

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет інноваційних технологій

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра  
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»  
на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії  
гостинності»

Виконав:  
здобувач IV курсу спеціальності  
241 «Готельно–ресторанна справа»  
Кирилюк О.Ю.

Керівник:  
д.е.н., проф. Сердюков К.Г.

Дніпро – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Кирилюк О.Ю.* Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Мета роботи: обґрунтування теоретичних аспектів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та формування конкурентних переваг.

Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність та конкурентні переваги готелю Дніпропетровськ.

Предмет дослідження: процес конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності.

Під час виконання кваліфікаційної роботи були застосовані такі специфічні методи дослідження, як: економіко-математичні, економічного аналізу, вибірки, статистичний метод, методи аналогій та порівняння, графічні.

Розглянуто поняття та особливості конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Досліджено методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Побудовано механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. Досліджено позиціонування Дніпропетровської області на ринку готельних послуг України. Надано загальну характеристику готелю Дніпропетровськ. Проведена оцінка рівня конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ. Визначено фактори та дослідити джерела формування конкурентних переваг готелю Дніпропетровськ. Окреслено перспективні напрями розвитку конкурентних переваг готелю Дніпропетровськ. Проведено оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ.

Отримані результати можуть використовуватися в діяльності підприємств індустрії гостинності задля підвищення їх конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 78 сторінках, містить: 17 таблиць, 21 рисунок. Список використаних джерел містить 43 найменування.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ПІДПРИЄМСТВО, ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС, ГОТЕЛЬНІ ПОСЛУГИ, ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ.

## ABSTRACT

*Kyrylyuk O.Yu.* Increasing the competitiveness of hospitality industry enterprises. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

Purpose of the work: substantiation of theoretical aspects and provision of practical recommendations on increasing the competitiveness of enterprises in the hospitality industry and the formation of competitive advantages.

Object of research: competitiveness and competitive advantages of the Dnipropetrovsk hotel.

Subject of research: the process of competitiveness and the formation of competitive advantages of enterprises in the hospitality industry.

During the qualification work, such specific research methods were applied as: economic and mathematical, economic analysis, sampling, statistical method, methods of analogies and comparison, graphical.

The concepts and features of the competitiveness of hotel enterprises are considered. Methods of assessing the level of competitiveness of an enterprise are studied. A mechanism for ensuring the competitive advantages of hotel enterprises is built. The positioning of the Dnipropetrovsk region in the hotel services market of Ukraine is studied. A general characteristic of the Dnipropetrovsk hotel is provided. The level of competitiveness of the Dnipropetrovsk hotel is assessed. Factors are identified and sources of the formation of competitive advantages of the Dnipropetrovsk hotel are investigated. Promising directions for the development of competitive advantages of the Dnipropetrovsk hotel are outlined. The effectiveness of the implementation of the proposed measures to increase the competitiveness of the Dnipropetrovsk hotel is assessed.

The results obtained can be used in the activities of hotel business enterprises to increase their competitiveness and form competitive advantages.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used. The work is presented on 78 pages, contains: 17 tables, 21 figures. The list of sources used contains 43 names.

**KEYWORDS:** COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGES, ENTERPRISE, HOTEL BUSINESS, HOTEL SERVICES, HOSPITALITY INDUSTRY.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ .....	7
1.1 Поняття та особливості конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.....	7
1.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства .....	12
1.3 Механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності.....	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	27
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ .....	28
2.1 Позиціонування Дніпропетровської області на ринку готельних послуг України.....	28
2.2 Загальна характеристика готелю Дніпропетровськ.....	38
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ.....	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ .....	53
3.1 Перспективні напрями розвитку конкурентних переваг готелю Дніпропетровськ .....	53
3.2 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ .....	56
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	60
ВИСНОВКИ .....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність даної теми полягає в тому, що сьогодні саме ціна та якість, які задовольняють як споживача, так і продавця, сприяють ефективному розвитку готельних підприємств та економіки загалом, а основним показником, який може охарактеризувати задоволеність всіх суб'єктів, є конкурентоспроможність. Прагнення підприємств індустрії гостинності досягти успіху на ринку готельних послуг зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, та формування конкурентних переваг. Визначення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності є важливою проблемою для багатьох підприємств. Вирішення цієї проблеми у якісному аналізі всіх етапів життєвого циклу продукції і на підприємства загалом. Важливо вчасно виявити вузькі місця компанії щодо всіх конкурентів та своєчасно усунути їх.

Вивченням питань конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та формування їх конкурентних переваг займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: А.Г. Абрамова, Л.В. Батченко, Л.В. Бортник, С.П. Гаврилюк, В.Г. Герасименко, В.І. Довбуш, Д.С. Коваленко, А.О. Левицька, С.Г. Ярьоменко.

Мета та завдання. Метою є обґрунтування теоретичних аспектів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та формування конкурентних переваг.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- розглянути поняття та особливості конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності;
- дослідити методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності;
- побудувати механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності;
- дослідити позиціонування Дніпропетровської області на ринку

готельних послуг України;

- надати загальну характеристику готелю Дніпропетровськ;
- оцінити рівень конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ;
- окреслити перспективні напрями розвитку конкурентних переваг готелю Дніпропетровськ;
- провести оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ

Предметом дослідження є процес конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність та конкурентні переваги готелю Дніпропетровськ.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи були застосовані такі специфічні методи дослідження, як: економіко-математичні, економічного аналізу, вибірки, статистичний метод, методи аналогій та порівняння, графічні.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань конкурентоспроможності та конкурентних переваг, підручники, навчальні посібники, офіційні статистичні матеріали, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства індустрії гостинності, ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися в діяльності підприємств індустрії гостинності задля підвищення їх конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 78 сторінках, містить: 17 таблиць, 21 рисунок. Список використаних джерел містить 43 найменування.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1 Поняття та особливості конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності

На сучасному ринку основною метою кожного підприємства є збільшення прибутку та розширення масштабів господарської діяльності. Сучасний ринок представлений величезною кількістю підприємств, що працюють в одній і тій же сфері, тому конкурентоспроможність є однією з ключових характеристик ефективності роботи підприємства. Будь-яка конкурентна боротьба – це суперництво суб'єктів ринкової економіки, які мають на меті покращення умов виробництва та реалізації товарів. Конкурентна боротьба є внутрішнім джерелом, рушієм розвитку ринкової економіки. Тобто вона сприяє досягненню загальної економічної рівноваги [21].

Сьогодні індустрія туризму та сфера гостинності є важливими соціальними, економічними, культурними категоріями, які формують фундаментальні основи розвитку економік багатьох країн світу в тому числі і України. Між підприємствами цих напрямків постійно триває боротьба за свого клієнта, за укріплення підприємства на певному сегменті ринку, завоювання нових та утримання стійких конкурентоздатних позицій [4].

Сутність ринкових відносин виражається поняттям «конкуренція». Це тип відносин між виробниками, який визначає ціни та обсяги пропозицій на ринку товарів та послуг. З іншого боку, існує конкуренція між споживачами, і саме вона формує ринкові ціни та обсяги попиту. Прагнення людини перевершити інших є головним рушійним мотивом та стимулом у конкурентній боротьбі. Конкурентоспроможність підприємства визначає її частку над ринком, а конкуренція – це динамічний процес, стимулюючий

забезпечення ринку новими і якіснішими товарами і послугами [15].

Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrere», що в перекладі означає «зіштовхуватися» або «суперничати». В економічному сенсі конкуренція означає суперництво суб'єктів ринку за найкращі умови та результати комерційної діяльності. Виробники товарів, робіт і послуг вступають у боротьбу між собою за покупців (споживачів) і за частки ринку, прагнучи реалізувати якнайбільше вироблених ними ринкових продуктів (товарів, робіт, послуг), тим самим максимізують свій прибуток [12].

Предметом конкуренції, безперечно, є товар. За допомогою цього предмета суперники прагнуть залучити споживачів, активувати платоспроможний попит.

Об'єктами конкуренції виступають чинники довкілля, які ведеться боротьба між учасниками ринку.

Під суб'єктами конкуренції слід розуміти учасників ринку, між якими, відповідно, ведеться конкурентна боротьба з метою задоволення особистісних інтересів чи інтересів організації [12].

Конкурентоспроможність (competitiveness) – здатність конкурувати на ринках товарів та послуг. В основі конкурентоспроможності лежить поєднання ціни та якості. При однаковій якості продукції та високій репутації виробників постачальники конкурентоспроможні лише за умови, якщо їхні ціни не перевищують цін конкурентів [34]. Тобто, кожен об'єкт готельного ринку прагне збільшити обсяги реалізації своїх послуг, налагодити ефективну роботу, яка б задовольняла вимогам сучасного споживача та стикається з перешкодою – наявністю жорсткої конкуренції, яка і є основним механізмом ринку.

Сутність конкурентоспроможності представлено на рис. 1.1, а основні наукові підходи щодо визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» представлено в табл. 1.1.

Отже, конкурентоспроможність готельного підприємства представляє:

– здатність до довгострокового розвитку в рамках стратегії, націленої на всебічне забезпечення конкурентоспроможності в мінливих умовах;



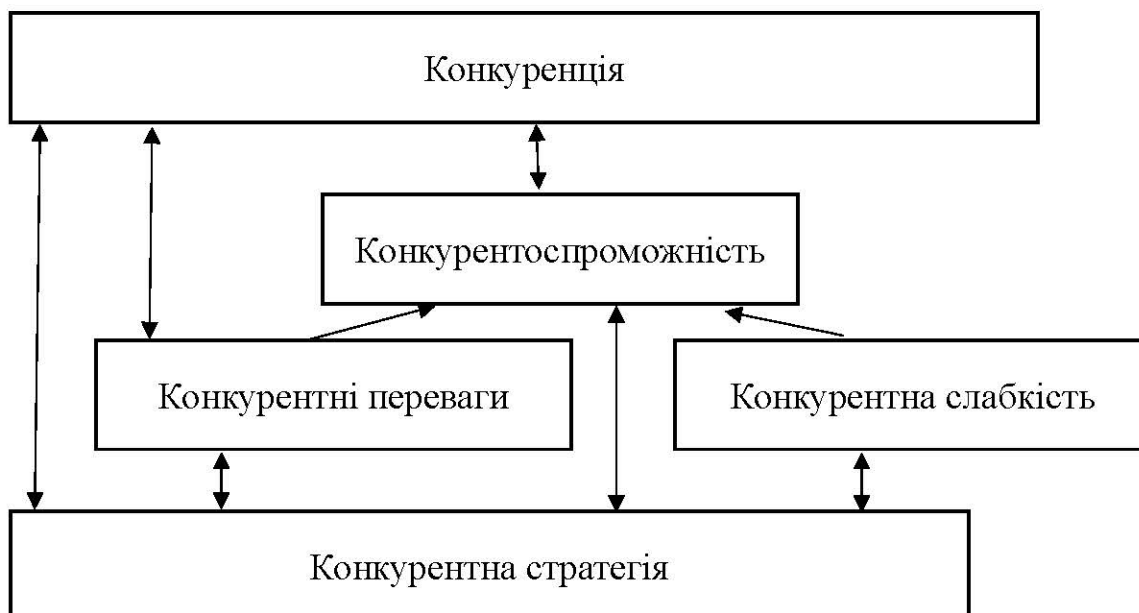


Рисунок 1.1 – Сутність конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [3]

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактуювання поняття
Котлер Ф.	Властивість, що характеризується рівнем реального та потенційного задоволення потреби
Жуков А.В.	Здатність та можливість засобу розміщення здійснювати діяльність з надання готельних послуг в умовах ринку, а також мати переваги перед конкурентами та за рахунок цього отримувати додатковий прибуток, що спрямовується як на розвиток підприємства та його кадрового складу, так і на забезпечення якісного обслуговування клієнтів готелю
Моїсеева Н.К.	Здатність підприємства приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче за задану або перевищення прибутковості в порівнянні з середньостатистичною прибутковістю в даній сфері бізнесу
Поляничкін Ю. А.	Економічна категорія, зумовлена особливостями ринкової економіки, проявляється у процесі конкурентної боротьби між учасниками ринку.
Фагхутдінов Р. А.	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку

Джерело: складено автором на основі [34]

– здатність готельного підприємства конкурувати на ринку гостинності з конкурентами, що пропонують аналогічних готельний продукт, за допомогою

більш досконалої пропозиції, здатної задовольнити очікування певного сегмента споживачів;

- сукупність особливих можливостей підприємства, що забезпечують йому лідируюче положення на певних позиціях серед конкурентів, - тобто сукупність конкурентних переваг;

- здатність ефективно керувати власною господарсько-економічною діяльністю як на даному етапі, так і в довгостроковій (відносно довгостроковій) перспективі [31].

Тобто, у загальному вигляді під «конкурентоспроможністю підприємства» розуміємо здатність підприємства брати участь у конкуренції та вести успішну боротьбу за відвоювання певних конкурентних позицій на галузевому ринку.

До основних принципів забезпечення конкурентоспроможності для підприємств індустрії гостинності можна віднести:

- система забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг складається з підсистем власної конкурентоспроможності та послуг;

- орієнтація керівництва та персоналу готельного підприємства на кінцевий результат;

- створення та підтримання творчої атмосфери в організаціях сфери готельних послуг;

- удосконалення організації праці;

- підвищення якості готельних послуг;

- оптимізація витрат та усунення виявлених недоліків;

- активізація та розвиток інноваційної діяльності тощо [16].

Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від певних чинників, які можна розділити на дві групи залежно від чинників:

- фактори, контрольовані підприємством: характерні особливості продукту (рівень його якості, включаючи відповідність міжнародним та національним стандартам, статус безпеки, патентоспроможність продукту

тощо); рівень якості передпродажного та післяпродажного обслуговування; умови забезпечення наявності запасних частин та необхідної технічної документації в період гарантійного та післягарантійного обслуговування, гарантійного терміну, наявності сервісних центрів, якості та повноти обслуговування; умови оплати продукції (можливість отримання кредиту, відстрочення платежів, надання привабливих знижок для посередників); висока кваліфікація персоналу підприємства, раціональність організаційних та виробничих структур; рівень системи управління підприємством; імідж компанії тощо;

– факторами конкурентоспроможності продукції, не контрольованими підприємствами, є макроекономічні чинники, які враховують маркетингову політику, спрямовану підвищення комплексного показника конкурентоспроможності продукції. До таких факторів належать: рівень конкурентоспроможності країни, галузей та підприємств; рівень організації виробництва, праці та управління посередників та споживачів товарів; кількість підприємств, що конкурують у галузі; рівень конкуренції серед постачальників сировини, матеріалів та інших ресурсів; поява нових потреб на ринку тощо [34].

Основними умовами забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності готельного підприємства є:

- використання наукових методів управління усіма напрямками діяльності підприємства;
- забезпечення стабільності та пропорційності розвитку техніки, технології, економічної складової та менеджменту;
- використання сучасних методик дослідження та оцінки;
- забезпечення взаємозв'язків всіх функцій управління для підприємства у будь-яких умовах;
- використання комплексу заходів та забезпечення конкурентоспроможності окремих об'єктів підприємства [38].

Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства керівництвом застосовуються такі організаційні заходи:

- забезпечення першорядності продукції підприємствам;
- формування переваг продукції підприємства в порівнянні з товарами-замінниками;
- визначення недоліків аналогічної продукції, яка виробляється конкурентами;
- дослідження заходів конкурентів щодо підвищення якості аналогічної продукції;
- формування певної цінової стратегії щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку в частині цін;
- визначення продукції підприємства, що формує стійкі переваги для споживачів, що віддаються іншим видам товарів-субститутів;
- вивчення впливу споживача конкурентних властивостей продукції через штучне обмеження надходження ринку нових товарів, проведення рекламних заходів та інших заходів для стимулювання збуту тощо [37].

Таким чином, конкурентоспроможність відіграє роль рушійної сили у розвитку та виживанні підприємства індустрії гостинності в ринкових умовах під час прагнення до максимізації власного прибутку та збільшення масштабів господарської діяльності. Конкурентоспроможність складається із взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення сильних конкурентних позицій підприємства, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг. Конкуренція змушує керівництво постійно шукати нові шляхи підвищення якості послуг, якості сервісу, шукати методи зниження ціни, тим самим підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

## 1.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Для ефективної оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно правильно вибрати метод та підхід для оцінки. оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна з метою:

- розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки [8].

У науковій літературі існує шість основних підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності

Перший підхід	Конкурентоспроможність розглядається з погляду переваг проти конкурентами.
Другий підхід	Ґрунтується на теорії рівноваги А. Маршалла. У виробника немає приводу для переходу в інший стан, і він досягає найбільшого прибутку та рівня збуту.
Третій підхід	Полягає в оцінці конкурентоспроможності щодо якості продукції на основі складання багатокутних профілів за різними характеристиками компетентності.
Четвертий підхід	Являє собою матричну методикку оцінки конкурентоспроможності, що реалізується за допомогою складання матриць та попереднього вибору стратегії.
П'ятий підхід	Становище підприємства можна оцінити через такі показники як: рівень монополізації галузі, наявність бар'єрів нових підприємств, що виникають над ринком.
Шостий підхід	Визначають співвідношення між витратами і ціною, обсяги завантаження потужностей виробництва, кількість продукції та інші показники.

Джерело: складено автором на основі [8]

На сьогоднішній день розроблено безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємств – розрахункових та розрахунково-графічних, які можна розділити на чотири групи (рис. 1.2).

Матричні методи оцінки є досить простими, дають наочну інформацію та засновані на розгляді процесу конкуренції у розвитку. До цієї групи методів можна віднести різні матричні інструменти: матриця БКГ; матриця Портера; матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель

GE/McKinsey); матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM); 1 матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel); матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC). Згідно з цією методикою найбільш конкурентоспроможними вважаються ті економічні суб'єкти, які функціонують на ринку, що швидко росте, і займають істотну його частку.



Рисунок 1.2 – Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено автором на основі [19]

Ключова ідея методу, що базується на теорії конкурентоспроможності товару в тому, що конкурентоспроможність підприємства і товару перебувають у прямій залежності, тобто зі зростанням конкурентоспроможності товару зростає та конкурентоспроможність підприємства. З метою визначення конкурентоспроможності товару можна використовувати маркетингові методи, більшості їх націлено визначення співвідношення ціна – якість. При розрахунку показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції використовуються економічні та параметричні індекси конкурентоспроможності.

Теорія ефективної конкуренції полягає в тому, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, в яких найкраще налагоджено роботу всіх підрозділів і служб. Причому вважається, що на ефективність функціонування будь-якої служби впливає цілий комплекс факторів – ресурсів

підприємства. І оцінка ефективності роботи кожної структури передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. Всі сформульовані в процесі попереднього аналізу здібності компанії з досягнення конкурентних переваг надалі оцінюють експерти з точки зору наявних ресурсів.

Відповідно до методики, що базується на комплексному підході до оцінки, прийнято вважати, що конкурентоспроможність підприємства – це величина інтегральна по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. У даному випадку поточна та потенційна конкурентоспроможність та їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства в залежності від використовуваного методу можуть різнитися [14].

Переваги та недоліки розглянутих основних груп методик представлено в табл. 1.3.

Однак, необхідно зауважити, що вищеперераховані методи оцінки конкурентоспроможності розраховані переважно для підприємств виробничої сфери. А для аналізу готельних підприємств необхідно враховувати особливості нематеріального характеру їх діяльності. Готельні підприємства належать до сфери послуг, адже результатом їх діяльності є послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням [7].

Конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності можна оцінити за основними параметрами:

- на основі результатів господарської діяльності підприємства, яка може передбачати певну кількість великих інтегрованих показників (частка ринку, обсяг та динаміка збуту, дохід/прибуток за ряд років, кількість освоєних нових послуг тощо) або розгорнуту систему показників, що розкриває окремі сторони та характеристики конкурентоспроможності та факторів, що впливають на неї, що надає додаткові можливості для обґрунтованого прогнозування конкурентоспроможності підприємства;

- факторний підхід до аналізу та оцінки конкурентоспроможності, що передбачає не просто виділення певної сукупності показників, що

характеризують конкурентоспроможність підприємства (у порівнянні з конкурентом), а розкриття характеристик цих принципово різняться показників як особливих сил (факторів) впливу на конкурентоспроможність. Кожен фактор має тільки йому властиві можливості, певну силу та напрямок впливу на конкурентоспроможність підприємства, які, однак, змінюються — наприклад, інноваційний фактор, як відомо, має вирішальне значення для готельного підприємства;

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки методик оцінки конкурентоспроможності підприємств

Назва методу	Переваги	Недоліки
Матричні методи	Забезпечує високу адекватність оцінки.	Не дає можливість провести аналіз причин ситуації, що ускладнює процес розробки управлінських рішень, крім того ці методи вимагають наявності точної маркетингової інформації, а це пов'язано з необхідністю проведення таких досліджень.
Метод, що базується на теорії конкурентоспроможності товару	Методи засновані на оцінці однієї з найважливіших складових конкурентоспроможності фірми – це конкурентоспроможність виробленого їй товару чи послуги.	Не дає повного уявлення про сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, оскільки конкурентоспроможність фірми підмінюється конкурентоспроможністю товару і не включає інші характеристики його діяльності.
Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції	Облік різноманітних елементів діяльності підприємства.	В основу методики покладено ідею про те, що рівень конкурентоспроможності підприємства можна визначити за допомогою простого складання здібностей підприємства до досягнення конкурентних переваг, але сума різноманітних елементів такої складної системи як підприємство, найчастіше, не призводить до того ж результату, як і вся система загалом
Методи, що базуються на комплексному підході до оцінки	Дає змогу врахувати не лише існуючий рівень конкурентоспроможності компанії, а водночас та його майбутню можливу динаміку.	В ході визначення поточної та потенційної Конкурентоспроможності використовуються методи, розглянуті вище, а це означає, що і недоліки тих підходів переходять на цей.

Джерело: складено автором на основі [14]

– облік характеру на конкурентоспроможність намірів, стратегічних



програм, планів підприємства та ефективності реалізації. Радикальне вирішення проблеми конкурентоспроможності (при суттєвому відставанні у цьому відношенні від конкурентів) на рівні підприємства потребує досить тривалого періоду – від 5 до 10 років і більше. У зв'язку з цим зрозуміла важливість прийнятих стратегічних рішень у сфері конкурентоспроможності і зумовлена цим необхідність аналізу та оцінки прийнятих рішень — власних і конкурентів — і ймовірної міри їхнього впливу конкурентоспроможність готелю [29].

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності представлено на рис. 1.3.

Для вибору методики оцінки конкурентоспроможності, що підходить для підприємств готельної сфери діяльності, необхідно відзначити такі особливості:

- підприємства функціонують у сфері сервісу, основним продуктом діяльності є послуга, якій притаманні особливості: незберігаємість, невловимість, невіддільність від джерела;
- якість послуги повністю залежатиме від того, хто і в яких умовах її надає (необхідно враховувати людський фактор);
- обмежена можливість об'єктивної оцінки якості та результативності послуг, що значно ускладнює проведення аналізу конкурентоспроможності розрахунковим методом [31].

Найбільш відомі на сьогоднішній день моделі й методи оцінки конкурентоспроможності підприємств можна розділити на дві групи: розрахункові або кількісні (метод рейтингової оцінки, методи оцінки по частці ринку й показникам фінансового стану підприємства тощо) та теоретичні або якісні (SWOT-аналіз, матриця конкуренції по М. Портеру, модель «привабливість – конкурентоспроможність», метод «багатокутник конкурентоспроможності підприємства» тощо) [35].

Найоптимальнішими для практичного застосування є аналітичні методи, які мають суттєві переваги та не дуже істотні недоліки. Аналітичні

методи потребують побудови матриці конкурентоспроможності з набором показників оцінки та рангом показників. В будь-якому випадку аналіз конкурентоспроможності потребує порівняльної оцінки фірми та її конкурентів. Для цього необхідно провести SWOT-аналіз. Цей метод як інструмент управлінського аналізу можна використовувати для будь-якого підприємства, щоб запобігти його попаданню у кризову ситуацію. Технологія SWOT-аналізу полягає у характеристиці:

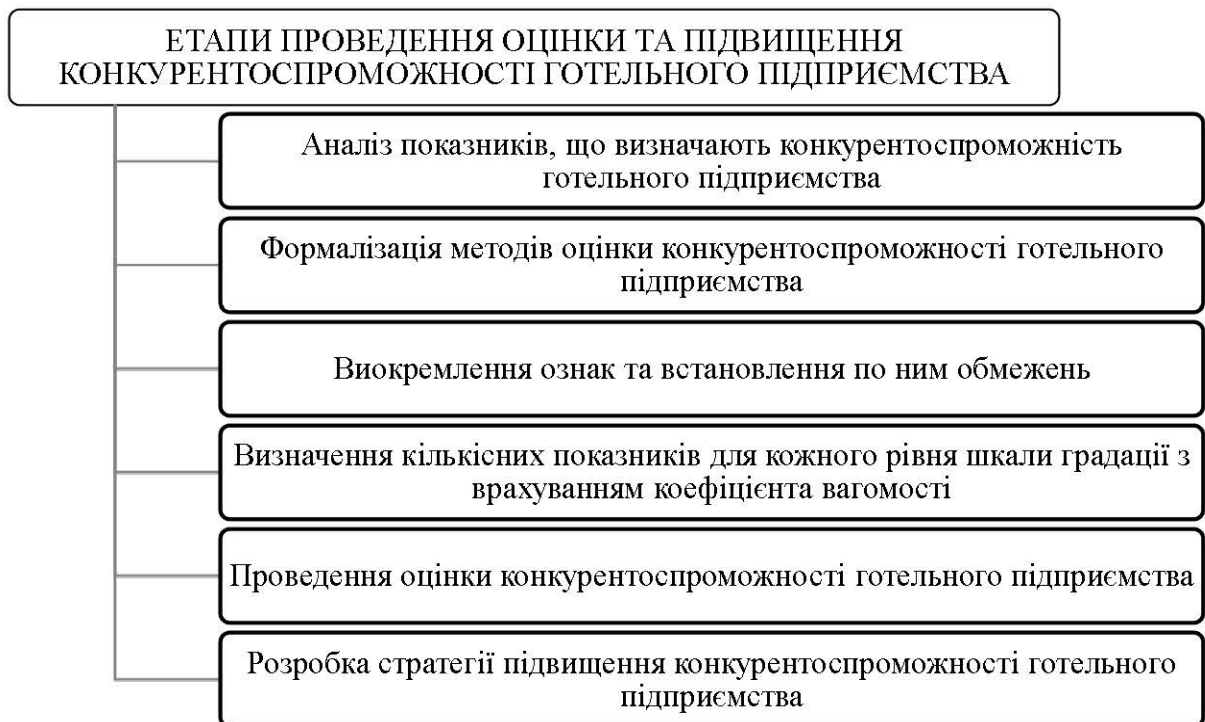


Рисунок 1.3 –Алгоритм поетапної оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [38]

– внутрішнього середовища (з виділенням сильних і слабких сторін);  
 – зовнішнього середовища (з виділенням можливостей та загроз)  
 підприємства.

Процедура проведення SWOT-аналізу складається з кількох послідовних кроків. Одним із найважливіших аспектів аналізу є необхідність оцінити ту чи іншу сторону як однозначно слабку чи сильну. При цьому оцінювати свою

слабкість чи силу необхідно виходячи з того, чим ми матимемо саме на цільовому ринку. Спочатку аналізуються основні фактори зовнішньої та внутрішньої середовища, які безпосередньо впливають на діяльність закладу. Зовнішні фактори – це фактори, які можуть безпосередньо вплинути на діяльність ресторану. Внутрішні фактори – це переваги та недоліки закладу.

Список сильних та слабких сторін складається на основі ретельного розгляду всіх сфер організації діяльності підприємства (внутрішні фактори):

- виробництво: обладнання, організація виробництва, якість страв, канали постачання сировини та напівфабрикатів, можливості збільшення завантаження кухні та ін.

- персонал: рівень кваліфікації, рівень комунікативних навичок, здатність реагувати на нестандартні ситуації та ін.

- ринкові показники: частка над ринком, динаміка, міцність становища над ринком тощо.

- фінанси: витрати виробництва, фінансова стійкість, фінансові ресурси, швидкість обороту капіталу та ін.

- інновації: сприйнятливість до новинок, значимість новинок для споживачів та ін.

- маркетинг: товарна політика, ефективність заходів щодо просування, імідж ресторану тощо.

Вплив зовнішніх факторів можна оцінити, проаналізувавши такі параметри, як попит, конкуренція, економічні чинники, державне регулювання, політичні чинники тощо [14].

Одним із зручних інструментів порівняння можливостей підприємств готельної сфери та його основних конкурентів є графічний метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, що представляє собою графічне відображення оцінок стану підприємства та конкурентів з найбільш важливих напрямків діяльності, які зображено у вигляді векторів-осей. Кожен вектор діаграми відповідає певній характеристиці підприємства та має оцінну шкалу. Для побудови багатокутника (діаграми) конкурентоспроможності необхідно:

- дати порівняльну характеристику конкурентів готелю;
- за даними проведеного аналізу обирається послуга-аналог конкуруючого підприємства, щодо якого будуватиметься багатокутник конкурентоспроможності;
- провести відбір найістотніших критеріїв конкурентоспроможності готельних послуг;
- перевести показники досліджуваних критеріїв на єдину оціночну шкалу (часто використовується бальна система оцінки).

Для вибору номенклатури критеріїв необхідно провести аналіз факторів, які впливають на привабливість послуги для споживачів, що виражається в обсягах продажів готельних послуг.

Основні критерії, за якими можна проводити оцінку конкурентоспроможності підприємств готельної сфери діяльності, наведено нижче:

- якість послуги (відповідність нормам, вимогам, очікуванням споживачів, рівень безпеки послуг, стан номерного фонду);
- вартість послуги (співвідношення цін з конкуруючими готелями);
- якість обслуговування (рівень обслуговування та кваліфікації персоналу, широта асортименту додаткових послуг, доступність послуги);
- імідж підприємства (позитивні чи негативні відгуки про готельне підприємство, корпоративний імідж);
- маркетингова діяльність (ефективність каналів збуту).

Висновок конкурентоспроможності готельних послуг проводиться з урахуванням зіставлення отриманих фігур [7].

Перевагою даного графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства готельної сфери є його простота та наочність. Недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства [6].

Науковцем Л.В. Бортник було запропоновано проводити оцінку конкурентоспроможності готельного підприємства за допомогою комплексної

оцінки. Запропонована нею комплексна методика оцінки складається з етапів, які представлено на рис. 1.4.

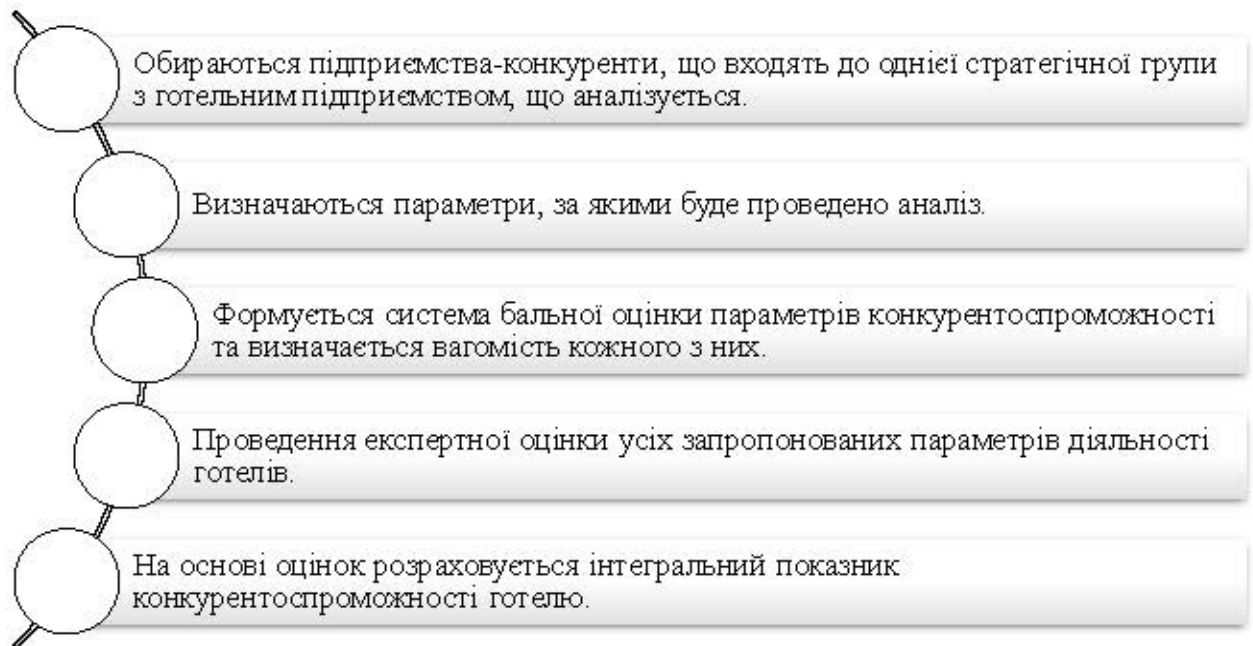


Рисунок 1.4 – Алгоритм комплексної методики оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [38]

Близькість розрахованого інтегрального показника до «1» свідчить про високий рівень конкурентоспроможності готелю. Віддаленість від «1» означає, що у підприємства існують значні резерви збільшення рівня конкурентоспроможності. Далі отримане значення має бути зіставленим з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів, завдяки чому з'являється потужний каталізатор вдосконалення діяльності готелю, формується єдина мета для підприємства, виявляються пріоритети для вдосконалення. Готельне підприємство отримує обґрунтовані аргументи для уявлення своїх можливостей у зовнішньому середовищі.

Розглянута комплексна методика оцінки конкурентоспроможності готелю створює умови для регулярної оцінки діяльності готелю; надає керівництву готельного підприємства можливість отримувати досить повну

картину, на основі якої могли б розроблятися плани подальшого покращення його діяльності; забезпечує виявлення найбільших прогалин та розбіжностей в планах або процесах впровадження покращень; сприяє виявленню та розумінню «вузьких місць» в діяльності та розробці відповідних планів, що гарантують розвиток готельного підприємства [6].

Отже, конкурентоспроможність є поняттям відносним, тому визначити його можливо тільки при порівнянні різних ринкових суб'єктів, що конкурують між собою. Відповідно, рівень конкуренції окремо взятого готельного підприємства буде змінюватися в залежності від того підприємства, з яким воно порівнюється. Показники конкурентоспроможності також змінюються з часом. З метою оцінки конкурентоспроможності підприємств готельної сфери рекомендується використовувати експертний метод та графічний метод побудови багатокутника конкурентоспроможності.

### 1.3 Механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності

Конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором виживання підприємств індустрії гостинності в умовах фінансово-економічної кризи та подальшого розвитку в сучасних ринкових умовах. Тому виникає необхідність в постійному формуванні та підвищенні конкурентних переваг пропонованих послуг. Тобто, конкурентні переваги підприємства індустрії гостинності є тими елементами, які при оптимальному використанні можуть гарантувати підприємству успіх в залученні потенційних клієнтів (гостей) та слугувати чинниками стійкої конкурентоспроможності [3].

Одним з основних напрямків формування конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкуруючими аналогами, які б задовольняли та перевершували очікування цільових клієнтів. Очікування клієнтів формуються на основі вже наявного у них досвіду, а також інформації, одержуваної по прямих (особистих) або по

масових (неособистим) каналах маркетингових комунікацій. Споживачі вибирають виробника послуг та після їх надання порівнюють своє уявлення про отриману послугу зі своїми очікуваннями [11].

Зацікавленість підприємств в успіху на ринку готельних послуг посилює необхідність розробки механізму формування конкурентних переваг, метою яких стане максимально повне задоволення потреб клієнта в готельних послугах, що надають готелі. Щоб вистояти в конкурентній боротьбі і розширюватися, готельному підприємству необхідні кошти: дохід і прибуток. Тому зростає потреба у використанні ефективних методів управління готелем, що дозволяють домогтися високих результатів у формуванні механізмів створення конкурентних переваг [24].

В табл. 1.4 представлено основні фактори, що формують конкурентні переваги підприємств індустрії гостинності.

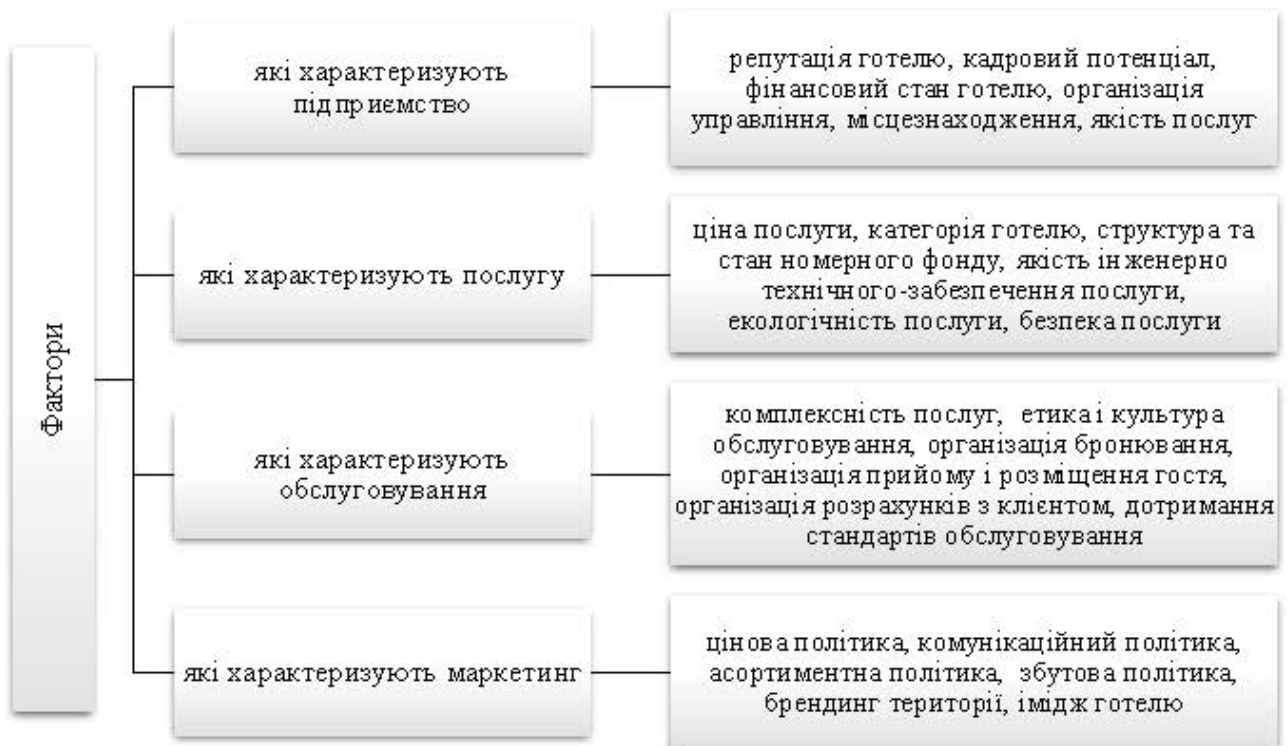


Рисунок 1.5 – Фактори, що формують конкурентні переваги підприємств індустрії гостинності

Джерело: складено автором на основі [35]

Науковець А.О. Левицька зазначає, що механізмом формування конкурентоспроможності готельних підприємств є сукупність організаційних, управлінських і економічних важелів впливу на формування і реалізацію конкурентоспроможного готельного продукту, адекватного об'єктивним законам соціально-економічного розвитку регіону за якістю і ціною, що буде сприяти отриманню конкурентних переваг та ефективності функціонування готельних підприємств в цілому [23].

В додатку А представлено механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності у вигляді двох внутрішніх взаємопов'язаних механізмів: організаційно-управлінського та економічного. Внутрішній економічний механізм є підґрунтям механізму формування конкурентоспроможності підприємств готельної сфери, який передбачає регулювання підсистем готельного підприємства через методи та важелі (конкурентні переваги) та дає змогу підвищити конкурентні можливості підприємства готельного господарства в контексті розроблення стратегії якості готельних продуктів. Процес реалізації зазначеного механізму забезпечує взаємодію всіх ресурсних потоків підприємства для отримання бажаних доходів за наявності конкурентної переваги, здійснення аналітичного оцінювання результативності ресурсних потоків підприємства з використанням методів планування та контролю. Зміст економічних процесів доповнюється їх керуванням або регулюванням з боку внутрішнього організаційно-управлінського механізму [23]. Основна мета функціонування внутрішнього організаційно-управлінського механізму формування конкурентоспроможності готельного підприємства полягає у реалізації функцій управління в контексті підвищення якості готельних послуг з урахуванням таких підсистем, як: організація управління забезпеченням ресурсних потоків; координація кадрового забезпечення; мотивація.

Підсистема організації ресурсного забезпечення включає сукупність таких його видів, як: інформаційне, фінансове, матеріальне, кадрове, правове та забезпечується організаційною структурою. Вона відображає внутрішнє



середовище підприємства індустрії гостинності та дає змогу забезпечити: розподілення управлінських завдань за відділами та підрозділами; компетентність співробітників готельного закладу щодо вирішення певних завдань; взаємодію підрозділів у загальній структурі управління.

Кадрове забезпечення підприємства індустрії гостинності регулюється підсистемою координації. Так, керівництвом готельного підприємства цінуються компетенції персоналу, рівень їх професіоналізму, що дають можливість розширювати клієнтську базу та здійснювати високо якісне сервісне обслуговування. Ефективність їх роботи забезпечується поведінковим підходом у системі управління кадрами готельного господарства, що реалізується через систему факторів, які визначають кадрову політику [5].

Формуванню підсистеми мотивації працівників в організаційно-управлінському механізмі конкурентоспроможності передують низка проблем, які характерні для готельних підприємств даного регіону, а саме: індивідуальна винагорода спеціалістів одного рівня менеджменту; незначний рівень бонусів з винагороди спеціалістів без обліку ситуації на ринку праці, чи у галузі; непрозорість у формуванні оплати праці; компенсація низьких окладів за рахунок надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків.

З метою результативності функціонування підприємства готельного господарства підсистема мотивації працівників готельного підприємства базується на таких структурних складових, як система формальних процедур та правил виконання функціональних обов'язків, призначених для досягнення цілей. У цій структурі підсистеми закладаються уявлення про реальні інтереси, мотиви, потреби співробітників готельного господарства, а також способи їх задоволення, значущі цінності і норми поведінки [23].

У готельних підприємствах з розвиненою корпоративною культурою кожен співробітник виступає носієм культури сервісу, вимоги якої викладаються у посадових інструкціях, правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях, місії та цілях підприємства. Висока культура обслуговування визначає поведінку співробітників у будь-якій ситуації. Також

вона дає можливість службовцям не лише виступати провідниками певних ціннісних установок, а також приймати активну участь у діяльності підприємства. Висока культура обслуговування покликана спонукати службовців у своїх діях керуватися інтересами та потребами клієнтів, що є основою для створення клієнтоцентричного підприємства [23].

Досягнення високого рівня якості та обслуговування забезпечується ефектом синергії, що виявляється у процесі реалізації функцій управління. Під функцією управління розуміють продукт поділу та спеціалізації управлінської праці, окремий напрям управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати керуючий вплив, включає загальні (ключові) функції та спеціальні, які вказують напрям цілеспрямованого впливу на готельні підприємства, що відносяться до управління готельними ресурсами, наприклад бренд, імідж, ноу-хау. Успішність функціонування готельного підприємства взаємопов'язана з рівнем усвідомлення та довіри до готельного продукту відповідного бренду, який передбачає реалізацію послуг за допомогою комплексу маркетингових заходів, спрямованих на певну цільову аудиторію. Позитивний імідж окремого готелю забезпечує отримання ринкової сили, що, з одного боку, впливає на сприйняття цін на готельний продукт, а з іншого – зміцнює її позиції щодо конкурентів [23].

Отже, інструментарієм для вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності може стати механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. Управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності повинно формуватися як комплекс довгострокових і короткострокових управлінських впливів на всі підрозділи та особи, що взаємодіють у сфері забезпечення конкурентоспроможності, як готелю, так і готельного продукту на ринку послуг, а також здійснювати вплив на найбільш повне та раціональне використання зусиль по досягненню цілей і запланованих результатів діяльності готелю.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами першого розділу отримано наступні висновки.

1. З'ясовано, що конкурентоспроможність відіграє роль рушійної сили у розвитку та виживанні підприємства індустрії гостинності в ринкових умовах під час прагнення до максимізації власного прибутку та збільшення масштабів господарської діяльності. Вона складається із взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення сильних конкурентних позицій підприємства, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг. Конкуренція змушує керівництво постійно шукати нові шляхи підвищення якості послуг, якості сервісу, шукати методи зниження ціни, тим самим підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

2. Доведено, що конкурентоспроможність є поняттям відносним, тому визначити його можливо тільки при порівнянні різних ринкових суб'єктів, що конкурують між собою. Відповідно, рівень конкуренції окремо взятого готельного підприємства буде змінюватися в залежності від того підприємства, з яким воно порівнюється. Показники конкурентоспроможності також змінюються з часом. З метою оцінки конкурентоспроможності підприємств готельної сфери рекомендується використовувати експертний метод та графічний метод побудови багатокутника конкурентоспроможності.

3. Встановлено, що інструментарієм для вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності може стати механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. Управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності повинно формуватися як комплекс довгострокових і короткострокових управлінських впливів на всі підрозділи та особи, що взаємодіють у сфері забезпечення конкурентоспроможності, як готелю, так і готельного продукту на ринку послуг, а також здійснювати вплив на найбільш повне та раціональне використання зусиль по досягненню цілей і запланованих результатів діяльності готелю.

## РОЗДІЛ 2

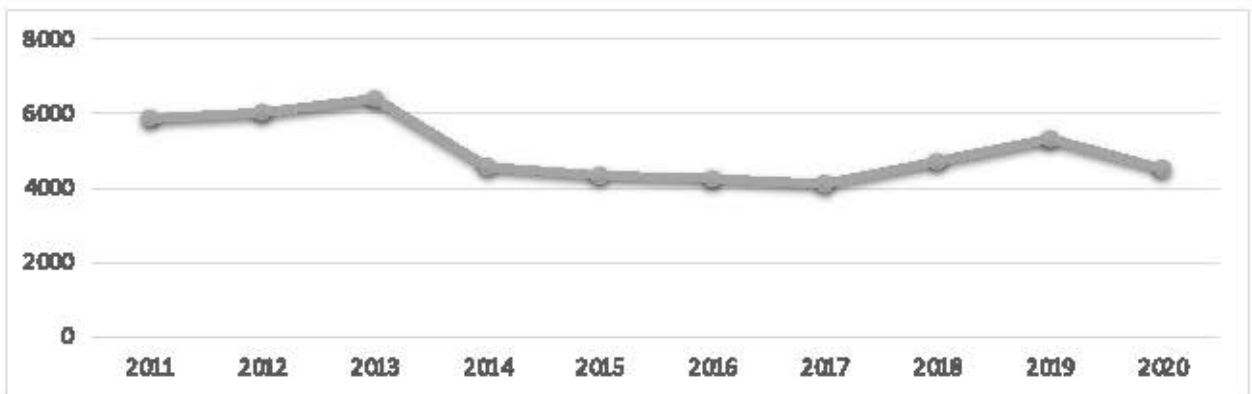
### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

#### 2.1 Позиціонування Дніпропетровської області на ринку готельних послуг України

Сучасний етап розвитку та функціонування сфери гостинності характеризується тим, що вона є важливою складовою економічного благополуччя нашої держави та одним із ключових елементів реального потенціалу туристичної галузі, яка тісно пов'язана з сектором розміщення. Головним завданням гостинності є обслуговування туристів в період їх перебування поза постійним місцем проживання. Від її функціонування та від рівня якості пропонованих нею послуг залежить розвиток туристичної індустрії. Колективні засоби розміщення та результати їх діяльності є інформативним джерелом, яке дає змогу продемонструвати ступінь розвитку рекреаційної галузі [1].

Військові дії на Південному Сході країни, а також нестабільна політична та соціально-економічна ситуація в нашій країні негативно позначилися на ринку туристичних послуг. Спалах COVID-19 став випробуванням для світового та українського готельного ринку, оскільки були встановлені обмеження пересування по країні, повна ізоляція країн та скасовано авіасполучення [33]. Тому всі показники діяльності колективних засобів розміщення в Україні істотно скоротилися відносно 2019 року.

Сьогодні в Україні сформувався певний ринок послуг сфери гостинності, який представлений готелями та аналогічними засобами розміщення (мотелі, кемпінги, гуртожитки для приїжджих, туристські бази, студентські літні табори), спеціалізованими засобами розміщення (санаторії, дитячі санаторії, санаторії-профілакторії, пансіонати відпочинку, бази та інші заклади відпочинку (крім турбаз). Динаміка колективних засобів розміщення в Україні за 2011 – 2020 роки представлена на рис. 2.1.



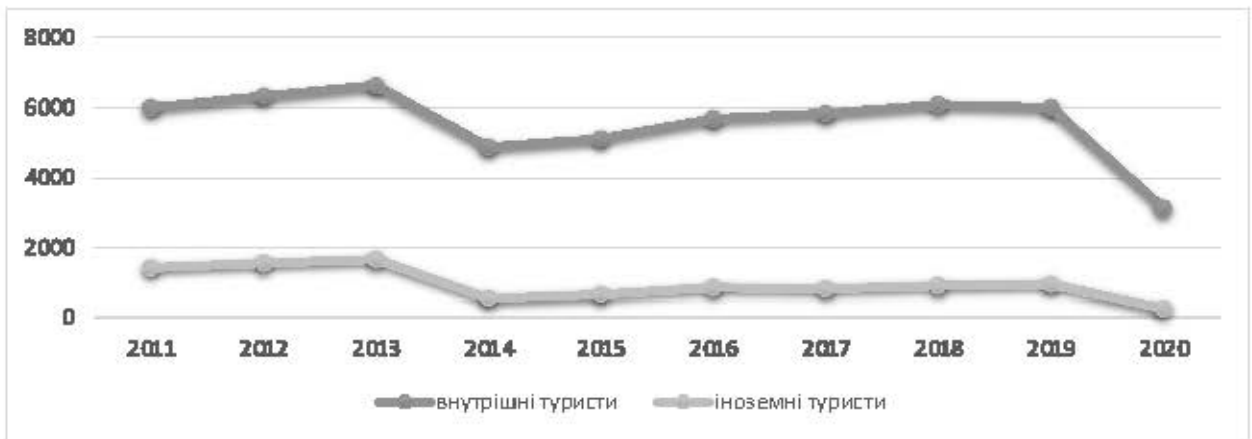
\*Інформацію наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Рисунок 2.1 – Динаміка колективних засобів розміщення в Україні, одиниць

Джерело: складено автором на основі [13]

До складу колективних засобів розміщення входять готелі та аналогічних засобів розміщування, а також інші засоби розміщування. Дослідивши представлену діаграму можна дійти висновку, що кількість закладів розміщення в Україні за досліджуваний період значно зменшилась. На кінець 2020 року в країні було зареєстровано 4523 закладів розміщення, що на 812 одиниць або на 15,22% менше ніж на кінець 2019 року та на 1359 одиниць або на 76,9% менше ніж на кінець 2011 року.

Загальні тенденції кількості осіб, що проживали в колективних засобах розміщення України, мають нестабільні показники (рис. 2.2). Так, у певні періоди (2014 та 2018 роки) кількість розміщених осіб була значно меншою від попереднього року. На це вплинула нестабільна соціально-економічна ситуація, зовнішня збройна агресія на Сході держави, анексія Кримського півострова, а також комплекс системних проблем: недосконала та не модернізована туристична інфраструктура як у найбільших містах так і загалом в країні, недостатня якість надання послуг, високі ціни тощо. Сукупність зазначених факторів призвела як до зменшення кількості іноземців, які приїждять до України, так і внутрішніх міграцій з метою туризму, рекреації чи роботи, що негативно вплинуло на розвиток готельного бізнесу [39].



\*Інформацію наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

**Рисунок 2.2 – Динаміка кількості осіб, що перебували у колективних засобах розміщення України, тис осіб**

Джерело: складено автором на основі [13]

**Таблиця 2.1 – Основні показники Дніпропетровської області на ринку готельних послуг України**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення										
Україна, всього тис осіб	4194	4420	4863	3814	4297	5037	5135	4826	4604	2218
Дніпропетровська область, тис осіб	195	218	356	205	211	238	214	383	377	151
Питома вага,%	4,65	4,93	7,32	5,37	4,91	4,73	4,17	7,94	8,19	6,81
Темпи зростання, %	x	11,79	63,30	-42,42	2,93	12,80	-10,08	78,97	-1,57	-59,9
Кількість колективних засобів розміщення										
Україна, всього одиниць	2 499	2 375	2 788	2 644	2 478	2 534	2 474	1591	1629	1337
Дніпропетровська область, одиниць	141	130	135	146	139	138	120	93	106	87
Питома вага,%	5,64	5,47	4,84	5,52	5,61	5,45	4,85	5,85	6,51	6,51
Темпи зростання, %	x	-7,80	3,85	8,15	-4,79	-0,72	-13,04	-22,5	13,98	-17,9

Джерело: складено автором на основі [13]

Готельна індустрія є найважливішим компонентом сфери туристичних послуг, що диктує спроможність певного регіону приймати туристичні потоки. В табл. 2.1 представлено основні показники Дніпропетровської області на ринку готельних послуг України.

За кількістю приїжджих, обслуговуваних в засобах розміщення у 2018–2020 роках, Дніпропетровська область протягом 2017 – 2019 років посідала на 3-му місці поступаючи місце Львівській області та м. Києву, а в 2020 році обіймала 4-е місце поступившись Київській області, про що свідчать дані наведені на в додатку Б.

На рис. 2.3 представлена динаміка кількості розміщених осіб у Дніпропетровській області та темпи зростання показника протягом 2011 – 2020 років.

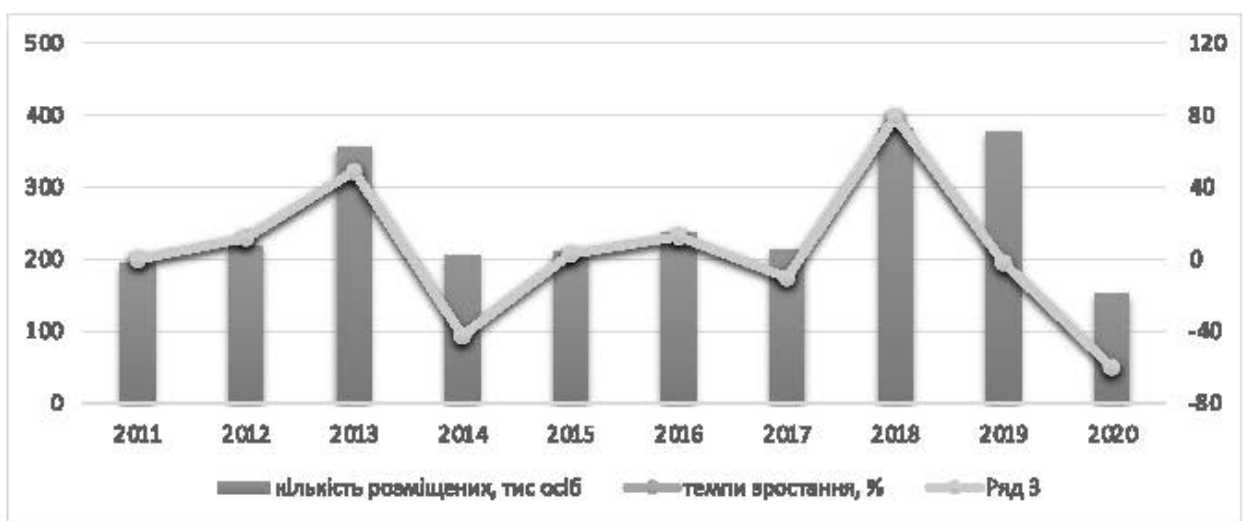


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості розміщених осіб у колективних засобах розміщування в Дніпропетровській області

Джерело: складено автором на основі [13]

З наведеної діаграми можна побачити, що динаміка кількості розміщених осіб у колективних засобах розміщування в Дніпропетровській області носить стрикатий характер та спостерігаються нестабільні показники. Найбільшу кількість приїжджих можна побачити у 2018 році, їх кількість склала 383 тис особи, у 2019 році регіон відвідало 377 тис осіб. Найменша кількість розміщених осіб у колективних засобах розміщування спостерігається у 2020 році (151 тис осіб), що є наслідком пандемії коронавірусу COVID – 2019.

Найбільші темпи зростання кількості розміщених осіб у колективних

засобах розміщування в Дніпропетровській області спостерігаються у 2018 році (78,9%) та у 2013 році (49,1%). У 2013 році – це пов'язано з проведенням «Євро – 2012». Найменше значення темпів зростання можна побачити у 2020 році, значення показника дорівнювало -59,9%. Як зазначалось вище, це пов'язано за спалахом COVID-19. Також слід відмітити, що у зв'язку з військовими діями на Південному Сході країни у 2013 – 2014 роках, темпи зростання досліджуваного показника на кінець 2014 року також мають від'ємне значення (-42,4%).

Середня питома вага кількості осіб, що перебували у колективних засобах розміщування в Дніпропетровській області в загальній кількості по Україні протягом 2011 – 2020 років склала 5,9%.

За кількістю колективних засобів розміщення у 2018–2020 роках, Дніпропетровська область у 2017 році посідала на 4-му місці поступаючи місце Одеській, Запорізькій, Львівській областям. У 2018 році вона посіла 7-ме місце поступившись ще Миколаївській та Херсонській областям. Протягом 2019 – 2020 років Дніпропетровська область займала 5-е місце, про що свідчать дані наведені на в додатку В.

На рис. 2.3 представлена динаміка колективних засобів розміщення у Дніпропетровській області та темпи зростання показника протягом 2011 – 2020 років. З наведеної діаграми можна побачити, що динаміка кількості колективних засобів розміщення в Дніпропетровській області за досліджуваний період має тенденцію до зменшення. Якщо у 2011 році їх налічувалось 141 одиниця, то у 2020 році лише 87 одиниць. Зменшення склало 54 одиниці або 38,29%. Найбільше скорочення відбулось у 2018 році, яке склало 22,5%.

Середня питома вага кількості колективних засобів розміщення в Дніпропетровській області в загальній кількості по Україні протягом 2011 – 2020 років склала 5,6%.

На рис. 2.4 представлено регіони з найбільшою кількістю колективних засобів розміщення на кінець 2020 року. Найбільше закладів розміщення



зосереджено в Одеській області. На кінець 2020 року їх кількість склала 147 одиниць. Це не дивно, оскільки саме Одещина є одним з центрів притягіння як для вітчизняних, так і для іноземних туристів. Одеська область є одним із найбільш адаптованих регіонів для прийому туристів. Цей вид бізнесу є привабливим та перспективним. Головною причиною для підвищення інтересу до регіону Одещини є високий рекреаційний потенціал території, спричинений унікальними для України природно-кліматичними умовами.

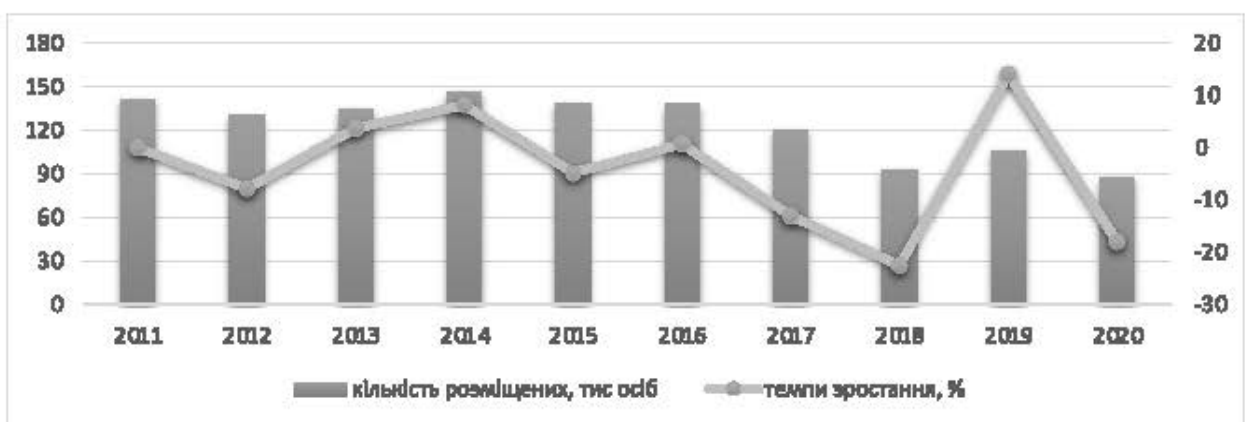
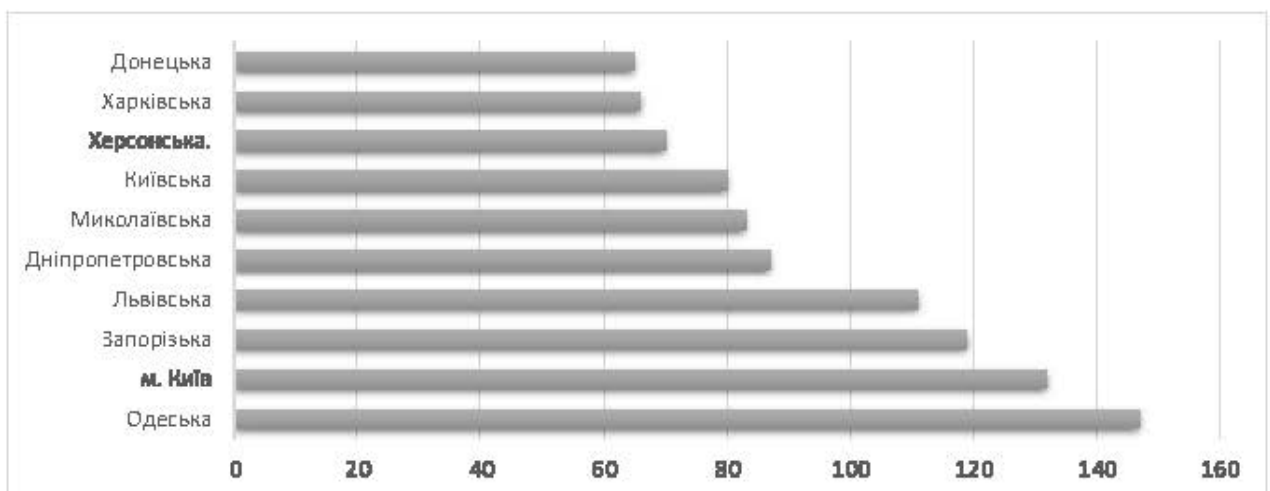


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості колективних засобів розміщення в Дніпропетровській області

Джерело: складено автором на основі [13]



\* Інформацію наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Рисунок 2.4 – Регіони України з найбільшою кількістю готелів, одиниць

Джерело: складено автором на основі [13]

У функціональній структурі закладів розміщення найбільш поширеними є готелі. Дніпропетровська область за кількістю готелів та аналогічних засобів розміщення протягом 2017 – 2020 років посідає на 4-му місці поступившись Львівській, Одеській областям та м. Києву. Серед колективних засобів розміщення частка готелів та аналогічних засобів розміщення у Дніпропетровській області збільшилась у порівнянні з 2017 роком та склала на кінець 2020 року 55,9% (додаток Г та рис. 2.5).

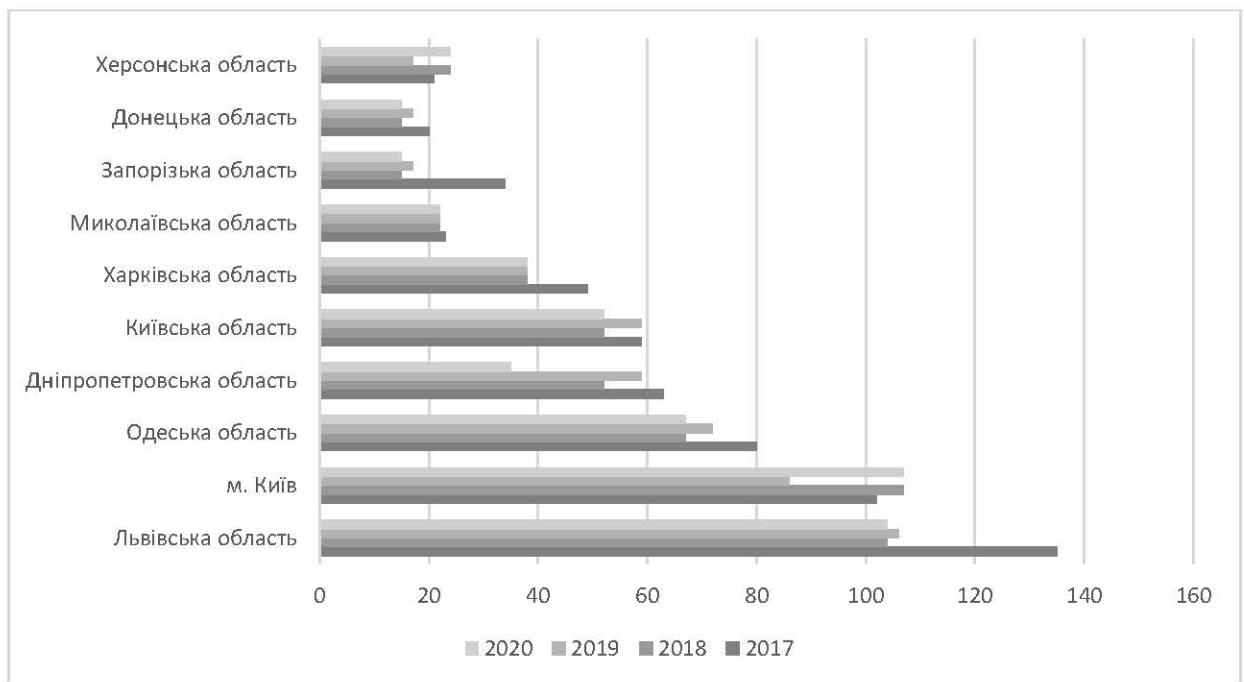


Рисунок 2.5 – Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщення у розрізі регіонів, одиниць

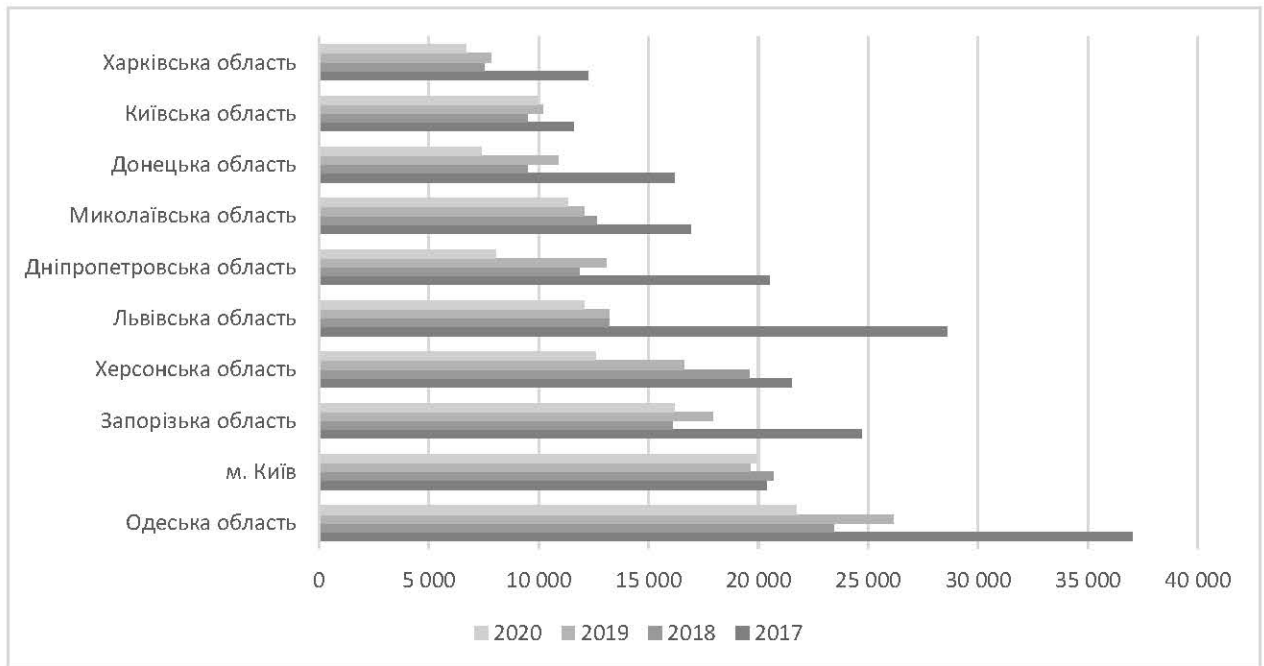
Джерело: складено автором на основі [13]

Загальна кількість готелів та аналогічних засобів розміщення протягом досліджуваного періоду має тенденцію зменшення: у порівнянні з 2019 роком на 11,8% та на 17,46% у порівнянні з 2017 роком.

Щодо кількості місць, то можна побачити, що Одеська область знов постає лідером серед регіонів (додаток Д та рис. 2.6).

На кінець 2020 року в цій області налічувалось 21707 місць. Загальна кількість місць в колективних засобах розміщення в Дніпропетровській області на кінець 2020 року склала 8047 місць, що на 62,9% менше ніж в

Одеській. Дніпропетровська область за кількістю місць в колективних засобах розміщення у 2017 році посіла 5-е місце, у 2018 році – 7-е місце, у 2019 році – 6-е місце, а у 2020 році – 8-е місце поступившись таким областям як Одеська, Запорізька, Херсонська, Львівська, Миколаївська, Київська та м. Києву.



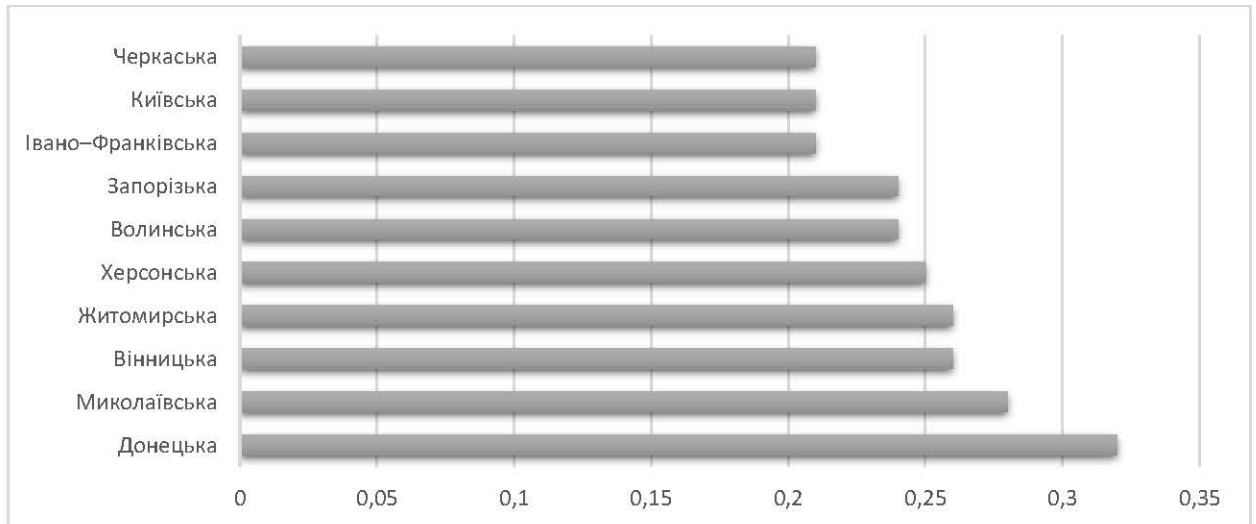
\*Інформацію наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Рисунок 2.6 – Регіони України з найбільшою кількістю місць, одиниць

Джерело: складено автором на основі [13]

Слід підкреслити, що саме в Дніпропетровській області характерне найбільше скорочення кількості місць за досліджуваний період, яке склало -60,72%.

Розрахунок коефіцієнта використання місткості готелів та аналогічних засобів розміщування та дослідження його динаміки дозволяє дослідити рівень використання місткості та завантаження закладів розміщення. Динаміка коефіцієнту використання місткості колективних засобів розміщування у розрізі регіонів протягом 2018 – 2020 років представлено у в додатку Е, а на рис. 2.7 можна побачити регіони з найбільшим значенням показника у 2020 році. Так, найбільший рівень використання місткості у розрізі регіонів у 2020 році спостерігався у Донецькій, Миколаївській, Вінницькій областях.



\*Інформацію наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Рисунок 2.7 – Регіони України з найбільшим значенням коефіцієнта використання місткості

Джерело: складено автором на основі [13]

Загальний коефіцієнт використання місткості колективних засобів розміщування у 2018 році склав 0,31, у 2019 році – 0,3, а в 2020 році – 0,2. Тобто, спостерігається динаміка зменшення, яка склала 35,5%. Розглянувши зазначений показник у розрізі регіонів, то можна відмітити, що лише в Кіровоградській області він збільшився на 5,3%. По всім іншим регіонам спостерігається зменшення. Найбільше зменшення можна спостерігати в Львівській (54,8%), Тернопільській (54,5%), Дніпропетровській (53,8%), м. Київ (47,2%).

Показник середньої тривалості перебування в Україні в готелях та аналогічних засобах розміщення у 2020 році складає 1,9 днів. Лише 10 регіонів мають показник, вищий від цього значення: Донецька, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Рівненська, Херсонська (рис. 2.8). Якщо для порівняння розглянути 2018 рік, то можна відмітити, що показник середньої тривалості перебування в Україні в готелях та аналогічних засобах розміщення

у 2018 році також складає 1,9 днів. Серед регіонів, які мають показник, вищий від середнього значення в Україні, можна виділити Закарпатську, Запорізьку, Миколаївську, Херсонську.

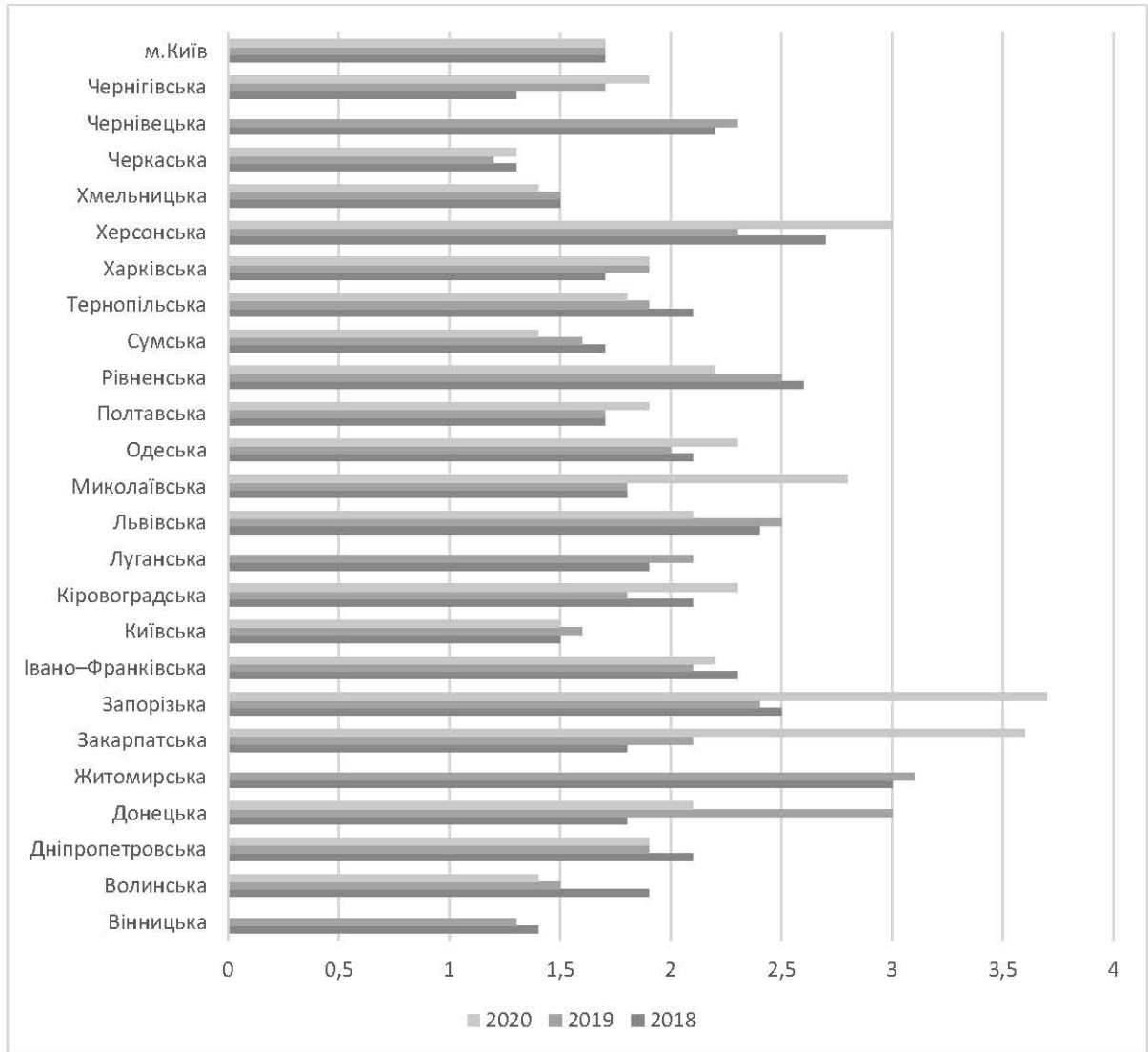


Рисунок 2.8 – Середня тривалість перебування осіб у готелях та аналогічних засобах розміщення за регіонами України у 2019 році, днях (Україна має 1,9 днів)

Джерело: складено автором на основі [13]

Найнижчі показники тривалості перебування у готелях та аналогічних засобах розміщення мають Черкаська, Вінницька, Волинська області.

В Дніпропетровській області середня тривалість перебування у таких закладах у 2018 році складає 2,1 дня, що більше середньої тривалості

перебування в Україні, у 2019 та 2020 роках 1,9 дня, що дорівнює середній тривалості перебування в Україні.

Таким чином, військові дії на Південному Сході країни, нестабільна політична та соціально-економічна ситуація та спалах COVID-19 негативно позначилися на ринку готельних послуг. Аналіз сфери гостинності показав, що інфраструктура колективних засобів розміщення за останні десять років має тенденцію до зменшення (на 76,9%). Майже наполовину скоротилася кількість осіб, що перебували в колективних засобах розміщення (52,09 %). Дослідивши позиціонування Дніпропетровської області на ринку готельних послуг України можна зазначити, за більшістю показників позиції регіону залишаються високими, оскільки область має високу атрактивність як для внутрішніх туристів, так і для іноземних туристів.

## 2.2 Загальна характеристика готелю Дніпропетровськ

До складу управлінської компанії ТОВ «Готельний світ», яка вже багато років працює на ринку, входить готельне підприємство – готель Дніпропетровськ, який є центральним готелем міста. Це тризірковий бізнес-готель, який розташований на одній із найкрасивіших набережних Дніпра неподалік від історичного і культурного центру міста. Вдале розташування і зручна транспортна розв'язка забезпечує максимально комфортні умови як для роботи, так і для відпочинку гостей готелю. Готель побудовано у 1978 році і у 2010 році проведена реконструкція.

Адреса місцезнаходження готелю: 49000 м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 33.

Готель Дніпропетровськ пропонує своїм клієнтам цілий комплекс продуктів та послуг, головним з яких є готельний продукт. Готель Дніпропетровськ має номери різних категорій – стандартні, поліпшені, люкс, студії.

Номерний фонд готелю Дніпропетровськ наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура номерного фонду готелю Дніпропетровськ

Категорія номеру	Кількість номерів	Частка, %
Стандартний двомісний номер	40	16,1
Напівлюкс економ-класу	42	16,9
Одномісний номер економ-класу	34	13,7
Покращений двомісний номер	30	12,0
Сімейний люкс делюкс	20	8,0
Двомісний номер «Комфорт»	18	7,2
Люкс	25	10,0
Люкс комфорт	22	8,8
Люкс VIP	18	7,2
Разом	249	100,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

Найбільшу частку у структурі номерного фонду становлять стандартний двомісний номер і напівлюкс економ-класу – 16,1 і 16,9% відповідно, тому що дані категорії користуються найбільшим попитом у клієнтів. Найменшу частку становлять номери «Люкс», з яких «Люкс» – 10%, «Люкс комфорт» – 10%, «Люкс VIP» – 8,8%.

На рис. 2.9 наведено цінову характеристику номерів готелю Дніпропетровськ у 2022 році.

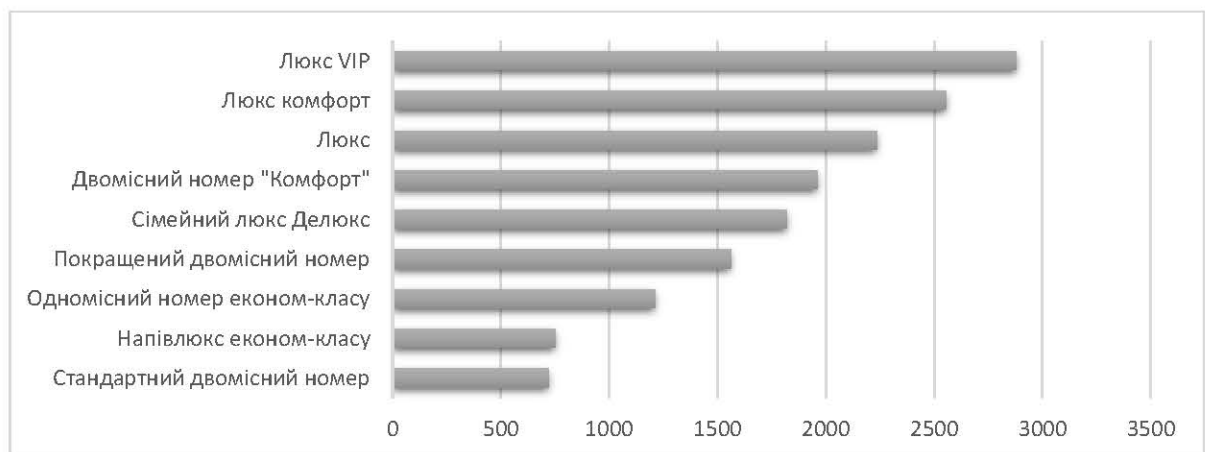


Рисунок 2.9 –Цінова характеристика номерів готелю Дніпропетровськ

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

До вартості номера включається:

- безкоштовний сніданок за системою «шведський стіл» представлено

розмаїттям традиційних ранкових страв – омлет, салати, каші, випічка і гарячі другі страви для тих, хто віддає перевагу ситному сніданку;

- бездротовий Інтернет у номері та на території готелю;
- послуги бізнес-центру – друк, сканування і копіювання документів, робочі місця з комп'ютером, відправка факсів;
- телефонні розмови всередині міста Дніпро [27].

До послуг, які надаються готелем, можна віднести:

– бізнес-центр і конференц-зал. У бізнес-центрі готелю можна працювати самостійно або доручити кваліфікованому персоналу виконати певну роботу. Тут можна надрукувати ділові листи, виготовити візитівки і організувати проведення конференцій і ділових нарад у представницьких конференц-залах, розрахованих на 70 і 25 місць;

- сауна з басейном і більярдом;
- на замовлення здійснюється доставка їжі із кафе;
- послуги масажу;
- бар і кафе із першокласною кухнею;
- салон зачісок і косметичних послуг;
- солярій і масажний кабінет;
- авіакаси;
- сейфи для зберігання документів;
- магазин сувенірів;
- доставка до вокзалів і аеропорту [27].

В табл. 2.3 представлено аналіз структури виручки готелю за видами послуг.

Як видно з наведених даних, обсяг виручки готелю Дніпропетровськ за 2019 – 2020 роки збільшився на 7,4%, тоді як у 2018 – 2019 роки спостерігалось її зменшення, що було викликано тим, що частина номерного фонду у цей період знаходилась у капітальному ремонті і номерний фонд використовувався не у повному обсязі.



Таблиця 2.3 – Аналіз виручки готелю Дніпропетровськ за видами послуг

Види послуг	2018		2019		2020		Відгосне відхилення, %	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	2018/2017	2019/2018
Виручка від використання номерного фонду	92682	63,4	77380	59,9	104307	75,2	83,5	134,8
Інші послуги, разом	53596	36,6	51738	40,1	34362	24,8	96,5	66,4
у т.ч.								
послуги бізнес-центру	307	0,2	362	0,3	374	0,3	117,7	103,6
послуги сауни	1156	0,8	1330	1,0	777	0,6	115,1	58,4
послуги бару і кафе	7094	4,9	6998	5,4	4618	3,3	98,6	66,0
послуги салону зачісок і косметичні послуги	1536	1,1	1420	1,1	679	0,5	92,5	47,8
послуги дитячої кімнати	205	0,1	194	0,2	153	0,1	94,6	78,8
послуги авіакаси	14540	9,9	13364	10,4	9305	6,7	91,9	69,6
послуги трансферу	1858	1,3	1653	1,3	1234	0,9	89,0	74,7
послуги пральні	249	0,2	220	0,2	180	0,1	88,3	82,1
здача приміщень у оренду	26652	18,2	26198	20,3	17029	12,3	98,3	65,0
Виручка разом	146278	100	129118	100	138669	100	88,3	107,4

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

Аналіз структури виручки дозволяє зазначити, що найбільшу частку у структурі має виручка від використання номерного фонду (у 2020 році вона склала 75,2%). Серед інших послуг найбільш значимим є здача приміщень у оренду (у 2020 році виручка становила 12,3% від загальної суми).

Результати діяльності готелю Дніпропетровськ визначають його фінансові показники, аналіз яких наведено у табл. 2.4.

Аналізуючи отримані показники можна зазначити, що виручка готелю Дніпропетровськ за період 2019 – 2020 роки зросла на 9551 тис грн, що оцінюється позитивно. Проте, негативною тенденцією є випереджаючий темп росту собівартості (за період 2019 – 2020 роки вона зросла на 15,2% ,тоді як виручка лише на 7,4%), що і мало суттєвий вплив на приріст валового доходу готелю. Валовий прибуток готелю у 2018 – 2019 роки суттєво зменшився і навіть його зростання у період 2019 – 2020 роки не досягло рівня 2018 року.

Розмір чистого прибутку у 2019 році порівняно із 2018 роком збільшився на 16160 тис грн, а у наступному періоді (2019 – 2020 роки) лише на 382 тис.

грн або на 7,1%. Варто зауважити, що підприємству вдалося вийти із збиткового стану 2018 року, що можна оцінити як позитивну тенденцію.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів діяльності готелю Дніпропетровськ, тис грн.

Види послуг	2018	2019	2020	Відхилення			
				абсолютне (+,-)		відносне, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Виручка від продаж	146278	129118	138669	-17160	9551	88,3	107,4
Собівартість продаж	120095	90941	104788	-29154	13847	75,7	115,2
Валовий прибуток	26183	38177	33881	11994	-4296	145,8	88,7
Комерційні витрати	2814	3121	2415	307	-706	110,9	77,4
Управлінські витрати	22105	22587	21445	482	-1142	102,2	94,9
Прибуток від продаж	1264	12469	10021	11205	-2448	986,5	80,4
Відсотки до отримання	2756	1614	2014	-1142	400	58,6	124,8
Інші доходи	4334	4058	4652	-276	594	93,6	114,6
Інші витрати	19162	11452	9520	-7710	-1931	59,8	83,1
Прибуток до оподаткування	-10808	6689	7167	17497	478	-	107,1
Поточний податок на прибуток	-	1337	1433	1337	96	-	107,2
Чистий прибуток	-10808	5352	5734	16160	382	-	107,1

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

Враховуючі особливості основної діяльності готелю і його готельного продукту, варто проаналізувати чисельність персоналу (табл.2.5) та рух персоналу готелю (табл. 2.6).

Як можна побачити з табл. 2.5 середньорічна кількість працівників готелю Дніпропетровськ зростає за період 2018 – 2020 роки на 5 осіб (збільшено прийом сезонних і тимчасових працівників на 4 особи і прийнято 1 спеціаліста).

Аналіз руху робочої сили у готелі показує, що кадрова ситуація

достатньо стабільна – коефіцієнт плинності кадрів знизився на 0,025. Коефіцієнти постійності складу персоналу і стабільності кадрів демонструють достатньо високі значення.

Таблиця 2.5 – Аналіз чисельності персоналу готелю Дніпропетровськ

Категорія працівників	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018	
				абсолютне (+,-)	відносне, %
Всього по готелю	72	71	77	+5	106,9
Робітники основної діяльності з них	54	54	58	+4	107,4
постійні працівники	31	29	31	0	100
сезонні і тимчасові працівники	23	25	27	+4	117,4
Службовці з них	18	18	19	+1	105,6
керівники	6	6	6	0	100
спеціалісти	12	12	13	+1	108,3

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

Таблиця 2.6 – Аналіз руху персоналу готелю Дніпропетровськ

Категорія працівників	2018	2019	2020	Відхилення абсолютне, (+,-)
Середньоспиксова чисельність працівників	72	71	77	+5
Кількість прийнятих працівників	2	7	3	+1
Кількість звільнених працівників	3	1	1	-2
Кількість працівників, звільнених за власним бажанням	3	1	1	-2
Кількість працівників, які пропрацювали весь рік	71	72	74	+3
Кількість працівників, які пропрацювали останні три роки	42	43	44	+2
Коефіцієнт обороту по прийому	0,032	0,091	0,034	+0,002
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,042	0,017	0,017	-0,025
Коефіцієнт плинності кадрів	0,042	0,017	0,017	-0,025
Коефіцієнт постійності складу персоналу	0,991	1,009	0,967	-0,024
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,585	0,596	0,567	-0,017

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації

Якісний склад працівників поліпшується – зростає питома вага працівників з вищою освітою, а серед керівництва – з вищою освітою за фахом, а також тих, хто пропрацював на підприємстві від 10 до 15 років, що позитивно характеризує кадрову політику керівництва готелю і має позитивний вплив на міцність позиції готелю на конкурентному ринку.

Таким чином, в сучасних умовах готель Дніпропетровськ, як і багато інших підприємств індустрії гостинності, розвивається у складних економічних умовах. Спектр надаваних послуг, які надає готель є достатньо широким і відповідає його рівню. Аналіз структури виручки дозволяє зазначити, що найбільшу частку у структурі має виручка від використання номерного фонду, а серед інших послуг найбільш значимим є здача приміщень у оренду. Аналіз фінансових результатів діяльності показав, що підприємству вдалося вийти із збиткового стану 2018 року, що можна оцінити як позитивну тенденцію.

### 2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ

Зацікавленість готельних підприємств в результатах своєї діяльності підсилює необхідність підвищення їхньої конкурентоспроможності, що вимагає вдосконалення роботи всіх служб та підрозділів. Конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення виживання готелю в мінливих умовах ринку та його подальшого ефективного розвитку [7].

Проведемо оцінку конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ. Для дослідження конкурентоспроможності готелю ми скористались найпопулярнішим сайтом бронювання Booking.com, де споживачі готельних послуг залишають свої відгуки про той чи інший готель, який вони відвідали. Нами було обрано п'ять готельних підприємств на ринку готельних послуг м. Дніпро, які знаходяться в центрі міста, а саме: Hutor Hotel, Sky Most City Hotel, СПА-готель Цунамі, Bartolomeo, Civilization та є конкурентами нашого готелю. Кількість відгуків, які залишили відвідувачі про досліджувані готелі, складає більше 700 відгуків. Порівняльна характеристика готелів дасть зрозуміти, які переваги існують у одних готелів, і які відсутні або існують, але не так добре розвинені ніж в конкурентів.

Кількість відгуків, які залишили відвідувачі про досліджувані готелі

представлено на рис. 2.10.

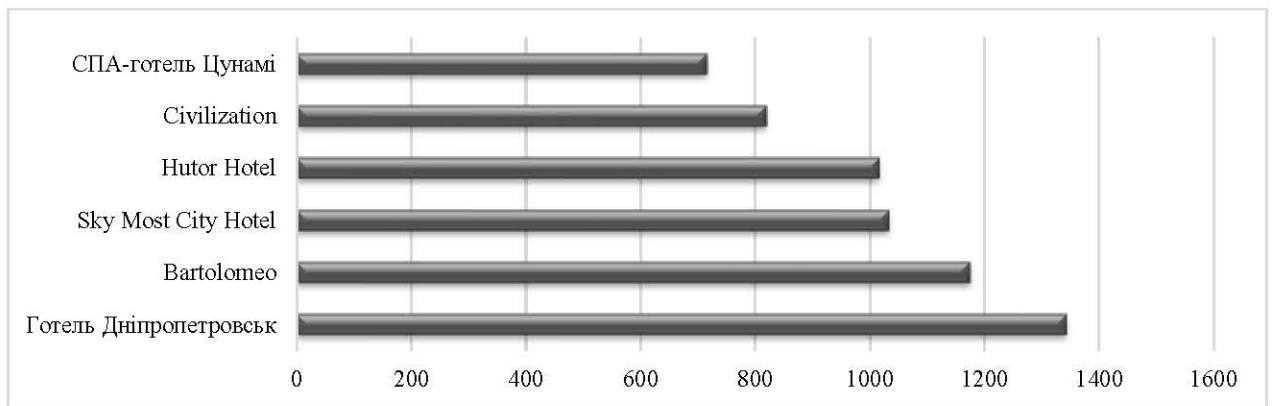


Рисунок 2.10 – Кількість відгуків на сайті Booking.com, %

Джерело: створено автором на основі [32]

Так, найбільшу кількість відгуків було залишено про готель Дніпропетровськ (1344 відгуків), на другому місці готель Bartolomeo (1177 відгуків), на третьому місці за кількістю відгуків готель Sky Most City Hotel (1034 відгуків).

Структура відгуків за типами відвідування досліджуваних готелів, які розміщено на сайті Booking.com представлено в табл. 2.7 та на рис. 2.11.

Таблиця 2.7 – Структура відгуків за типами відвідування готелів

Назва готелю	бізнес-мандрівнк	індивідуальний мандрівник	група друзів	сім'я	пара
Готель Дніпропетровськ	420	420	71	189	244
Bartolomeo	19	41	92	745	279
Sky Most City Hotel	228	217	17	198	374
Hutor Hotel	187	165	57	365	243
Civilization	21	28	66	553	152
СПА-готель Цунамі	179	198	27	86	226

Джерело: створено автором на основі [32]

Розглянувши дані, наведені в табл. 2.7 та на рис. 2.11, можна побачити, що найбільшим попитом готель Дніпропетровськ користується серед бізнес-мандрівників та індивідуальних мандрівників. На сайті Booking.com зазначена категорія відвідувачів залишила по 420 відгуків, що становить 62,0% від

загальної кількості. Сімейні пари з дітьми найбільш всього залишили відгуків в готелі Bartolomeo (745 відгук або 63,3% від загальної кількості), Hutor Hotel (365 відгуків або 35,8% від загальної кількості) та Civilization (553 відгуків або 67,4% від загальної кількості). В готелі Sky Most City Hotel найбільш всього залишило відгуків від закоханих пари (374 відгуків або 36,1% від загальної кількості).

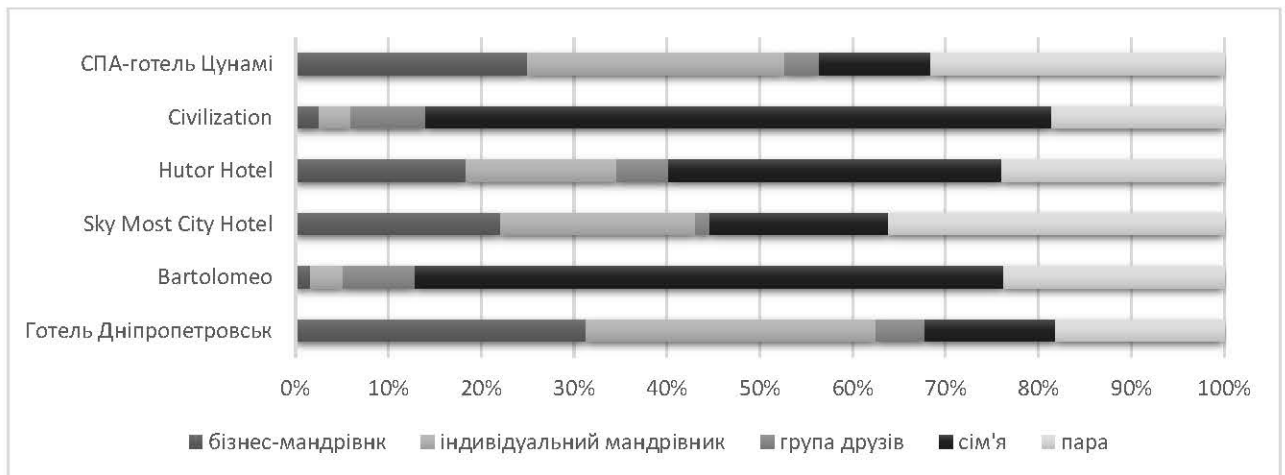


Рисунок 2.11 – Структура відгуків за типами відвідування готелів на сайті Booking.com, %

Джерело: створено автором на основі [32]

Отже, можна зробити припущення, що найбільшою популярністю готель Дніпропетровськ користується серед бізнес-мандрівників та індивідуальних мандрівників, готелі Bartolomeo Hutor Hotel та Civilization люблять сімейні пари, а Sky Most City Hotel подобається закоханим парам, які зупиняються в готелі для романтичного відпочинку.

Головною метою діяльності підприємств готельного господарства є надання бездоганного обслуговування. Структура відгуків за оцінками гостей щодо обслуговування в готелях представлено в табл. 2.8 та рис. 2.11.

З наведених даних в табл. 2.8 та діаграми на рис. 2.12 можна побачити, що більшість гостей готелю Дніпропетровськ, які залишили відгуки на сайті Booking.com, оцінили якість наданих послуг в готелі як «добре» (377 відгуків або 28,0%) та «чудово» (300 відгуків або 22,0%). Якщо розглянути всі

досліджувані готелі, то можна побачити, що найвищий показник «чудово» належить готелю Bartolomeo (746 відгуків або 63,3% від загальної кількості відгуків).

Таблиця 2.8 – Структура відгуків за типами відвідування готелів, балів

Назва готелю	Чудово (9+)	Добре (7-9)	Достатньо добре (5-7)	Погано (3-5)	Дуже погано (1-3)
Готель Дніпропетровськ	300	377	251	216	200
Bartolomeo	746	279	92	41	18
Sky Most City Hotel	653	254	60	28	39
Hutor Hotel	638	275	58	33	13
Civilization	553	152	66	28	21
СПА-готель Цунамі	594	93	18	7	4

Джерело: створено автором на основі [32]

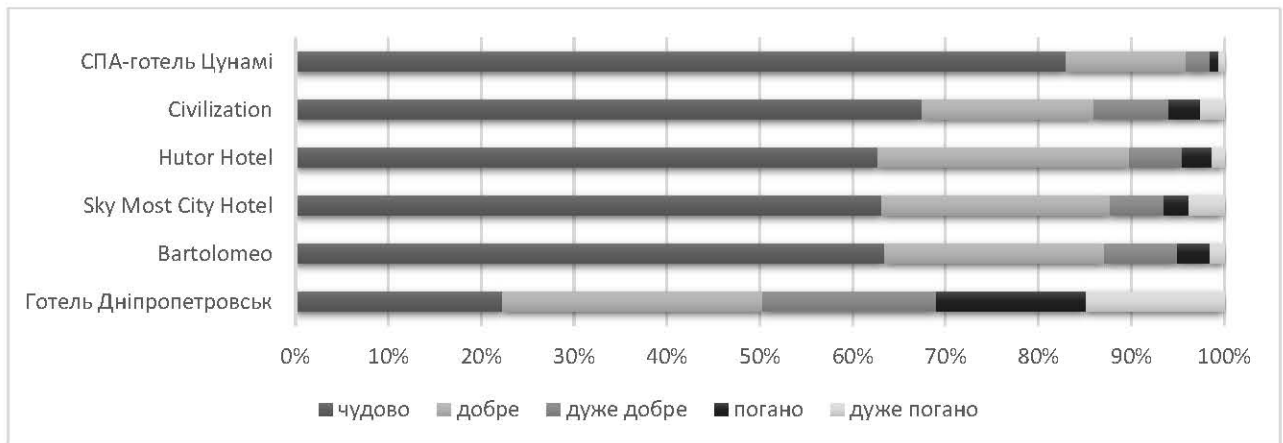


Рисунок 2.12 – Структура відгуків за оцінками гостей готелів на сайті

Booking.com, %

Джерело: створено автором на основі [32]

На жаль, готель Дніпропетровськ має і негативні відгуки, їх нараховується 416, що становить 31,0% від загальної кількості відгуків. Найменшу кількість негативних відгуків можна побачити при дослідженні готелю СПА-готель Цунамі (11 відгуків або 1,5% від загальної кількості відгуків).

Отже, можна побачити, що 928 гостей або 69,0% залишили позитивні відгуки щодо перебування в готелі Дніпропетровськ.

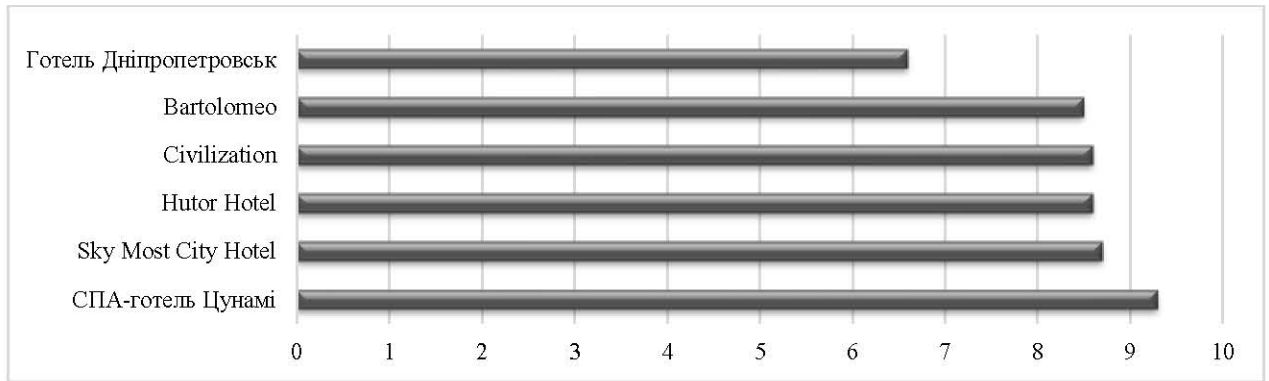


Рисунок 2.13– Порівняльний аналіз загальних оцінок привабливості готелів на сайті Booking.com

Джерело: створено автором на основі [32]

На рис. 2.12 представлено порівняльний аналіз загальних оцінок щодо привабливості досліджуваних готелів за відгуками споживачів на сайті бронювання Booking.com. Можна побачити, що готель Дніпропетровськ серед шести досліджуваних готелів знаходиться на останньому місці з загальною оцінкою привабливості – 6,6 з 10 балів.

Порівняльний аналіз факторів привабливості для споживача досліджуваного готелю Дніпропетровськ та її конкурентів представлено в табл. 2.9. Було проаналізовано основні показниками якості: персонал, зручність, чистота, комфорт, співвідношення ціна/якість, розташування, безкоштовний Wi-Fi.

Одним із зручних інструментів порівняння можливостей готельного підприємства та його основних конкурентів є побудова «багатокутника конкурентоспроможності», що представляє собою графічне відображення оцінок стану підприємства та конкурентів з найбільш важливих напрямків діяльності, які зображено у вигляді векторів-осей [7].

На підставі даних, які представлено в табл. 2.9 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.13). По осі багатокутника відображається значення кожного з досліджуваних факторів, де можна проаналізувати рівень конкурентоспроможності досліджуваних готелів за кожним з факторів, слабкі



і сильні сторони підприємства. Отримані результати оцінки конкурентоспроможності обраних готелів свідчать про різні конкурентні позиції закладів на ринку готельного бізнесу м. Дніпро.

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз факторів привабливості готелів, бал

№	Критерії	Готель Дніпропетровськ	Bartolomeo	Sky Most City Hotel	Hutor Hotel	Civilization	СПА-Отель Цунамі
1	Персонал	7,7	8,5	8,8	9,0	8,8	9,4
2	Зручності	6,0	8,6	8,6	8,4	8,6	9,4
3	Чистота	6,4	8,7	8,9	8,5	8,9	9,5
4	Комфорт	6,1	8,7	8,9	8,5	8,8	9,5
5	Співвідношення ціна/якість	6,1	7,8	8,4	8,4	8,4	8,9
6	Розташування	9,0	9,3	9,6	9,4	9,3	9,2
7	Безкоштовний Wi-Fi	8,3	8,3	8,4	8,1	8,3	8,9

Джерело: створено автором на основі [32]

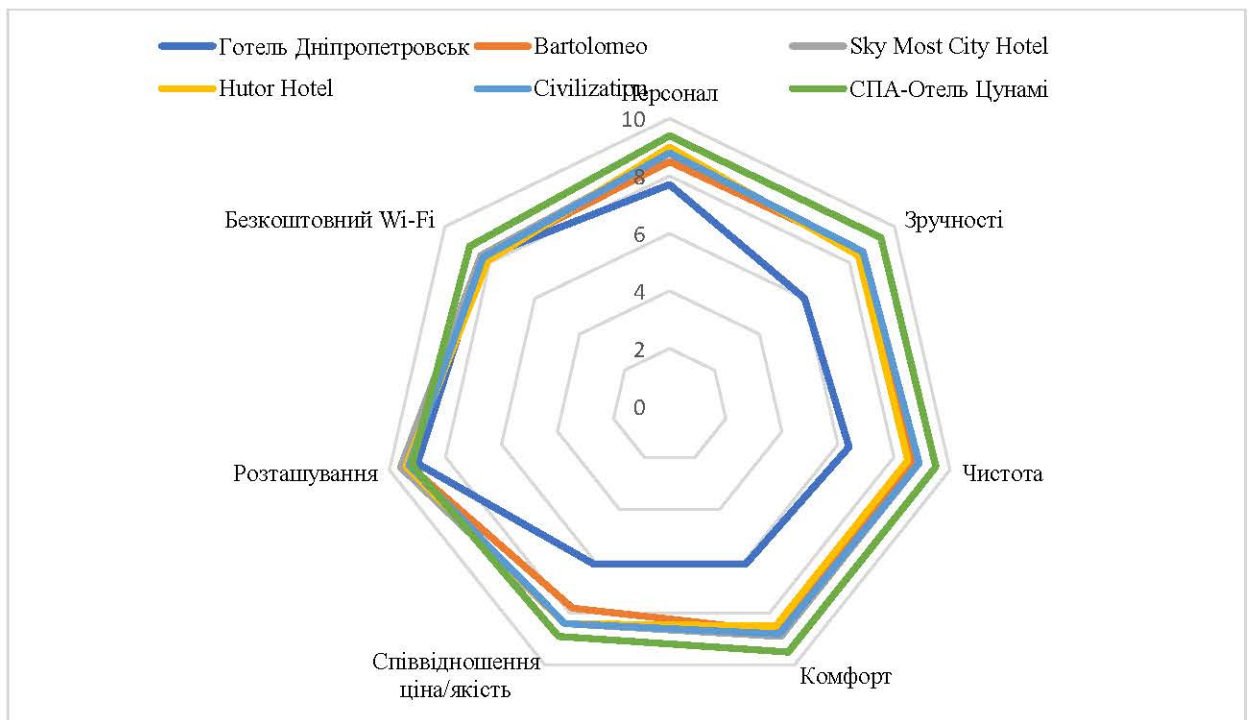


Рисунок 2.13 – Багатокутник конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ

Джерело: створено автором на основі [32]

Зробивши порівняльний аналіз факторів привабливості обраних готелів, ми бачимо, що готель Дніпропетровськ має найнижчі показники за досліджуваними критеріями та відстає від конкурентів по всім показникам, що свідчить про низькі конкурентоспроможність на ринку готельних послуг м. Дніпро.

З метою виявлення «вузьких місць» готелю Дніпропетровськ та для подальшого визначення його конкурентних переваг на ринку готельних послуг м. Дніпро, нами було проведено SWOT-аналіз, який дозволить визначити існуючі можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони його діяльності (додаток ). Визначання слабких сторін дозволить в подальшому розробити грамотну покрокову стратегію їх усунення. Для готельного підприємства невідконтрольними елементами є можливості та загрози. Визначивши загрози можна розробити та оптимізувати ефективний план дій для готельного підприємства за умови їх виникнення, і така стратегія дозволить готельному підприємству вчасно адаптуватись та продовжувати свою господарську діяльність. Визначення можливостей, під час проведення SWOT-аналізу, може надати змогу сформувати конкурентну стратегію розвитку готельного підприємства [1].

Отже, в сучасних умовах готель Дніпропетровськ, як і багато інших підприємств індустрії гостинності, розвивається у складних економічних умовах. Ринок готельних послуг м. Дніпро є насиченим і відрізняється високим рівнем конкуренції. Основними загрозами з боку мікрооточення є загрози входження нових конкурентів на ринок, послуги-замінники і ризик втрати клієнтів. Незважаючи на високі конкурентні переваги, готель Дніпропетровськ має постійно удосконалювати і підвищувати якість своїх послуг для збереження ринкових позицій і гідно конкурувати на ринку готельних послуг м. Дніпро.

За підсумками SWOT-аналізу готелю Дніпропетровськ можна запропонувати обрати стратегію диверсифікації, а саме: створення нових видів готельних послуг; використовувати додаткові і супутні послуги для підтримки

задоволення клієнтів; розробити проект з надання нового виду послуг для утримання клієнтів від переходу до конкурентів; забезпечення зростання прибутку за рахунок розробки стратегії конкурентоспроможності для підвищення рівня дохідності готелю.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища довів, що готель має достатній ресурсний потенціал для розвитку. Він має достатню кількість сильних сторін та значну кількість слабких сторін, однак за певних умов вони можуть перетворитися в сильні сторони. Пропозиції, щодо збільшення сильних сторін та уникнення загроз готелю: впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу щоб бути кращими серед конкурентів; потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування; збільшення асортименту додаткових послуг; зниження ціни за номер, низькі ціни приваблюють і збільшують кількість споживачів; скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування; укладання договору з рекламним агентством, розширення реклами, тим самим підвищення попиту на послуги.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. Було встановлено, що військові дії на Південному Сході країни, нестабільна політична та соціально-економічна ситуація та спалах COVID-19 негативно позначилися на ринку готельних послуг. Аналіз сфери гостинності показав, що інфраструктура колективних засобів розміщення за останні десять років має тенденцію до зменшення (на 76,9%). Майже наполовину скоротилася кількість осіб, що перебували в колективних засобах розміщення (52,09 %). Дослідивши позиціонування Дніпропетровської області на ринку готельних послуг України можна зазначити, що цей регіон посідає одне з важливих місць серед регіонів України на ринку готельних послуг. За більшістю показників позиції цього регіону залишаються високими, оскільки

область має високу атрактивність як для внутрішніх туристів, так і для іноземних туристів.

2. Дослідивши загальну характеристику готелю Дніпропетровськ, було встановлено, що в сучасних умовах готель розвивається у складних економічних умовах. Спектр надаваних послуг, які надає готель є достатньо широким і відповідає його рівню. Аналіз структури виручки дозволяє зазначити, що найбільшу частку у структурі має виручка від використання номерного фонду, а серед інших послуг найбільш значимим є здача приміщень у оренду. Аналіз фінансових результатів діяльності показав, що підприємству вдалося вийти із збиткового стану 2018 року, що можна оцінити як позитивну тенденцію.

3. Під час проведення оцінки рівня конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ ми зробили порівняльний аналіз факторів привабливості обраних готелів та дійшли висновку, що готель Дніпропетровськ має найнижчі показники за критеріями якості за відгуками споживачів, які розміщено на сайті Booking.com та відстає від конкурентів по всім показникам, що свідчить про низькі конкурентоспроможність на ринку готельних послуг м. Дніпро. Але аналіз внутрішнього середовища довів, що готель має достатній ресурсний потенціал для розвитку. Він має достатню кількість сильних сторін та значну кількість слабких сторін, однак за певних умов вони можуть перетворитися в сильні сторони. Пропозиції, щодо збільшення сильних сторін та уникнення загроз готелю: впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу щоб бути кращими серед конкурентів; потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування; збільшення асортименту додаткових послуг; зниження ціни за номер, низькі ціни приваблюють і збільшують кількість споживачів; скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування; укладання договору з рекламним агентством, розширення реклами, тим самим підвищення попиту на послуги.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

#### 3.1 Перспективні напрями розвитку конкурентних переваг готелю Дніпропетровськ

Проводячи оцінку конкурентноспроможності та конкурентних переваг готелю Дніпропетровськ, було визначено його «вузькі міста», а саме слабкі та сильні сторони у функціонуванні. Підприємство позиціонує себе як бізнес-готель, в ньому наявний широкий асортимент та бізнес послуг та є конференцзали. Однак, готельне підприємство недостатньо приділяє увагу кваліфікації своїх працівників, підвищення їх професійного рівня, навчанню. Адже жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Для оцінки задоволеності клієнтів готелю Дніпропетровськ була розроблена анкета (додаток Ж). На підставі даної анкети було опитано 140 гостей готелю. Оцінку показників оцінювали за п'ятибальною шкалою. Важливість (вага) показника оцінювався за наступною шкалою: Комфорт готелю має важливе значення, йому присвоєно високий вага показника – 0,3, другим за важливістю показником є - наявність додаткових послуг готелю, йому присвоєно вага -0,25 і т.д. в залежності від важливості. В цілому сума всіх показників становить 1,0 або 100%. Проведене опитування задоволеності клієнтів показало наступні результати, які представлено в табл. 3.1. Дані табл. 3.1 показують, що 90% опитаних оцінюють відмінно показники комфорту готелю, 95% опитаних повністю задоволені способами оплати за послуги готелю (зараз можна оплатити як готівковим, так і безготівковим шляхом на розрахунковий рахунок). Більшість споживачів задоволені безпекою готелю, п'ять балів за безпеку дали 84% опитаних. Практично не задоволені клієнти: ціновою політикою і системою знижок готелю, недостатнім вважають

наявність додаткових послуг, а також якістю обслуговуючого персоналу. В результаті показник якості обслуговування клієнтів готелю склав трохи більше 50%. Це вважається досить низький показник. У зв'язку з цим необхідно вдосконалення існуючої культури обслуговування.

Таблиця 3.1 – Результати опитування задоволеності клієнтів

№	Показник	Вага показника	Результат опитування, %	Зважена оцінка, %
1.	Комфорт готелю	0,3	90,0	27,0
2.	Якість обслуговування персоналу	0,2	69,0	13,8
3.	Наявність додаткових послуг готелю	0,25	5,0	1,25
4.	Способи оплати послуг готелю	0,05	95,0	4,75
5.	Безпека готелю	0,005	84,0	4,2
6.	Цінова політика і система знижок готелю	0,1	12,0	1,2
	Разом загальна оцінка	1,0	-	52,2

Джерело: створено автором

Отже, всі недоліки готелю Дніпропетровськ можна об'єднати в три основні групи:

- 1) не вдосконалення кадрової політики готельного підприємства;
- 2) не досконалість асортиментної політики;
- 3) слабе стимулювання збуту.

Дерево цілей – це графічне зображення зв'язку між цілями і засобами їх досягнення, побудоване за принципом дедуктивної логіки і з застосуванням евристичних процедур. Дерево цілей дозволяє представити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій аж до отримання переліку конкретних завдань і отримати інформацію про їх відносну важливість. Воно забезпечує роботу з доведення цілей до безпосередніх виконавців шляхом побудови відповідності між організаційною структурою управління і структурою цілей [4]. Дерево цілей для готелю Дніпропетровськ представлено на рис.3.1.

Реалізація представлених вище пропозицій буде мати наступні ефекти:

- для керівництва готелю – збільшення прибутку і розширення

масштабів готельного бізнесу, підвищення конкурентоспроможності;

- для персоналу – створення нових робочих місць, збільшення обсягів готельних послуг, стабільність зайнятості;
- для клієнтів – задоволення потреб.



Рисунок 3.1 – Дерево цілей проекту щодо вдосконалення культури обслуговування готелю Дніпропетровськ

Джерело: створено автором

Таким чином, проведене вище дослідження дозволяє зробити висновок, що перспективним напрямом розвитку конкурентних переваг готелю Дніпропетровськ є вдосконалення культури обслуговування в готельному комплексі. З метою підвищення культури обслуговування ми пропонуємо вдосконалювати кадрову політику, асортиментну політику та систему стимулювання збуту.

### 3.2 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ

Удосконалення кадрової політики готелю Дніпропетровськ – це підвищення якісних характеристик персоналу готелю. Це може бути досягнуто шляхом прийняття на роботу тих співробітників, які будуть відповідати обов'язковим вимогам працівника готелю, а саме: комунікативний, доброзичливі тощо. Для цього необхідно проводити анкетування всіх вступників на роботу в організацію за спеціальними методиками. Крім цього, для організації доцільно ставити певні вимоги до стажу працівника і приймати на роботу тільки, тих хто має стаж роботи не менше 3 років на займаній посаді.

Даний захід не вимагає великих фінансових вкладень. Зокрема, основним видом витрат тут є витрати на канцелярське приладдя (папір) для роздрукування анкет. Укрупнено витрати на даний захід складуть приблизно 200,0 грн. Імовірно, пачки паперу може вистачити на рік, в залежності від того, чи буде підприємство відкривати нові філії або представництва в інших містах. Витрати на папір є одноразовими витратами, таким чином загальна сума витрат складе 200,0 грн.

Так як в готелі вже наявні послуги, то йому необхідно розвивати уже існуючі послуги, підвищувати їх якість і вигадувати нові модифікації у рамках існуючої сфери діяльності. Удосконалення асортиментної політики готелю Дніпропетровськ може бути досягнуто за рахунок надання нових додаткових послуг. Зокрема, проведене дослідження показало, що в готелі відсутні наступні найбільш поширені і затребувані послуги: послуги перукаря, косметолога, масажиста. Також можна запропонувати, наприклад, організацію послуг для молодят та послуги кейтерингу. Останні два напрямки обумовлені ринковою потребою послуг, а також можливостями готелю Дніпропетровськ для їх надання. Готель має номерний фонд, а також виробничі потужності ресторану. Також під час дослідження було встановлено що серед інших послуг найбільш значимим є здача приміщень у оренду. Тому можна



запропонувати впровадження коворкінг центру.

Досить перспективним напрямком діяльності є організація послуг для молодят. Кожна весільна пара знає про старовинні українські обряди для молодят і хоче створити для себе романтичний настрій після завершення весільних урочистостей. У багатьох готелях такі весільні номери уже виділені у окрему групу.

Номер у готелі – це комфорт. Співробітники готелю прикрасять апартаменти з урахуванням побажань молодят, доставлять замовлений сніданок зранку. Такі моменти можуть суттєво підсилити враження від весілля.

З іншого боку, номер для молодят – це романтика. Можливість залишитись наодинці після гучного свята – це вартує великого. До того ж у банкетному залі готелю Дніпропетровськ часто влаштовують святкування весілля, тому надання молодят спеціальних весільних номерів було б затребувано клієнтами готелю.

Планується переобладнати чотири номери готелю для молодят відповідно до нових тенденцій у дизайні та архітектурі, створення у номері святкового і романтичного затишку. Крім святкового оздоблення номера, у пропозицію для молодят буде входити весільний подарунок від готелю Дніпропетровськ, сніданок на двох у номер, романтична вечеря на двох у ресторані, а також за бажанням клієнтів - прогулянка на човні.

Для переобладнання має сенс вибрати чотири номери на п'ятому поверсі готелю, щоб нічого не заважало молодят. У цей час на п'ятому поверсі розташовано 40 одномісних номерів площею 14 м<sup>2</sup> кожний, після реконструкції 8 з них будуть об'єднані у 4 номери площею: 2 номери по 28 м<sup>2</sup> і 2 номери по 35 м<sup>2</sup>. Поліпшені номери будуть містити лаунж-зону і спальну зону, ванні кімнати будуть розширені до 7 м<sup>2</sup> і обладнані гідромасажними ваннами на двох.

Ринок кейтерингу у Дніпрі знаходиться у стадії зародження і розвивається у напрямку сектору доставки готової їжі. Таких операторів з

доставки у Дніпрі нараховується небагато. Крім того перспективним є напрямок громадського харчування, пов'язаний із наданням послуг на віддалених точках, включаючи всі підприємства і служби, що надають підрядні послуги з організації харчування співробітників компаній і приватних осіб у приміщеннях і на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення і роздрібний продаж готової кулінарної продукції.

Для кейтерингу будуть частково використовуватись виробничі потужності готелю, але потрібно буде і додаткове обладнання - технологічне обладнання для виробництва м'ясних, овочевих, кондитерських і хлібобулочних напівфабрикатів, перших і других готових страв, а також пакувальна лінія.

Виробничий цех буде надавати послуги з приготування і упаковки готових страв і його потужність буде становити 300 комплексних наборів за добу.

Враховуючи результати проведеного дослідження ринку кейтерингу м. Дніпро, можна зазначити, що він знаходиться у стадії розвитку, тому можна очікувати попит на послуги кейтерингу у майбутньому. Це дозволяє обґрунтовано припустити, що попит на послуги кейтерингу у майбутньому буде зростати, тобто ця послуга буде актуальною на ринку м. Дніпро.

Останнім часом на ринку кейтерингу самим швидкозростаючим сегментом стала доставка, що є особливо актуальним в сучасних епідеміологічних умовах. Попит на доставку готової їжі в середньому за рік зростає на 30-40% проти 10-15% зростання на виїзному обслуговуванні. Зростаючій попит у цій ніші представляє цей напрямок особливо перспективним.

Таким чином, для реалізації проекту будуть потрібними всі основні види ресурсів - основні засоби, сировина і матеріали, трудові і фінансові ресурси. Розрахунок витрат на реалізацію проекту представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок інвестиційних витрат

Призначення витрат	Сума, тис.грн
Реконструкція номерного фонду під номери для молодят	2274
Оснащення і декор номерів для молодят	1576
Обладнання виробничого цеху під кейтеринг	4552
Разом	8402

Джерело: створено автором

Таким чином, для реалізації проекту підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ і реконструкції номерів для молодят і послуг кейтерингу необхідні грошові кошти у обсязі 8402 тис грн.

Для визначення ефективності проекту функціонування номерів для молодят проведемо розрахунок витрат на реалізацію цього напрямку на 5 років (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок повної собівартості функціонування номерів для молодят на прогнозний період з урахуванням інфляції, тис грн

Статті витрат	2024	2025	2026	2027	2028
Амортизація	38	38	38	38	38
Електроенергія	92	97	101	107	112
Опалення	31	32	34	36	37
Освітлення	315	330	347	364	382
Водопостачання	248	260	273	287	301
Разом	723	757	793	831	871

Джерело: створено автором

Для визначення ефективності проекту послуг кейтерингу проведемо розрахунок витрат на реалізацію напрямку проекту функціонування послуг кейтерингу на 5 років (табл. 3.3).

На основі проведеного дослідження можна спрогнозувати виручку від реалізації проекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.4 – Розрахунок повної собівартості робіт цеху кейтерингу на прогнозний період з урахуванням інфляції, тис грн

Статті витрат	2024	2025	2026	2027	2028
Сировина і матеріали	5625	5906	6202	6512	6837
Заробітна плата основного і допоміжного виробничого персоналу	2333	2450	2572	2701	2836
Страхові внески	700	735	772	810	851
Амортизація	383	383	383	383	383
Електроенергія для технологічних цілей	455	478	502	527	553
Опалення	104	109	115	120	126
Електроенергія побутова	314	330	346	363	382
Водопостачання	248	260	273	287	301
Разом	10162	10651	11164	11703	12269

Джерело: створено автором

Таблиця 3.5 – План виробництва на період реалізації проекту

Показники	2024	2025	2026	2027	2028
Функціонування номерів для молодят					
Річний обсяг реалізації, тис.грн	8387	8806	9246	9709	10194
Реалізація послуг кейтерингу					
Річний обсяг реалізації, шт	109500	109500	109500	109500	109500
Ціна одного комплекту, грн	114	120	126	132	139
Виручка від реалізації, тис.грн	12505	13130	13787	14476	15200
Разом	20892	21936	23033	24185	25394

Джерело: створено автором

Отже, отримані результати щодо оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ дозволяють рекомендувати до реалізації вибрану стратегію диверсифікації готелю Дніпропетровськ. Як показали результати розрахунку, проект з підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ має є доцільним і вигідним.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами третього розділу отримано наступні висновки.

1. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що перспективним напрямом розвитку конкурентних переваг готелю Дніпропетровськ є вдосконалення культури обслуговування в готельному комплексі. З метою підвищення культури обслуговування було запропоновано вдосконалити кадрову політику, асортиментну політику та систему стимулювання збуту.

2. Отримані результати щодо оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ дозволяють рекомендувати до реалізації вибрану стратегію диверсифікації готелю Дніпропетровськ. Як показали результати розрахунку, проект з підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ має є доцільним і вигідним.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення:

1. З'ясовано, що конкурентоспроможність відіграє роль рушійної сили у розвитку та виживанні підприємства індустрії гостинності в ринкових умовах під час прагнення до максимізації власного прибутку та збільшення масштабів господарської діяльності. Вона складається із взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення сильних конкурентних позицій підприємства, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг. Конкуренція змушує керівництво постійно шукати нові шляхи підвищення якості послуг, якості сервісу, шукати методи зниження ціни, тим самим підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

2. Доведено, що конкурентоспроможність є поняттям відносним, тому визначити його можливо тільки при порівнянні різних ринкових суб'єктів, що конкурують між собою. Відповідно, рівень конкуренції окремо взятого готельного підприємства буде змінюватися в залежності від того підприємства, з яким воно порівнюється. Показники конкурентоспроможності також змінюються з часом. З метою оцінки конкурентоспроможності підприємств готельної сфери рекомендується використовувати експертний метод та графічний метод побудови багатокутника конкурентоспроможності.

3. Встановлено, що інструментарієм для вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності може стати механізм забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. Управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності повинно формуватися як комплекс довгострокових і короткострокових управлінських впливів на всі підрозділи та особи, що взаємодіють у сфері забезпечення конкурентоспроможності, як готелю, так і готельного продукту на ринку послуг, а також здійснювати вплив на найбільш повне та раціональн

використанні зусиль по досягненню цілей і запланованих результатів діяльності готелю.

4. Було встановлено, що військові дії на Південному Сході країни, нестабільна політична та соціально-економічна ситуація та спалах COVID-19 негативно позначилися на ринку готельних послуг. Аналіз сфери гостинності показав, що інфраструктура колективних засобів розміщення за останні десять років має тенденцію до зменшення (на 76,9%). Майже наполовину скоротилася кількість осіб, що перебували в колективних засобах розміщення (52,09 %). Дослідивши позиціонування Дніпропетровської області на ринку готельних послуг України можна зазначити, що цей регіон посідає одне з важливих місць серед регіонів України на ринку готельних послуг. За більшістю показників позиції цього регіону залишаються високими, оскільки область має високу атрактивність як для внутрішніх туристів, так і для іноземних туристів.

5. Дослідивши загальну характеристику готелю Дніпропетровськ, було встановлено, що в сучасних умовах готель розвивається у складних економічних умовах. Спектр надаваних послуг, які надає готель є достатньо широким і відповідає його рівню. Аналіз структури виручки дозволяє зазначити, що найбільшу частку у структурі має виручка від використання номерного фонду, а серед інших послуг найбільш значимим є здача приміщень у оренду. Аналіз фінансових результатів діяльності показав, що підприємству вдалося вийти із збиткового стану 2018 року, що можна оцінити як позитивну тенденцію.

6. Під час проведення оцінки рівня конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ ми зробили порівняльний аналіз факторів привабливості обраних готелів та дійшли висновку, що готель Дніпропетровськ має найнижчі показники за критеріями якості за відгуками споживачів, які розміщено на сайті Booking.com та відстає від конкурентів по всім показникам, що свідчить про низькі конкурентоспроможність на ринку готельних послуг м. Дніпро. Але аналіз внутрішнього середовища довів, що готель має достатній ресурсний

потенціал для розвитку. Він має достатню кількість сильних сторін та значну кількість слабких сторін, однак за певних умов вони можуть перетворитися в сильні сторони. Пропозиції, щодо збільшення сильних сторін та уникнення загроз готелю: впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу щоб бути кращими серед конкурентів; потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування; збільшення асортименту додаткових послуг; зниження ціни за номер, низькі ціни приваблюють і збільшують кількість споживачів; скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування; укладання договору з рекламним агентством, розширення реклами, тим самим підвищення попиту на послуги.

7. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що перспективним напрямом розвитку конкурентних переваг готелю Дніпропетровськ є вдосконалення культури обслуговування в готельному комплексі. З метою підвищення культури обслуговування було запропоновано вдосконалювати кадрову політику, асортиментну політику та систему стимулювання збуту.

8. Отримані результати щодо оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ дозволяють рекомендувати до реалізації вибрану стратегію диверсифікації готелю Дніпропетровськ. Як показали результати розрахунку, проект з підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ має є доцільним і вигідним.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А.Г., Пушка О.С., Мирошник Ю.А. Дослідження конкурентної стратегії готельного господарства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/40625/1/Research.pdf>
2. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. К.: ВД "Професіонал", 2006. 443 с.
3. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2018. № 9 URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2018/9.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf)
4. Білоус С.В., Красько А.Б., Безручко Л.С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.23. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/04/Bilous-Krasko-Bezruchko-Pidvyshchennia-konkurntn-perevah-NR-2022-stattya.pdf>
5. Бортник Л. В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / національний економічний університет. Одеса, 2014. 200 с.
6. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14. № 2. С. 100 – 110. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1397/1/Методика%20оцінки%20конкурентоспроможності%20готельних%20підприємств.pdf>
7. Буднікевич І. М., Крупенна І. А., Гавриш І. І. Нові послуги в системі маркетингу готельних підприємств: практика впровадження, адаптації та модифікації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2017. Вип. 3. С. 101-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2017\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2017_3_12)

8. Брижань І.А, Чевганова В.Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та управління підприємством*. 2015. № 4/5 (24). С. 10 – 15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2015\\_4\(5\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_4(5)_3).

9. Галасюк С. Готельний продукт та його складові: термінологічні уточнення і практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1449/1394>

10. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2016. 221 с.

11. Готельно-ресторанний бізнес : навчальний посібник / О. А. Ніколайчук та ін. ; за ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022\\_NP\\_NikolaiChuk\\_Hotelno-restoranniy%20bussniss.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022_NP_NikolaiChuk_Hotelno-restoranniy%20bussniss.pdf)

12. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 67 – 73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_43\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_14)

13. Державна служба статистики України URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

14. Довбуш В.І. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2019. №7 (71). С. 125 – 128 URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3141/3110>

15. Димченко О. В., Рудаченко О. О., Прасол В. М., Панова О. Д. Європейські стандарти бізнеспланування : навчальний посібник / Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 143 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/58988/1/2017%20печ.%2019Н%2С%20%28Восстановлен%29.doc.pdf>

16. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств:

теоретичні аспекти : монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.

17. Єсіна В.О., Матвеева Н.М., Базецька Г.І. Аналітичний аспект підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства як одна з умов євроінтеграції економіка та суспільство. *Економіка та суспільство*. *Економіка*. 2022. Випуск № 42 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1630/1567>

18. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Том 1. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018\\_3\\_1/jrn/pdf/7.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_3_1/jrn/pdf/7.pdf)

19. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки. Економічні науки*. 2017. №1 (54). URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf>

20. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2016. № 31 (1). С. 143-150. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2016\\_31%281%29\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31%281%29_23)

21. Коваленко Д. С. Методичні підходи до дослідження конкурентного положення готельного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 19. С. 59 – 62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_19\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_19_13).

22. Купшнір О. Жигулін О. Відновлення ефективності методів управління підприємством: агропродовольча, готельна й ресторанна сфера. *Food Industry Economics*. 2022. Вип. 14 (2). <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2322>. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2322/2507>

23. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2013\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19)

24. Миронова М. І., Миронов Ю. Б. Показники ефективності діяльності

підприємств індустрії гостинності. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Черкаси, 16–17 квітня 2020 р.). Черкаси, 2020. С. 517 – 520 URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/myronova2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/myronova2.htm)

25. Михайлова О.П., Брінь П.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств у готельному бізнесі. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 29 – 31 травня 2013 року). Харків, НТУ «ХП», 2013. С. 137. URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2013/s23/МЕТОДИ%20ОЦІНКИ%20КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ%20ПІДПРИЄМСТВ%20У%20ГОТЕЛЬНОМУ%20БІЗНЕСІ.pdf>

26. Моргулець О. Б. Розвиток сучасного понятійно-категоріального апарату теорії послуг. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 34-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_6)

27. Офіційний сайт готелю Дніпропетровськ URL: <https://dnipro-hotel.dp.ua/>

28. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. *Вісник Харківського університету імені В. Н. Каразіна*. 2013. № 1042. С. 128–131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv\\_2013\\_1042\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2013_1042_1_30)

29. Полінкевич О. М. Маркетинг туризму та готельно-ресторанної справи : навчальний посібник. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 288 с. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-04/Polinkevych\\_MTGRS.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-04/Polinkevych_MTGRS.pdf)

30. Ромусік Я. В. Особливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні: SWOT – аналіз. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4319>

31. Савко О.Я., Загайкевич О.Ю. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка та*

*суспільство. Економіка.* 2021. Випуск № 34 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1038/995>

32. Сайт бронювання Booking.com URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/dnepropetrovsk.ru.html>

33. Соловей І.С., Островська Н.Д., Луговий Б.В. Аналіз тенденцій готельної індустрії в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2023. № 1 (82). С. 140 – 149.

34. Скорина Т.М., Коротун С.І., Коротун О.П., Конарівська О.Б. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на ринку України: монографія. Рівне: видавець О.Зень, 2019. 170 с. URL: [https://er3.nuwm.edu.ua/14784/1/Монографія\\_2019.04.14%20%28Скорина-Коротун%29%20%281%29.pdf](https://er3.nuwm.edu.ua/14784/1/Монографія_2019.04.14%20%28Скорина-Коротун%29%20%281%29.pdf)

35. Терещук Н. В. Методологічні основи розвитку сервісології в ресторанному господарстві. Інновації та технології в сфері послуг та харчування. 2021. № 1-2. С. 75-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/itsph\\_2021\\_1-2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/itsph_2021_1-2_11)

36. Чередниченко А. О., Калінін М. В. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 56. С. 68-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2016\\_56\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_56_11)

37. Чупрун К. Г., Мельник І.О. Забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства. *Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Миколаїв, 14 травня 2021 року). Миколаїв, 2021. С. 276 – 278. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11263/1/zbirnyk-tez-05-11-21-276-278.pdf>

38. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* 2015. Випуск 2 (4). Частина 2. С. 120–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2015\\_2%282%29\\_\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2%282%29__24)

39. Шевчук Ю. А Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. Вісник КНУТД. Проблеми розвитку економіки. 2020. № 1 (143). С. 41 – 51 URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2020/11/10.30857-2413-0117-2020-1-4.pdf>

40. Шелеметьєва Т. В., Маляр Е. М. Формування механізму підвищення ефективності діяльності підприємства. Вісник економічної науки України. 2016. № 1. С. 167 – 170. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/106358>

41. Ярмоменко С.Г., Шикіна О.В., Нечева Н.В. Позиціонування Одеської області на ринку готельних послуг України. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 48. С. 213-221. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12164/1/Яременко%2С%20Шикіна%2С%20Нечева%20Позиціонування%20Одеської%20області%20на%20ринку%20готельних%20послуг%20України.pdf>

42. Янчук, Т. В., Любінчак К. Р., Вовколуп А. Ю. Ефективність упровадження маркетингових технологій на підприємствах готельноресторанного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 176-179. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/30395/1/ЕФЕКТИВНІСТЬ%20УПРОВАДЖЕННЯ%20МАРКЕТИНГОВИХ%20ТЕХНОЛОГІЙ.pdf>

43. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183–188. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3382/1/Сучасні%20методики%20оцінки%20конкурентоспроможності%20підприємства.pdf>

ДОДАТКИ  
ДОДАТОК А

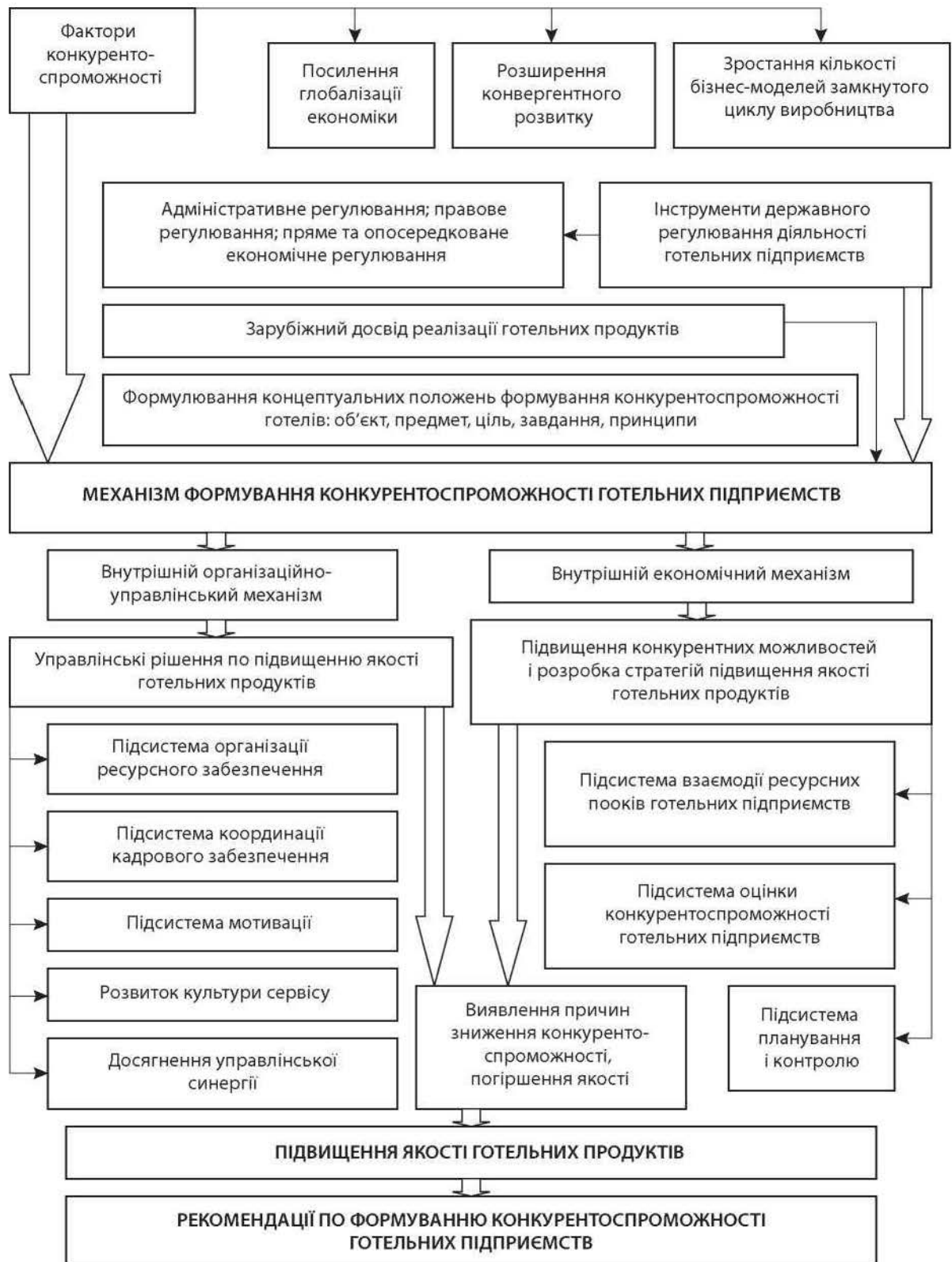


Рисунок А.1 – Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств

Джерело: складено автором на основі [23]

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Місце Дніпропетровської області за кількістю приїжджих обслуговуваних в засобах розміщення

Регіон	2017		2018		2019		2020		Відхилення відносно, % 2020/2017
	Загальна кількість, тис осіб	Місце в рейтингу	Загальна кількість, тис осіб	Місце в рейтингу	Загальна кількість, тис осіб	Місце в рейтингу	Загальна кількість, тис осіб	Місце в рейтингу	
м. Київ	1 092	1	1 214	1	1 226	1	566	1	-48,17
Львівська область	842	2	572	2	533	2	229	2	-72,80
Дніпропетровська область	360	3	383	3	377	3	151	4	-58,06
Київська область	246	5	374	4	319	4	189	3	-23,17
Одеська область	341	4	289	5	306	5	138	5	-59,53
Харківська область	241	6	218	6	187	6	80	9	-66,80
Запорізька область	209	7	162	10	172	7	92	7	-55,98
Івано-Франківська область	194	9	168	8	166	8	123	6	-36,60
Полтавська область	203	8	164	9	162	9	87	8	-57,14
Донецька область	79	16	215	7	131	10	73	10	-7,59
Україна	5108	-	4 826	-	4 604	-	2218		-56,57

Джерело: складено автором на основі [13]



## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Місце Дніпропетровської області за кількістю колективних засобів розміщення

Регіон	2017		2018		2019		2020		Відхилення відносно, % 2020/2017
	Загальна кількість, тис осіб	Місце в рейтингу	Загальна кількість, тис осіб	Місце в рейтингу	Загальна кількість, тис осіб	Місце в рейтингу	Загальна кількість, тис осіб	Місце в рейтингу	
Одеська область	228	1	177	1	187	1	147	1	-35,53
Запорізька область	160	3	123	4	133	2	119	3	-25,63
Львівська область	195	2	129	3	130	3	111	4	-43,08
м. Київ	121	6	140	2	129	4	132	2	9,09
Дніпропетровська область	159	4	93	7	106	5	87	5	-45,28
Миколаївська область	114	7	102	6	103	6	83	6	-27,19
Київська область	107	8	86	8	96	7	80	7	-25,23
Донецька область	88	10	78	9	88	8	65	10	-26,14
Херсонська область	122	5	107	5	88	9	70	8	-42,62
Харківська область	105	9	67	12	73	10	66	9	-37,14
Україна	2 064	-	1 591	-	1 626	-	1337	-	-35,22

Джерело: складено автором на основі [13]

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Місце Дніпропетровської області за кількістю готелів та аналогічних засобів розміщення, одиниць

Регіон	2017			2018			2019			2020			Відносне відхилення, % 2020/2017
	у готелях та АЗР	місце	частка, %	у готелях та АЗР	місце	частка, %	у готелях та АЗР	місце	частка, %	у готелях та АЗР	місце	частка, %	
Львівська область	135	1	69,2	104	2	80,6	106	1	81,5	104	2	80,6	-23,0
м. Київ	102	2	84,3	107	1	76,4	86	2	66,7	107	1	76,4	4,9
Одеська область	80	3	35,1	67	3	37,9	72	3	38,5	67	3	37,8	-16,3
Дніпропетровська область	63	4	39,6	52	4	55,9	59	4	55,7	35	4	55,9	-44,4
Київська область	59	5	55,1	52	5	60,5	59	5	61,5	52	4	60,5	-11,9
Харківська область	49	7	46,7	38	8	56,7	38	8	52,1	38	5	56,7	-22,4
Миколаївська область	23	13	20,2	22	12	21,6	22	12	21,4	22	9	21,5	-4,3
Запорізька область	34	10	21,3	15	17	12,2	17	13	12,8	15	12	12,2	-55,9
Донецька область	20	15	22,7	15	18	19,2	17	14	19,3	15	12	19,2	-25,0
Херсонська область	21	14	17,2	24	10	22,4	17	15	19,3	24	8	22,4	14,3
Україна	940	—	45,5	789	—	49,6	792	—	48,7	789	-	49,6	-16,1

Джерело: складено автором на основі [13]

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1– Місце Дніпропетровської області за місткістю колективних засобів розміщення, місць

Регіон	2017		2018		2019		2020		Відхилення відносно, % 2020/2017
	Кількість місць	Місце в рейтингу	Кількість місць	Місце в рейтингу	Кількість місць	Місце в рейтингу	Кількість місць	Місце в рейтингу	
Одеська область	37 012	1	23 427	1	26 151	1	21707	1	-41,35
м. Київ	20 370	6	20 662	2	19 619	2	19877	2	-2,42
Запорізька область	24 680	3	16 102	4	17 938	3	16169	3	-34,49
Херсонська область	21 497	4	19 581	3	16 594	4	12582	4	-41,47
Львівська область	28 568	2	13 191	5	13 188	5	12086	5	-57,69
Дніпропетровська область	20 486	5	11 826	7	13 070	6	8047	8	-60,72
Миколаївська область	16 913	7	12 620	6	12 081	7	11327	6	-33,03
Донецька область	16 182	8	9 505	8	10 884	8	7396	9	-54,29
Київська область	11 603	10	9 489	9	10 184	9	9910	7	-14,59
Харківська область	12 249	9	7 511	10	7 824	10	6698	10	-45,32
Україна	273 750	—	181 242	—	186 840	—	155029	-	-43,37

Джерело: складено автором на основі [13]

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Темпи зростання коефіцієнту використання місткості колективних засобів розміщування у розрізі регіонів

Регіон	2018	2019	2020	Відносне відхилення 2020/2018
Вінницька	0,30	0,29	0,26	-13,3
Волинська	0,35	0,28	0,24	-31,4
Дніпропетровська	0,39	0,30	0,18	-53,8
Донецька	0,33	0,32	0,32	-3,0
Житомирська	0,30	0,36	0,26	-13,3
Закарпатська	0,21	0,16	0,18	-14,3
Запорізька	0,38	0,35	0,24	-36,8
Івано–Франківська	0,23	0,21	0,21	-8,7
Київська	0,34	0,34	0,21	-38,2
Кіровоградська	0,19	0,23	0,20	5,3
Луганська	0,23	0,18	0,18	-21,7
Львівська	0,31	0,30	0,14	-54,8
Миколаївська	0,35	0,32	0,28	-20,0
Одеська	0,27	0,28	0,17	-37,0
Полтавська	0,29	0,28	0,17	-41,4
Рівненська	0,21	0,19	0,13	-38,1
Сумська	0,24	0,23	0,14	-41,7
Тернопільська	0,22	0,18	0,10	-54,5
Харківська	0,21	0,21	0,15	-28,6
Херсонська	0,43	0,35	0,25	-41,9
Хмельницька	0,30	0,32	0,18	-40,0
Черкаська	0,26	0,24	0,21	-19,2
Чернівецька	0,25	0,26	0,14	-44,0
Чернігівська	0,21	0,25	0,19	-9,5
м. Київ	0,36	0,37	0,19	-47,2
<b>Україна</b>	<b>0,31</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>-35,5</b>

\*Інформацію наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: складено автором на основі [13]

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – SWOT-аналіз готелю Дніпропетровськ

Фактори впливу	Оцінка (1-5)
Сильні сторони	
Зручне місце розташування готелю.	5
Один із лідерів ринку готельних послуг м. Дніпро	4
Вибір основних та додаткових послуг.	4
Наявність кадрового потенціалу.	4
Ціни нижчі, ніж у конкурентів.	5
Слабкі сторони	
Недостатня якість обслуговування, що впливає на класність готелю.	5
Якість і стан номерного фонду нижчий, ніж у конкурентів.	4
Відсутність маркетингової політики.	3
Рентабельність наданих додаткових послуг нижче, ніж у конкурентів	4
Невисокий рівень завантаження номерного фонду.	3
Недостатньо кваліфікований персонал.	3
Низька швидкість обслуговування.	3
Можливості	
Більш глибоке проникнення на регіональний ринок.	5
Підвищення вимог до рівня сервісу.	4
Впровадження і доступність нових технологій.	4
Розширення спектру послуг.	5
Загрози	
Нестабільна економічна ситуація.	5
Скорочення наявних доходів населення.	4
Зниження кількості підприємств веде до скорочення відряджень.	5
Зростання курсів валют	5

Джерело: створено автором

## ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1 – Анкета-опитувальник для клієнтів готельного комплексу

№	Питання	Відповіді за 5-ти бальною шкалою
1	Як ви оцінюєте комфорт готелю?	
2	Як ви оцінюєте якість обслуговування персоналу?	
3	Оцініть наявність додаткових послуг готелю.	
4	Оцініть способи оплати послуг готелю.	
5	Оцініть безпеку готелю.	
6	Чи влаштовують вас ціни (знижки) на послуги готель?	
7	Напишіть свої рекомендації щодо поліпшення роботи готельного комплексу	

Джерело: складено автором