переваги, якими підприємства прагнуть володіти. Це, зокрема, ресурсні, технологічні, інноваційні, глобальні та культурні конкурентні переваги. Існує багато підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємств, кожен з яких має свою методологічну основу, переваги, недоліки та можливості застосування у практичній діяльності підприємств при розробці конкурентних стратегій.

Існує широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які об'єднано в систему конкурентних стратегій підприємства, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Незважаючи на те, що кожне підприємство розробляє стратегії, виходячи з власних суджень та поглядів, базовими стратегіями, які застосовуються практично усіма підприємствами, є ті, що запропоновані Г.Л. Азоєвим. Це, зокрема, стратегія зниження собівартості, стратегія диференціації продукту, стратегія сегментування ринку, стратегія впровадження інновацій і стратегія негайного реагування на потреби ринку.

Правильний вибір конкурентних переваг і розробка чіткої маркетингової стратегії – це ключ до високого рівня прибутковості та довгострокового успіху, що у перспективі забезпечить високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження організаційно-господарського та фінансово-економічного стану ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» дозволяють зробити наступні висновки. За організаційними параметрами ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» має чітку розгалужену структуру керування.

Номерний фонд ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» складає 151 номер. У структурі готельної забудови на них відводиться 37% від загальної її площі. Решта 63% - нежитлові приміщення. Наявна кількість одно- і двомісних номерів забезпечує можливість одночасного розміщення 450 туристів, а різноманітність номерного фонду – задоволення широкого спектру їхніх побажань. Це одна із основних конкурентних переваг ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», що надає йому пріоритетності відносно інших готельних підприємств міста.

Високий рівень завантаженості номерного фонду ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» протягом року (75-87% протягом весняного і літнього сезонів) свідчить про високий ступінь привабливості та імідж готелю з точки зору споживача. Це також визначає і його конкурентоспроможність.

Діяльність ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» впродовж 2023-2024 років характеризується позитивною і сталою динамікою. Це свідчить про те, що підприємство працює відмінно, отримує прибуток і повільними темпами слідує сучасним тенденціям розвитку готельного бізнесу. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства відбиває ефективність управління підприємством та, відповідно, його конкурентоспроможність.

Оцінка готельних послуг ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», яка включає аналіз ціни, асортименту, якості, спектру основних і додаткових послуг, дає можливість зазначити, що за результатами дослідження вкрай важливим для відвідувачів залишається рівень комфорту, якість обслуговування і спілкування персоналу з клієнтом.

Неодноразово підтверджується той факт, що чим більш досконало та професійно персонал виконує свою роботу, тим вищий рівень якості обслуговування він забезпечує; чим вищий рівень якості надає готель, тим більш міцні позиції він займає серед своїх конкурентів. А це, в свою чергу, є гарантією успіху і конкурентоздатності на ринку готельних послуг.

І, насамкінець, підсумок усіх проведених досліджень неодноразово показує те, що безумовним лідером на ринку готельних послуг міста Чернівців є готель «Буковина». Він займає гідну конкурентну позицію серед підприємств-конкурентів. Досягнення такого рівня конкурентоспроможності є результатом відмінної роботи команди професійних працівників та набутої роками репутації найкращого готелю міста.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес : ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. К. : Знання України, 2012. 358 с.
2. Барабась Д. О. Конкурентна стійкість та ринок : Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. Легка пром-ть. 2013. №3. С. 37.
3. Верхоглядова Н. Ретроспективний огляд розвитку теорій конкурентних переваг. Вісник Академії митної служби України. 2014. №4. С. 25-30.
4. Гаврилюк С. П. Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств. Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 жовт. 2017 р., Київ. К., 2017. С. 186-189.
5. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посіб. К. : НТЕУ, 2016. 180 с.
6. Гаврилюк С. П. Теоретичні аспекти визначення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Маркетинг і реклама. 2021. № 2. С. 34-37.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник . К. : Лібра, 2012. 712 с.
8. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
9. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці : Книги-XXI, 2013. 300 с.
10. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2016. 527 с.
11. Крачило М. П., Король О. Д. Сучасний туризм та його місце у суспільному виробництві. Розвиток туризму в Україні. Проблеми і перспективи : Збірник наукових статей. К. : ІВЦ «Слов'янський діалог», 2011. С. 57-63.

12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 580 с.
13. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 2-е вид. К. : Альтерпрес, 2013. 436 с.
14. Мішенкова К. В. Готельне господарство України як складова інфраструктури ринку туристичних послуг. Вісник ДДУЕТ. 2014. №4 (16). С. 15-18.
15. Коляда К. П. Додаткові послуги, як фактор підвищення ефективності готельних комплексів України. Туризм на порозі ХХІ ст. : освіта, культура, екологія : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. К. : КІТЕП, 2019. С. 35-40.
16. Концепція соціально-економічного розвитку Чернівецької області на 2022-2027 роки. Рішення XII сесії Чернівецької обласної ради XXIV скликання. м. Чернівці. Грудень 2022 р.
17. Макушинська Н. Сніданок і ввічливі працівники у дефіциті : оцінки Чернівецьким готелям. Мол.Буковинець. 2018. 28 серп. (№96). С.15.
18. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 272 с.
19. Мікловда В. П. Регіон: проблеми стратегічного розвитку : монографія. Ужгород : Ліра, 2018. 196 с.
20. Москаленко В. Ф., Омецинський Б. Ф., Бабаєв К. Д. Курортна галузь та перспективи її розвитку. Український бальнеологічний журнал. 2021. №4. С. 5-14.
21. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 348 с.
22. Обговорення проекту концепції розвитку готельного бізнесу. Чернівці. 2019. 3 лип. № 27. С. 2.
23. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Харківський

- національний економічний ун-т. Х. : ВД «Інжек», 2016. 270 с.
24. Попов В. В. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання. К. : Знання, 2014. 213 с.
 25. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К. : Знання, 2015. 662 с.
 26. Сидоренко І. О. Критерій якості в конкурентоспроможності туристичних підприємств. Вісник ДІТБ : Серія «Менеджмент та маркетинг» : № 6. Наук. ред. Н. Й. Коніщева. Донецьк., 2012. С. 144-148.
 27. Сидоренко І. О. Маркетингові дослідження в туризмі – основа для визначення конкурентних переваг туристичного продукту (послуги) та підвищення їх якості. Регіональні перспективи. 2013. № 2-3. С. 155-156.
 28. Сидоренко І. О. Якість – гарантія успіху та конкурентоспроможності. Економічні науки : Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Чернівці : АНТ Лтд, 2015. Вип. III. С. 458-461.
 29. Стеченко Д. М. Конкурентоспроможність підприємств у ринковому просторі. Теоретичні та прикладні питання економіки : Зб. наук. праць. Вип. I / За заг. ред. д. е. н. А. В. Шегди. К. : Кадри, 2012. С. 134-140.
 30. Ткаченко Т. І. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку. Наук. вісн. Серія Економіка. Зб. наук праць укр. держ. ун-ту водного господарства та природокористування. Рівне, 2015. С. 137-146.
 31. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму : теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-е видання. К. : КНТЕУ, 2019. 463 с.
 32. Туризм, відпочинок та санаторно-курортне лікування в області. Статистичний збірник Головного управління статистики в Чернівецькій області. За редакцією Шильнівської І. Д. Чернівці, 2020. 64 с.
 33. Федорова Л. Європейська цивілізація на Буковині. Сіті-Інфо. 2015. № 6. С.3-5.
 34. Філіпенко А. С. Основи наукових досліджень. Конспект лекцій :

- посібник. Київ : Академвидав, 2014. 208 с.
35. Школа І. М. Розвиток туристичного бізнесу регіону : навчальний посібник. Чернівці : Книги-XXI, 2017. 292 с.
36. Школа І. М. та ін. Менеджмент туристичної індустрії : навчальний посібник. Чернівці, 2013. 596 с.
37. Явкін В. Г., Руденко В. П., Король О. Д. Проблеми географії та менеджменту туризму : монографія. Чернівці : Рута, 2016. 260 с.