

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Стратегія конкурентоспроможності готелю «Пектораль», м.
Переяслав-Хмельницький.**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Єжик
Станіслав Валерійович

підпис
студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська Оксана
Володимирівна

підпис
керівника

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана
Володимирівна

підпис
гаранта

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2019 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

Єжику Станіславу Валерійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія конкурентоспроможності готелю «Пектораль», м. Переяслав-Хмельницький.

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3770.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта готельного бізнесу

4. Зміст роботи

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності

Розділ 2. Діагностика стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль», м. Переяслав-Хмельницький.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії конкурентоспроможності

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії конкурентоспроможності

Розділ 3. Удосконалення стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль», м. Переяслав-Хмельницький.

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії конкурентоспроможності

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Єжик Станіслав Валерійович виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Стратегія конкурентоспроможності готелю «Пектораль», м.Переяслав-Хмельницький» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано довів необхідність формування стратегії конкурентоспроможності послуг суб'єкта готельного бізнесу. На основі маркетингових досліджень та стратегічного аналізу була надана оцінка результативності діючої стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль», м. Переяслав-Хмельницький та обґрунтована програма заходів з реалізації удосконалення його стратегії конкурентоспроможності та обґрунтування її результативності.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Єжика С.В.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності.....	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПЕКТОРАЛЬ», М. ПЕРЕЯСЛАВ-ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	21
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю.....	21
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії конкурентоспроможності	27
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії конкурентоспроможності	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПЕКТОРАЛЬ», М. ПЕРЕЯСЛАВ-ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	40
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності	40
3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії конкурентоспроможності	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

В сучасних умовах вітчизняний ринок готельного бізнесу характеризується високим динамізмом, гнучкістю і широкою диверсифікацією. Це супроводжується посиленням конкурентної боротьби. Тому керівники підприємств готельного бізнесу змушені постійно відслідковувати зміни ринкової ситуації та застосовувати на практиці відповідно до умов конкуренції – методи стратегічного управління.

Стратегічне управління фіксує, що організація повинна робити в сьогодні, щоб досягти бажаних цілей в майбутньому, з огляду на те, що оточення і умови життя організації будуть змінюватися. Необхідні значні зусилля і великі витрати на те, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління. Потрібне створення і здійснення стратегічного планування, що в корені відрізняється від розробки довгострокових планів, обов'язкових до виконання, в будь-яких умовах. Стратегічний план повинен бути гнучким і реагувати на будь-які зміни всередині і за межами організації. Оцінка ефективності конкурентних стратегій і контроль їх реалізації є завершальним процесом стратегічного управління, який забезпечує стійкий зворотний зв'язок між цілями підприємства готельного бізнесу і процесом їх досягнення. Тому формування ефективної конкурентної стратегії розвитку готелю служить основою створення і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Проблеми аналізу і розробки конкурентної стратегії розглядали багато дослідників. В цьому напрямку відомі праці таких вчених, як: В. Адамик [1], Є. А. Бельтюков [2], Р. Грецький [14], М. Зось-Кіор [22], А. Касич [23], Р. Лупак [27], Ф.Котлера [29], П. Смоленюк [35], Д. Терехов [41], А. Томпсон [42] та ін. Конкурентоспроможність підприємств є предметом аналізу багатьох фахівців в області маркетингу, а саме: Т. А. Воронюк [9], В. А. Гросул [15], В. Кобелєв [24], О. Михайленко [30], Ю. Четиркіна [46], А. Чиркова [47], М. Шарко [49], Т. Швед [50], І. Яценко [51] та ін. Були розроблені різні моделі для аналізу діючої стратегії, а також для розробки конкурентної стратегії. Однак стратегії (як і

моделі для її розробки), єдиної для всіх фірм і організацій не існує, так само як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожна фірма унікальна у своєму роді, тому і процес розроблення стратегії для кожної фірми унікальний, тому що залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик послуг, що надаються, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох інших чинників.

Тому актуальність даної роботи для підприємств індустрії готельного бізнесу пояснюється тим, що кожне з них на певному етапі життєвого циклу може зіткнутися з ситуаціями, які вимагають перегляду подальшої стратегії розвитку. Такими ситуаціями можуть виступати – спад, або відсутність попиту на пропоновані послуги; нестабільне фінансове становище; низька рентабельність виробництва, або її відсутність, тощо.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу. Цільова спрямованість випускної роботи обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- провести аналітичний огляд літературних джерел;
- розглянути методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності досліджуваного готелю;
- визначити вплив чинників на реалізацію стратегії конкурентоспроможності;
- провести оцінку результативності діючої стратегії конкурентоспроможності;
- обґрунтувати програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності;
- провести прогнозування результативності реалізації стратегії конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети використані наступні методи: монографічний метод – при дослідженні теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу, економіко-математичних розрахунків – при проведенні аналізу конкурентної позиції підприємств готельного бізнесу, статистичного та порівняльного аналізу – при проведенні аналізу стратегії конкурентоспроможності, абстрактно-логічний – при формуванні принципів і висновків, узагальненні та критичному аналізі конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу, використані табличні, графічні прийоми візуалізації даних.

Інформаційною базою дослідження послужили посібники, монографії вітчизняних авторів та зарубіжних вчених з даної теми, а також статті, аналітичні матеріали, статистичні матеріали та Інтернет – ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що висновки та рекомендації цього дослідження дозволять туристичним підприємствам, підвищити конкурентоспроможність, практичні розробки в цій області можуть стати ефективним інструментом для пошуку конкурентних переваг для українських фірм.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

В економічній літературі ще не існує єдиного визначення конкурентоспроможності, яке могло б всебічно відобразити її сутність як економічної категорії. Не розроблено універсальних методик, які можна застосувати до оцінки конкурентоспроможності різних економічних об'єктів і суб'єктів. Спираючись на економічний зміст поняття «конкуренція», багато авторів розкривають поняття «конкурентоспроможність», акцентуючи увагу на різних її аспектах. На сьогоднішній день дані різні визначення конкурентоспроможності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор визначення	Визначення конкурентоспроможності
1	2
В. Адамик [1]	відносна характеристика, що відображає відмінність процесу виробництва даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
А. Бондаренко [3]	це такий стан системи економічного розвитку підприємства, за якого забезпечуються його домінуючі переваги перед конкурентами на даному ринку протягом певного періоду часу та в довгостроковій перспективі
О. Діденко, П. Жураківський [16]	система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання
О. Г. Янковий [26]	здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування
В. Кобелев, В. Болтенко [24]	відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від ступеня задоволення своїми товарами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності
Р. Грецький [14]	це можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції
І. Яценко [51]	це відносна характеристика, що відображає відмінність процесу виробництва даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і по ефективності виробничої діяльності

Проаналізувавши визначення терміну «конкурентоспроможність» різними авторами, можна зробити висновок про те, що конкурентоспроможність підприємства не розглядається авторами з точки зору конкурентоспроможності продукції, що випускається, частки ринку, яку вони займають тощо. Це не зовсім точний підхід, якщо розглядати економічну сутність даного терміну. Тому нами запропоновано своє бачення даного терміну, узагальнене: «конкурентоспроможність» – це здатність підприємства боротися за частку ринку своєї продукції за допомогою впровадження інновацій та інвестицій.

При виявленні проблем конкурентоспроможності, адміністративні дії та шляхи їх вирішення доцільно здійснювати, враховуючи маркетингове дослідження, що передбачає вивчення ставлення споживачів до послуг, що вступили в конкурентну боротьбу підприємств, а також внутрішніх чинників, що діють в організації, як позитивних, так і негативних; ефективності застосування можливостей і уникнення загроз зовнішнього оточення. Рівень конкурентоспроможності в умовах, що змінюються, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища не є константою і тому з певною періодичністю повинна проводитися його оцінка, не чекаючи формування навколо підприємства проблемної ситуації. Це обумовлено тим, що внесення коригування в стан якості продукту або умови його просування при отриманні інформації про можливе зниження конкурентоспроможності дає більший ефект, ніж зусилля по підвищенню реально низької конкурентоспроможності. Рішення проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств полягає в знаходженні критеріїв конкурентоспроможності, її джерел і чинників [5, с. 86].

Ключовим компонентом конкурентоспроможності підприємства (організації) виступає його операційна ефективність, оскільки, базуючись на раціональному використанні існуючих в наявності ресурсів, підприємство має можливість оперативно реагувати на мінливі зовнішні умови і вводити нововведення.

У зв'язку з цим, одним з істотних умов економічного виживання підприємства служить розробка стратегії підвищення його

конкурентоспроможності, тобто підвищення здатності підприємства задовольняти попит ринку на базі порівняно ефективного застосування обмежених фінансових коштів в порівнянні з конкурентами.

Створення конкурентної стратегії підприємства – найважливіший аспект в стратегічному управлінні [37, с. 87].

Під конкурентною стратегією розвитку підприємства слід розуміти сукупність принципів діяльності підприємства і його зв'язків із зовнішнім і внутрішнім світом, перспективних цілей підприємства, а також відповідних рішень по вибору інструментів досягнення, зазначених цілей і орієнтованості на ділову активність. Конкурентна стратегія – план, програма, генеральний курс підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей і сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку [35, с. 77].

По мірі руху підприємства до поставлених цілей, воно повинно на постійній основі спостерігати за проміжними результатами і здійснювати контроль змін в мікро - і макросередовищі. Нерідко бізнес-співтовариство залишається вельми стабільним досить тривалий час, і його розвиток відповідає прогнозним даними. Проте, мають місце випадки, коли обставини непередбачувані і стрімко змінюються. У подібних випадках фірма повинна проаналізувати черговість власних дій, а також програми, стратегії і навіть цілі. Наявність конкурентної стратегії служить фактором зростання конкурентоспроможності підприємства.

На думку Є. Бельтюкова, Л. Некрасова стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [2].

Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» узагальнені в табл. 1.2.

Визначення поняття «конкурентна стратегія організації»

Автор визначення	Визначення
1	2
П. Смоленюк [35]	Конкурентна стратегія є результатом вибору керівництвом фірми способів і методів ведення конкурентної боротьби в рамках поведінкових стратегій. Вона уточнює основні напрямки діяльності організації, в рамках якої відбувається формування ланцюжка цінності щодо конкурентів.
С. Співак [36]	Конкурентна стратегія компанії - це прагнення зайняти вигідну і стійку позицію в галузі або сегменті галузі, в якій компанія веде свій бізнес.
О. Михайленко [30]	це концепція і підпорядковується їй система дій фірми, спрямованих на досягнення її кінцевих цілей
М. Портер [33]	спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі
А. Томпсон, А. Стрікленд [42]	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі

У науковій літературі останніх років, стратегії конкурентоспроможності приділено значну увагу. Так, П. Смоленюк вважає, що конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі [35, с. 86]. Конкурентна стратегія займає вагомe місце в ієрархії стратегій підприємства, тому що вона підпорядковується корпоративній, вказуючи шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являє собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг).

Метою конкурентної стратегії є досягнення переваги над конкурентами в пропозиції товарів і послуг. Простіше кажучи, вона полягає в тому, щоб перевершити конкурентів у наданні споживачам, які користуються попитом товарів і послуг і отримати за рахунок цього конкурентну перевагу і лідерство на

ринку. Ядро конкурентної стратегії компанії становить внутрішня діяльність з надання вищої, ніж у конкурентів, споживчої цінності. Крім того, в конкурентну стратегію входять наступальні і оборонні дії, розподіл і перерозподіл ресурсів для підтримки довгострокових конкурентних можливостей і вигідною конкурентної позиції, а також тактичні дії, що вживаються при зміні ринкової кон'юнктури.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Конкурентні стратегії класифікуються за різними ознаками: взаємозв'язків, дій та протидій конкуруючих компаній на ринку тощо. Стратегії та конкурентні переваги, які при цьому формуються на думку різних авторів, наведемо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних стратегій

Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
1	2
Конкурентна перевага на ринку	Стратегія цінового лідерства. Стратегія диференціації товару. Стратегія спеціалізації
Вихідна позиція фірми на ринку	Стратегія лідерів. Стратегія фірм із сильною позицією. Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію Стратегія фірм, які займають задовільну позицію. Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Ринкова частка	Стратегія ринкового лідера. Стратегія челенджера. Стратегія послідовника. Стратегія нішера
Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	Стратегія лисиці. Стратегія слона. Стратегія лева. Стратегія миші
Спрямованість на розвиток товару/ринку	Стратегія максимізації ринкової частки. Стратегія диференціації товару. Стратегія диференціації ринку. Стратегія зростання
Спосіб входу на міжнародний ринок	Стратегія не прямого експорту. Стратегія прямого експорту. Стратегія виробництва закордоном
Динаміка конкурентної поведінки	Наступальна. Оборонна

Джерело: [31]

Вивчення літературних джерел та досвіду господарювання підприємств на

ринку показало, що зустрічаються й інші варіанти класифікації конкурентних стратегій. Найбільш поширенішими підходами щодо класифікації стратегії підприємства є виокремлення таких авторів як: М. Потера, А. Юданова та Ф. Котлера [35].

Отже, конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення як найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності.

1.2. Методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності

Підприємства здійснюють свою діяльність на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Ті з них, які програють у цій боротьбі, стають банкрутами. Для того, щоб не збанкрутувати, господарюючі суб'єкти повинні постійно відслідковувати зміни ринкового середовища, напрацьовувати методи, що протидіють негативним моментам для збереження своєї конкурентоспроможності.

Вибір конкурентної стратегії обумовлений двома основними моментами. По-перше, привабливістю галузі з точки зору довгострокової прибутковості, а також факторами, які її визначають. Не всі галузі мають рівні можливості для того, щоб залишатися прибутковими на протязі тривалого часу, тому внутрішня прибутковість, що притаманна галузі є також суттєвою складовою прибутковості окремо взятої компанії. Другий центральний момент у виборі стратегії конкурентоспроможності – це фактори, що визначають відносну конкурентну позицію фірми всередині галузі. У більшості галузей одні компанії можуть бути більш прибутковими, ніж інші, незалежно від того, який середній показник прибутковості в цілому по галузі. Ключовим компонентом конкурентоспроможності підприємства (організації) виступає його операційна ефективність, оскільки, базуючись на раціональному використанні існуючих в

наявності ресурсів, підприємство має можливість оперативно реагувати на мінливі зовнішні умови і вводити нововведення. Вибір стратегії конкуренції заснований на визначенні трьох складових: продукт (ступінь диференціації товару), ринок (ступінь сегментації ринку), відмінні компетенції компанії. На практиці конкурентні стратегії вимагають доповнень.

1. Крім лідерства за цінами існує стратегія оптимальних витрат – підвищення споживчої цінності за рахунок більш високої якості при цінах на рівні конкурентів або нижче.

2. Реалізація стратегії фокусування можлива двома шляхами:

– фокусування на базі низьких витрат. Орієнтація компанії на вузький сегмент і витіснення конкурентів за рахунок більш низької ціни;

– фокусування на базі диференціації продукції. Орієнтація компанії на вузький сегмент покупців і витіснення конкурентів за рахунок унікальної пропозиції товару або послуг.

3. Можливі варіанти об'єднання стратегії цінового лідерства і диференціації. Методами зниження витрат при диференціації є широке застосування стандартних вузлів і деталей, зниження маркетингових витрат. Компанії призначають преміальну ціну в порівнянні з ціною чистого цінового лідера, але яка буде нижче, ніж у чистого диференціатора [48, с. 74].

Існують безліч підходів щодо формування конкурентної стратегії, зокрема І. Ансофф у роботі пропонує такий алгоритм: аналіз перспектив підприємства, аналіз позиції в конкурентній боротьбі і вибір стратегії. У свою чергу, Ф. Котлер у роботі [29] спробував виділити й побудувати більш ширшу модель процесу розробки стратегії. Він пропонує такі етапи: формування й декларування програми фірми, постановка завдань і визначення мети підприємства, розробка планів розвитку господарського портфеля, реалізація стратегії зростання.

Формування конкурентної стратегії здійснюється в кілька послідовних етапів. На нашу думку, кількість етапів має відповідати умові необхідності і достатності, при цьому їх кількість і зміст залежать від розміру підприємства і напрямки діяльності на ринку. Такими етапами можна вважати:

- 1) місія і корпоративна стратегія;
- 2) формулювання корпоративних цілей, завдань;
- 3) збір інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище;
- 4) аналіз зібраної інформації;
- 5) оцінка поточної конкурентної позиції;
- 6) визначення конкурентних переваг;
- 7) формування варіантів конкурентних стратегій;
- 8) вибір конкурентної стратегії;
- 9) реалізація обраної стратегії;
- 10) аналіз результатів [43, с. 35].

Необхідно відзначити, що при формуванні етапів слід дотримуватися певної послідовності, оскільки порушення черговості етапів тягне в цілому некоректну розробку конкурентної стратегії підприємства. Таким чином, повинен дотримуватися принцип послідовності етапів, коли результат попереднього етапу визначати зміст і роботу, проведену в рамках наступного етапу.

Розробка конкурентної стратегії полягає, по суті, в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкурентну боротьбу, якими повинні бути його цілі і які кошти і дії знадобляться для досягнення цих цілей.

На рис. 1.1 конкурентна стратегія представлена у вигляді комбінації цілей (результатів), які прагне досягти підприємство та коштів (методів), за допомогою яких вона має намір їх досягти. Даний малюнок, який може бути названий «колесом» конкурентної стратегії, служить в якості засобу найбільш стиснутого відображення ключових аспектів конкурентної стратегії підприємства. Віссю колеса є цілі фірми, тобто загальне визначення її конкурентних намірів і конкретних економічних і неекономічних завдань. Спиці колеса – ключові напрямки ділової політики підприємства, за допомогою яких воно прагне реалізувати свої цілі. Під кожним пунктом схеми має бути сформульовано коротке визначення ключових моментів ділової політики відповідно до сфери виробництва і діяльністю компанії.



Рис. 1.1. «Колесо» конкурентної стратегії

Джерело: [27]

Залежно від характеру бізнесу формулювання ключових напрямків ділової політики можуть бути більш або менш специфічними; будучи сформульованими, вони складають концепцію стратегії, яка може застосовуватися в якості керівництва, що визначає всю поведінку підприємства. Як і в колесі, спиці (методи) повинні виходити з центру (цілей) і бути пов'язані один з одним.

В процесі формування конкурентної стратегії проводиться аналіз головних конкурентних переваг організації, а також визначення потенційних ризиків і загроз. На конкурентну позицію підприємства впливають різні фактори, серед яких можна виділити [1]:

- вплив політичної ситуації;
- заходи державного регулювання діяльності підприємств різних галузей господарювання;
- місткість ринку аналогічних товарів;
- поведінка недержавних організацій, що впливають на діяльність підприємства (банки, податкові органи, контрагенти);

- тип ринку;
- наявність конкурентів;
- конкурентний потенціал підприємства.

Найпоширенішими методами аналізу та оцінки конкурентного середовища є SWOT-аналіз і метод Портера.

Відповідно до методу, запропонованим Майклом Портером, фірма повинна вивчити своє конкурентне становище, тобто конкурентні сили, що впливають на фірму, які характеризуються моделлю рушійних сил конкуренції.

Основним положенням аналізу конкурентного середовища за методикою Майкла Портера є здатність фірми реалізувати свою конкурентну перевагу на ринку, яке залежить не тільки від прямої конкуренції, але і від інших конкурентних сил [33, с. 21]. А саме від потенційних конкурентів, від товарів-замінників, від клієнтів і постачальників. Метою проведення конкурентного аналізу по Портеру є ідентифікація сприятливих можливостей і загроз, з якими може зіткнутися підприємство. П'ять сил конкуренції визначають прибутковість галузі, роблячи вплив на ціни, які може диктувати фірма; на витрати підприємства; на розмір інвестицій, необхідних для того, щоб конкурувати в цій галузі.

Метод SWOT-аналізу ґрунтується на виявленні сильних і слабких сторін фірми, а також можливостей і загроз і встановлення взаємозв'язків між ними.

SWOT - це аббревіатура з чотирьох слів: Strengths (сили); Weaknesses (слабкості); Opportunities (сприятливі можливості); Threats (загрози).

Завданням SWOT - аналізу вважається вибір ключових факторів, які повинні враховуватися при розробці стратегії. Тому аналіз проводиться по шести ключових напрямках: продукт, процеси, покупці, дистрибуція, фінанси і адміністрування. На підставі виявлених в ході аналізу факторів далі приймаються стратегічні рішення.

За підсумками SWOT-аналізу складається матриця стратегічних заходів, де:

SO - заходи, необхідні для того, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей компанії;

WO - заходи, необхідні для подолання слабких сторін і використання представлених можливостей;

ST - заходи, що використовують сильні сторони організації для мінімізації загроз;

WT - заходи, що зменшують вплив слабких сторін для мінімізації загроз [35, с. 78].

При здійсненні аналізу конкурентного потенціалу підприємства слід проаналізувати рівень розвитку маркетингу (тобто, на скільки зручний і налагоджений спосіб продажів, чи доступний сервіс і техобслуговування), ступінь впровадження науково-технічних розробок у виробничий процес, рівень налагодженості процесу виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), кадровий потенціал підприємства, тобто наявність кваліфікованого персоналу, готового своєчасно і швидко орієнтуватися на мінливі умови функціонування підприємства, а також наявність постійних, налагоджених каналів збуту продукції.

Отже, розробка ефективної конкурентної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність. Реалізація конкурентної стратегії з урахуванням ситуації на ринку та своєчасним аналізом та реагуванням на відхилення від цільових орієнтирів та реакцією на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПЕКТОРАЛЬ», М. ПЕРЕЯСЛАВ-ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Готель «Пектораль» є приватним підприємством, і створений відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, «Про власність» та інших нормативно-правових актів.

Готель «Пектораль» є юридичною особою і будує свою діяльність на підставі Статуту та чинного законодавства України. Терміни діяльності Товариства не обмежені.

Місцезнаходження готелю: м. Переяслав-Хмельницький, вул. Богдана Хмельницького, 55. Готель «Пектораль» знаходиться самому центрі міста Переяслав-Хмельницький

Основними видами діяльності Готель «Пектораль» є:

- готельне і сервісне обслуговування;
- надання побутових послуг;
- організація громадського харчування;
- здача в оренду рухомого та нерухомого майна;
- надання фізкультурно-оздоровчих, спортивних послуг;
- організація дозвілля.

Готель «Пектораль» має 12 номерів різних категорій з зручностями і без: дво- та тримісні номери «економ-класу», двомісний номери категорії «стандарт» і «люкс». Частина номерів після повної реконструкції, частина - з косметичним ремонтом. Розміщення дітей та додаткові ліжка.

В готелі «Пектораль» є автостоянка, кафе, сучасний ремонт, гаряча вода цілодобово, факс, Інтернет, банкомат, обмін валют, вечірні розваги.

Цілями діяльності готель «Пектораль» є розширення ринку товарів і послуг, отримання прибутку.

Організаційна структура готелю «Пектораль» визначається призначенням

готелю, його категорією, розміром номерного фонду, місцем розташування, специфікою гостей та ін. Вона є відображенням повноважень і обов'язків, покладених на кожного працівника. При цьому можна виділити основні служби, наявні в готелі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Пектораль»

Джерело: власна розробка автора

Головним завданням організаційної структури готелю «Пектораль» є встановлення взаємовідносин повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями працівників. Ці відносини встановлюються за допомогою делегування, яке означає передачу повноважень і завдань особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Сутність організаційної структури даної компанії полягає в тому, що управлінський вплив на об'єкт можуть передаватися тільки директором, який отримує офіційну інформацію тільки від своїх, безпосередньо йому підлеглих осіб, приймає рішення з усіх питань, що належать до керованої ним частини об'єкта, і несе відповідальність за його роботу перед власником.

Місія готелю «Пектораль» – забезпечити своїм гостям краще індивідуальне обслуговування, комфорт, спокійну і вишукану обстановку, створюючи атмосферу затишку і благополуччя.

Філософія готелю «Пектораль» виправдовувати довіру гостей, надавати привітний прийом, відповідати стандартам гостинності.

Політика готелю «Пектораль» в області якості:

1. Підвищувати конкурентоспроможність готелю;
2. Постійне вдосконалення якості послуг, що надаються;
3. Запобігати виникненню проблем.

Стратегічні короткострокові цілі (1 рік):

1. Збільшити кількість послуг, що надаються;
2. Зменшити кількість скарг від клієнтів;
3. Організувати курси для підвищення навичок персоналу.

Стратегічні довгостроковими цілями готелю «Пектораль» є:

1. Зайняти лідируючі позиції в конкурентному середовищі міста Переяслав-Хмельницький;
2. Присвоєння вищого статусу готелю.

Для оцінки фінансово-економічних показників діяльності готелю «Пектораль» розглянемо основні техніко-економічні показники у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності готелю «Пектораль»

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	8149,5	6711,9	6264,6	-1437,6	-447,3	82,36	93,34
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7100,8	5623,9	5044,0	-1476,9	-579,9	79,20	89,69
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн..	232,6	39,7	21,2	-192,9	-18,5	17,07	53,40
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	37	36	36	-1,0	0,0	97,30	100,00
Середня заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	159,9	144,3	151,2	-15,5	6,9	90,28	104,77

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість номерів в готелі в т.ч.	12	12	12	-	-	-	-
люкс	1	1	1	-	-	-	-
стандарт	9	9	9	-	-	-	-
економ	2	2	2	-	-	-	-
Завантаженість номеру, %	65	61	54	4	-7	93,8	88,5

Джерело: власна розробка автора

З даних табл. 2.1 можемо побачити, що чиста виручка від реалізації продукції має тенденцію до зменшення, у 2018 році відбулося зменшення показника на 1437,6 тис. грн, в порівнянні з 2017 роком, у 2019 році зменшилася ще на 447,3 тис. грн, відповідно зменшується і собівартість реалізованої продукції. У 2017 році вона становить 7100,8, у 2019 році зменшується до 5044,0 тис. грн. Це свідчить про зменшення масштабів діяльності підприємства. На підприємстві спостерігається збільшення цього показника на 171,9 тис. грн за досліджуваний період.

Середньооблікова кількість працівників за 3 роки зменшилася всього на 1 працівника, а заробітна плата з 2018 року по 2019 рік збільшилася на 6,9 тис. грн (4,77%). На підприємстві є 12 номерів, більша частина – 9 номерів відносяться до «стандарту», один «люкс» та два номери «економ» класу. Завантаженість номерів протягом досліджуваного періоду зменшилася 11%, у порівнянні з попереднім періодом на 7%.

Одним із інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Такий аналіз є ситуаційним аналізом, тобто аналіз минулого, сьогодення і майбутнього організації з урахуванням її планів і факторів зовнішнього середовища. Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію і більш чітко уявити собі переваги і недоліки готелю «Пектораль». SWOT-аналіз дозволяє вибрати оптимальний шлях розвитку, уникнути небезпек і максимально ефективно використовувати наявні в розпорядженні ресурси.

Проведемо SWOT - аналіз готелю «Пектораль» в табл. 2.2.

SWOT - аналіз готелю «Пектораль»

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ділової активності, збільшення туристичного потоку, яке призведе до збільшення попиту на ринку. 2. Модернізація технічного оснащення номерів і службових приміщень. 3. Розробка нових видів послуг. 4. Розширення клієнтської бази. 5. Розширення кола співпраці з різноманітними туристичними агентствами і туроператорами. 6. Навчання кадрів. 7. Підвищення рівня сервісу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Згорання ділової активності через глобальні зміни зовнішнього середовища. 2. Спад в економіці 3. Вхід на ринок конкурента і будівництво нового готелю. 4. Зниження рівня цін 5. Ефективна реклама фірм конкурентів. 6. Поява нових видів послуг у конкурентів. 7. Пандемія COVID 19 8. короткий термін перебування в готелі
Сильні сторони:	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Привабливе розташування готелю. 2. Зручність під'їзних шляхів 3. Стійкі зв'язки з туроператором, 4. Наявність достатніх фінансових ресурсів для надання додаткових послуг 5. Високий рівень кваліфікації персоналу 6. Наявність великого досвіду у вищого менеджменту підприємства 7. Комплекс додаткових послуг 8. Наявність парковки і безкоштовного інтернету. 	<ul style="list-style-type: none"> – Використовувати імідж і потужності компанії, для виходу на нові ринки або сегменти ринку. – Розробка нових послуг. – Залучення до співпраці нових туроператорів і туристичних агенцій. – Враховувати побажання і підвищувати уваги до клієнтів. – Підвищення рівня сервісу. – Розробка нових акцій і спеціальних пропозицій. – Використання ефективної реклами. – Навчання персоналу іноземним мовам 	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення темпів інфляції, спад в економіці призводить до реального звуження ємності внутрішнього і зовнішнього ринку. – Утримати клієнтів від переходу до конкурента по засобам розробки та проведення акцій.
Слабкі сторони:	«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Недоліки в рекламній політиці 2. Низький рівень сервісу на додаткові послуги 3.. Відсутність маркетингової служби та, як наслідок, відсутність чіткої стратегії поведінки на ринку готельних послуг. 4. Незадовільний рівень володіння обслуговуючим персоналом іноземними мовами 	<ul style="list-style-type: none"> – Погана рекламна політика створить утруднення при залученні нових клієнтів, збільшення асортименту, додавання додаткових супутніх продуктів і послуг; – Конкуренти запропонують нові додаткові послуги. – Конкуренти поліпшать якість обслуговування. – Конкуренти стануть використовувати нові інформаційні технології 	<ul style="list-style-type: none"> - Поява нових конкурентів, низький рівень сервісу і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; - Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; - Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні їхніх смаків;

Джерело: власні дослідження автора

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями і загрозами дозволить відповісти на питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу, і визначити напрямки розвитку готелю, здатні привести до успіху в даній галузі економіки, а потім вибрати найбільш підходящі з них.

Як видно з проведеного SWOT - аналізу, система управління в готелю «Пектораль» за оцінками переважає в поле слабких сторін і можливостей. При аналізі, явно простежуються недоліки, що не дозволяють найбільш ефективно використовувати персонал готелю «Пектораль». Матриця SWOT-аналізу готелю «Пектораль» ілюструє наступне:

- обслуговування гостей проводиться висококваліфікованими співробітниками;
- широкий асортимент послуг;
- особиста зацікавленість співробітників в успіху підприємства дозволяє виявляти ініціативу і творчий підхід до справи.

Поліпшення маркетингової політики готелю «Пектораль» призведе до більшого попиту готелю. Впровадження нових технологій (інтерактивне телебачення, високошвидкісний інтернет, установка АСУ).

Слабка маркетингова політика погано позначається на іміджі готелю (слабка рекламна компанія), тому важливо приділити особливу увагу просування послуг готелю «Пектораль». В умовах жорсткої конкуренції в даній сфері необхідно стежити за погрозами з боку зовнішнього середовища і вживати заходів щодо усунення слабких сторін підприємства.

Пріоритетними стратегічними цілями розвитку готелю «Пектораль» повинні стати:

- забезпечення зростання продажів готельних послуг;
- збільшення частки ринку;
- пошук нових сегментів збуту послуг;
- регулярна маркетингова діяльність;
- розширення асортименту додаткових послуг.

Дані стратегічні цілі орієнтовані на «зовнішній» фокус роботи

підприємства.

На основі проведених аналізів, можна зробити висновок, що конкурентна стратегія готелю «Пектораль» має як сильні сторони (ефективна цінова політика, асортиментна політика, високі технічні показники), так і слабкі (маркетингова політика).

Таким чином, для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, готель «Пектораль» повинен вміти передбачити труднощі, які можуть виникнути на його шляху в майбутньому, а також спроектувати нові можливості, реалізація яких може відкритися для нього. Тому стратегічне управління, вивчаючи зовнішнє середовище, концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і можливості несе в собі зовнішня конкурентне середовище.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії конкурентоспроможності

Не існує жодної організації, яка не мала б зовнішнього оточення і не знаходилася б з ним в постійній взаємодії. Зовнішнє оточення має вплив на реалізацію стратегії конкурентоспроможності. Зовнішнє оточення організації, стан взаємодії з яким визначається переважно якістю управління нею, можна представити у вигляді двох сфер:

- середовище прямого впливу включає фактори, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність організації
- середовище непрямого впливу складається з факторів, що не мають прямого і негайного впливу на конкурентоспроможність організації.

Розглянемо фактори зовнішнього впливу, що не мають прямого і негайного впливу на конкурентоспроможність на готелю «Пектораль».

Політичні фактори: дії уряду можуть проявлятися у вигляді: оподаткування доходів організації; встановлення податкових пільг або пільгових торговельних

мит; законодавства щодо захисту споживачів, контролю за цінами і заробітної плати.

Різні чинники законодавчого та державного характеру можуть обмежувати діяльність готелю «Пектораль» і впливати на рівень існуючих можливостей і загроз.

Економічні чинники: загальна економічна ситуація в країні впливає прямо на організацію, на цілі та способи їх досягнення. Темпи інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівні життя населення, безробіття. Все це може становити або загрозу, або нову можливість для підприємства.

Науково-технічний прогрес – цей фактор визначає можливість підвищувати ефективність виробництва, а, отже, ефективність способів задоволення споживачів.

Фізико-географічні фактори: територіальне розташування впливає на багато факторів організації, кількість споживачів, прибуток.

Соціально-культурні фактори впливає на формування попиту населення, трудові відносини, культура між працівниками організації, їх кваліфікація.

Розглянемо профіль середовища макрооточення організації Готелю «Пектораль», їх чинники, важливість для галузі і так же вплив на конкурентоспроможність готелю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Профіль середовища макрооточення Готелю «Пектораль»

Фактори макрооточення	Важливість для галузі А	Вплив на організацію В	Спрямованість впливу С	ступінь важливості $D=A*B*C$
1.Політичні	3	2	+	6
2.Економічні	3	3	—	-9
3.Міжнародні	2	2	—	-4
4.Науково-технічні	1	1	+	1
5. Фізико-географічні	2	1	+	2
6. Соціокультурні	2	2	+	4

Джерело: власні дослідження автора

З табл. 2.4 видно, що економічні фактори чинять найбільш істотний вплив на діяльність організації і цей вплив направлено аж ніяк не в позитивну сторону. Інфляція і загальне безробіття мають величезну загрозу для підприємства, фактори в економічній навколишньому середовищі повинні постійно оцінюватися. Це та сфера, на яку потрібно звертати увагу в першу чергу. На позитивну сторону впливають такі фактори як політичні та соціокультурні. Культура в організації, кваліфікація працівників і знання своєї справи грають не останню роль в підвищення прибутку організації. У підтримці конкурентоспроможності.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища прямого впливу.

Клієнти. Послугами готельної сфери користуються дуже різні люди і з різними цілями: одинаки і сімейні, молоді і літні, багаті і бідні, представники різних національностей, різних професій, робітники і топ-менеджери, які відпочивають і відрядні, і так далі. Кожен клієнт готелю може мати свої потреби і переваги, які потрібно враховувати для якісного обслуговування.

Залежно від цілей можна виділити наступні категорії споживачів готельних послуг:

1) Туристи: харчуються в ресторанах і кафе, купують сувеніри, відвідують розважальні та культурні установи, в основному роблять попередні замовлення номерів і послуг, але схильні до імпульсивних покупок.

2) Відпочиваючі: незважаючи на деяку схожість з туристами, відрізняються меншою зацікавленістю в культурних та пізнавальних заходах, часто більш спокійні, більш висока потреба в тиші.

3) Ділові люди, які подорожують по роботі (в т.ч. на відрядження): вищі вимоги до точності і своєчасності, потреба в додаткових послугах зв'язку і транспорту, часто віддають перевагу оплаті за безготівковим розрахунком, часто бувають клієнтами готелів на регулярній основі.

4) Працівники, тимчасово живуть для роботи за контрактом: перебувають відносно довго (від декількох місяців до року або навіть декількох років), вважають за краще економні варіанти.

5) Організатори заходів: такі клієнти в готелі є радше посередниками, бронюють місця для груп людей, часто користуються додатковими послугами готелів таких як конференц-зали, переговорні, підвищений ризик скасування бронювань.

6) Просто ночують: просто проїжджають повз, або приїхали в даний населений пункт для будь-якої приватної мети, зупиняються тільки на одну ніч (рідше кілька) для сну і відпочинку, в більшості випадків нічого не бронюючи наперед.

7) Приїхавши на подію: це може бути спортивне, культурне або наукова подія, сюди ж потрапляють абітурієнти на період вступної кампанії, і інші варіанти разового пікового збору щодо однорідної великої групи людей, практично не знайомих між собою.

8) Молодість: потреба в самоті, підвищена вимогливість до рівня комфорту і сервісу.

Потенційні клієнти готелів також підрозділяються на різні категорії за такими ознаками:

1. Приватні особи та корпоративні клієнти.
2. Громадяни країни та іноземні гості.
3. Подорожують поодиноці, парою, сім'єю або змішаною групою.
4. Стать (чоловіки, жінки), вік (молоді, середнього віку, літні, а також особлива категорія - діти).
5. Спроможність і вимогливість до рівня якості (як правило, ці дві ознаки корелюють між собою, але не обов'язково).
6. Постійні (регулярні) гості і випадкові (разові).
7. Кожна з цих категорій не є повністю визначеною: їх можна деталізувати ще більше, виокремлюючи вузькі сегменти з більш точними потребами і характеристиками.

Конкуренти. Проведемо порівняльні характеристики конкурентів організації готелю «Пектораль», порівняємо їх чинники і визначимо явних конкурентів (табл. 2.4).

Порівняльна характеристика конкурентів готелю «Пектораль»

№ п/п	Показники	Готель «Пектораль»	Конкуренти		
			Готельно-ресторанний комплекс «Любокрай»	Міні-готель «Любава»	Готель «Артак»
1.	Місце розташування	5	4	5	3
2.	Репутація готелю	5	3	2	4
3.	Якість обслуговування	4	5	2	4
4.	Кваліфікація персоналу	2	3	2	4
5.	Ціна	4	1	2	3
6.	Чистота	5	2	4	4
7.	Комфорт	4	4	3	4
8.	Зручності	2	4	2	3
9.	Харчування	2	4	2	2

Джерело: власна розробка автора

За даними табл. 2.4 явними конкурентами готелю «Пектораль» є готельно-ресторанний комплекс «Любокрай» і Готель «Артак». готельно-ресторанний комплекс «Любокрай» знаходиться на околиці міста Переяслав-Хмельницький на трасі Київ - Черкаси всього в 70 км від Києва. Гостям комплексу надається безкоштовна парковка під цілодобовою охороною. Будівля готелю – готелю «Любокрай» розташована в мальовничому місці. З одного боку її оточує сосновий ліс, а з іншого затока Дніпра. Якість обслуговування на високому рівні, але готельно-ресторанний комплекс має і слабкі сторони, одним із значущих є ціна пропонованих послуг, вона є вищою ніж у інших.

Готель «Артак» має всього 5 однокімнатних і двокімнатних номерів з усіма зручностями і новими меблями. Сильною стороною є якість обслуговування, чистота та комфорт.

Для того щоб готелю «Пектораль» міг конкурувати при нинішній економіці, потрібно звернути особливу увагу на навчання персоналу, на підвищення їх кваліфікації і поліпшити роботу з надання послуг харчування гостям.

Готель «Пектораль» конкурентоспроможний, так як послуги, що надаються якісні, ціни прийнятні. В даний час готель вступив в період активної конкуренції за ринки збуту. Маркетингову політику діяльності готелю «Пектораль» на ринку

можна визначити як утримання і планомірне збільшення (за рахунок витіснення конкурентів) частки займаної на ринку.

Розглянемо основні характеристики постачальників організації готелю «Пектораль».

Постачальники є невід'ємною частиною функціонування організації, раціональні господарські зв'язки сприяють планомірному розвитку економіки, своєчасного постачання продукції. З кожним із представників постачальників укладено договір поставки. У разі невиконання своїх зобов'язань постачальники виплачують неустойку, так само готель «Пектораль» може відмовитися від послуг постачальника. Велика увага приділяється співпраці з місцевими виробниками і постачальниками, що дозволяє оперативно вирішувати питання забезпечення готелю «Пектораль» необхідними товарами.

Для поставки товарів та послуг готель «Пектораль» ретельно відбирав постачальників. Постачальники вибираються за такими характеристиками:

- кваліфікований персонал;
- хороші рекомендації;
- якісний товар;
- ціни близькі до цін виробників;
- товар доставляється транспортом постачальника;
- швидка і тимчасова доставка товару.

Умови оплати з постачальниками – передплата 100%, доставка здійснюється за свій рахунок. Все це пункти обумовлені в договорі, який укладається між постачальником і готелем «Пектораль».

Розглянемо таблицю профілю середовища прямого впливу організації, визначимо ступінь важливості для галузі, його вплив на організацію і спрямованість впливу (табл. 2.5).

Гості готелю «Пектораль» мають найсуттєвіший вплив на організацію, без них компанія не зможе існувати. Необхідність задоволення потреб клієнта впливає не тільки на готельні послуги, а й на процеси всередині організації, так як кількість споживачів визначає, в кінцевому підсумку, необхідні виробничі

ресурси, а характеристика споживачів (які вони) – необхідний рівень комфорту і послуг і їх якість.

Таблиця 2.5

Профіль середовища прямого впливу готелю «Пектораль»

Фактори прямого впливу	Важливість для галузі А	Вплив на організацію В	Спрямованість впливу С	ступінь важливості $D=A*B*C$
Гості готелю	3	3	+	9
Конкуренти	3	2	—	-6
Постачальники	3	2	+	6
Законодавство	2	3	—	-6
Державні і місцеві органи влади	2	2	—	-4
Ринок робочої сили	3	2	+	6

Джерело: власна розробка автора

Постачальники так само впливають на організацію в позитивну сторону, від них залежить своєчасна доставка необхідної продукції їх якість і прийнятна ціна. В негативну сторону впливають такі фактори, як конкуренти і законодавство.

Важливою складовою зовнішнього середовища є конкуренти. Кожен керівник повинен усвідомлювати, що якщо він не буде задовольняти своїх споживачів також ефективно (з певними якістю і ціною), як і його конкуренти, то довго підприємство в ринкових умовах існувати не зможе. Під конкурентами маються на увазі не тільки ті компанії, які пропонують такі ж товари, але з іншою маркою, але і компанії, що випускають аналогову продукцію. Кількість і складність законів, різко зросли. Змінюються різні форми звітності підприємств і організацій, змінюється податкове і митне регулювання. Стан законодавства характеризується складністю і рухливістю, а часто навіть невизначеністю. Це ті сфери, на які потрібно звертати увагу в першу чергу. Аналізуючи зовнішнє середовище непрямого впливу можна виділити економічний фактор, який надає найбільш істотний вплив на готель. В даний момент готель «Пектораль» конкурентоспроможний, так як послуги, що надаються якісні, ціни прийнятні, готель прагне до збільшення займаної частки на ринку.

Отже, факторами прямого впливу є такі, як законодавство і конкуренти вони істотно впливають на організацію в негативному напрямку.

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії конкурентоспроможності

Проведемо оцінку діючої стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль» шляхом порівняння його характеристик, властивостей з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів з метою визначення характеристик, що створюють переваги підприємства перед конкурентами.

Фактори конкурентної переваги можуть бути: матеріальними або віртуальними; базисними або другорядними; стратегічними або тактичними; технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними і т. п.; спадковими або штучними (набутими) [1]. А також визначають (індивідуальні, стійкі), що змінюються (гнучкі, нестійкі) і результативні; якісні та кількісні; швидко переходять (можуть бути швидко перейняті конкурентами) і тривалі [15, с. 98].

Конкурентні переваги поділяються на дві групи: зовнішні і внутрішні [6]. Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства щодо витрат чи управління. До внутрішніх пріоритетів готелю можна віднести матеріально-технічний та фінансово-економічний потенціал готелю, систему організації закупівель і збуту, систему управління, рівень кваліфікації персоналу і т. д. Оцінка внутрішніх переваг передбачає збір та аналіз фінансових показників, а також даних, які носять конфіденційний характер. Як правило, така інформація недоступна при зовнішній ревізії. Тому при оцінці конкурентоспроможності готель «Пектораль» вирішено виключити внутрішні переваги, а спиратися тільки на зовнішні. Вибір зовнішніх переваг також можна пояснити їх важливістю для формування іміджу готелю. Саме зовнішні переваги є основою для вибору того чи іншого готелю клієнтами. До зовнішніх пріоритетів ми відносимо:

- стан і оснащеність номерів:
- рівень цін на готельні послуги, система знижок:
- місце розташування готелю:
- рівень обслуговування:

- чистота і порядок в готелі
- наявність WI-FI;
- наявність автомобільної парковки, що охороняється;
- додаткові послуги
- трансфер в / з аеропорту:

Всі вище перераховані переваги є центральними при розрахунку показника конкурентоспроможності.

Розрахуємо показники конкурентоспроможності готелю «Пектораль» по кожній вказаній перевазі. Використовуючи формулу 2.1, проведемо розрахунок конкурентоспроможності готель «Пектораль» за низкою критеріїв. Всі дані, які використовуються при розрахунку показників конкурентоспроможності, отримані в результаті суцільного опитування та інтерв'ювання відвідувачів готелю за спеціально розробленими анкетами. Обсяг вибірки склав 100 чоловік.

$$КСj = \frac{\sum_{i=1}^n qi \times di}{m}, \quad (2.1)$$

де: КС j – конкурентоспроможність j-го конкурентної переваги;
 qi - оцінка критерію, яка може бути дорівнює 0 (не задовольняє відвідувачів); 0,5 (частково задовольняє) або 1 (повністю задовольняє).
 di - кількість осіб, які віддали перевагу i-му критерію;
 m - кількість опитаних осіб.

1. Стан і оснащення номерів:

$$КС_{ас} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

2. Рівень цін на готельні послуги, система знижок:

$$КС_{цін} = \frac{1 * 61 + 0,5 * 32 + 0 * 7}{100} = 0,77$$

3. Місце розташування готелю:

$$КС_{розт} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

4. Наявність Wi-Fi;

$$K_{\text{Среж. роб}} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

5. Рівень обслуговування:

$$K_{\text{Спроф}} = \frac{1 * 92 + 0,5 * 8 + 0 * 0}{100} = 0,96$$

6. Чистота і порядок в готелі:

$$K_{\text{Сетич}} = \frac{1 * 75 + 0,5 * 25 + 0 * 0}{100} = 0,88$$

7. Наявність автомобільної парковки, що охороняється:

$$K_{\text{Сінтер}} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

8. Додаткові послуги, що надаються готелем «Пектораль», задовольняють усіх опитаних відвідувачів готелю:

$$K_{\text{Спосл}} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

9. Трансфер в / з аеропорту:

$$K_{\text{Скон}} = \frac{1 * 100 + 0,5 * 0 + 0 * 0}{100} = 1$$

Розраховані показники характеризують конкурентоспроможність готелю за окремими конкурентними перевагами. Для зручності і наочності можна розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності, який би давав загальну характеристику конкурентної позиції готелю «Пектораль» на ринку.

Формула інтегрального показника конкурентоспроможності готелю повинна враховувати показники конкурентоспроможності зовнішніх переваг готелю. Однак при його розрахунку необхідно враховувати, що вони не рівноцінні між собою. Різні переваги готелю, які можуть бути оцінені її відвідувачами, мають різну ступінь важливості для них. І це обов'язково необхідно враховувати при розрахунку показника. Формула розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності має наступний вигляд:

$$K_{\text{Сінтегр}} = \sum_{j=1}^n K_{Cj} * C_j, \quad (2.2)$$

де: KC_j - показник конкурентоспроможності по j -му зовнішній перевазі;

G_j - вага j -го показника конкурентоспроможності.

Зовнішні конкурентні переваги і відповідні їм «ваги» відображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

Питома вага зовнішніх переваг готелю «Пектораль»

Зовнішні переваги готелю	«Вага» переваг
1. Стан і оснащення номерів	0,15
2. Рівень цін на готельні послуги, система знижок	0,20
3. Місце розташування	0,20
4. Рівень обслуговування	0,15
5. Чистота і порядок в готелі	0,10
6. Наявність Wi-Fi	0,05
7. Наявність автомобільної парковки, що охороняється	0,05
8. Додаткові послуги	0,05
9. Трансфер в / з аеропорту	0,05
Всього	1

Джерело: власна розробка автора

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності готелю «Пектораль».

$$K_{\text{Сінтегр}} = 1 * 0,15 + 0,77 * 0,20 + 1 * 0,2 + 1 * 0,5 + 0,96 * 0,1 + 0,88 * 0,15 + 1 * 0,05 + 1 * 0,05 = 0,932$$

Аналогічні показники були розраховані для готельно-ресторанного комплексу «Любокрай», міні-готель «Любава», готелю «Артак» (табл. 2.7).

Дані таблиці 2.7 вказують на те, що інтегральні показники конкурентоспроможності по аналізованих готелів схожі і варіюються в незначних межах. Це пояснюється тим, що всі чотири готелі мають суттєві недоліки в організації своєї господарської діяльності, тобто слабкі сторони, і вони нейтралізують один одного при розрахунку показника.

З таблиці 2.8 видно, що готелю «Пектораль» має досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця показників конкурентоспроможності готелю «Пектораль» та його конкурентів

Зовнішні переваги	Показники конкурентоздатності			
	готель «Пектораль»	Готельно-ресторанний комплекс «Любокрай»	Міні-готель «Любава»	Готель «Артак»
1. Стан і оснащення номерів	1	0,96	0,94	0,99
2. Рівень цін на готельні послуги, система знижок	0,77	0,99	0,99	0,83
3. Місце розташування	1	0,83	0,89	0,97
4. Рівень обслуговування	0,88	0,93	0,92	0,97
5. Чистота і порядок в готелі	0,96	0,99	0,99	0,98
6. Наявність Wi-Fi	1	0,86	0,89	0,91
7. Наявність автомобільної парковки, що охороняється	1	0,91	0,92	0,88
8. Додаткові послуги	1	1	1	1
9. Трансфер в / з аеропорту	1	0,41	0,91	0,99
Інтегральний показник конкурентоздатності	0,94	0,91	0,92	0,93

Джерело: власна розробка автора

Однак, як було зазначено, він практично не відрізняється від аналогічних показників готелів-конкурентів. Незважаючи на високий потенціал готелю «Пектораль» та на безліч її сильних сторін, вона має три слабкі сторони. Це, насамперед, високий рівень цін на готельні послуги, рівень обслуговування. Аналіз цін на готельні послуги в порівнюваних готелях показав, що ціни на готельні послуги готелю «Пектораль» значно вище цін на аналогічні товари в готелях-конкурентах: на 12,5% вище, ніж в готельно-ресторанний комплекс «Любокрай» та міні-готель «Любава» і на 6,4% вище, ніж в готелі «Артак».

Другий слабкою стороною готелю «Пектораль» є рівень обслуговування. Ситуація склалася таким чином, що клієнти готелю витрачають багато часу на поселення і виселення. Це викликає невдоволення у деяких відвідувачів.

Ще одним недоліком в обслуговуванні клієнтів готелю «Пектораль» є етичні норми поведінки обслуговуючого персоналу. Підготовка персоналу по даному аспекту залишає бажати кращого. Це питання є актуальним для всіх інших

готелів. І це дуже негативно, оскільки відвідувачі оцінили даний критерій як дуже важливий для них при виборі готелю.

Тому директори готелів повинні приділяти підготовці персоналу по даному аспекту достатньо уваги. Завданням завідувачів є підбір і підготовка таких фахівців, які б мали не тільки хорошу професійну підготовку, а й володіли такими особистими якостями, як комунікабельність, товариськість, вихованість, були привітними і доброзичливими, знали основи етики, психології та деонтології.

Отже, готель «Пектораль» має досить високий рівень конкурентоспроможності, зумовлений стійкими зовнішніми перевагами за такими критеріями, як стан і оснащення номерів, місце розташування, наявність Wi-Fi наявність автомобільної парковки, що охороняється, додаткові послуги, трансфер в / з аеропорту. Однак сильної шкоди конкурентної позиції готелю, а отже, її конкурентоспроможності, наносять високі ціни, Рівень обслуговування та чистота і порядок в готелі. Усунення зазначених слабких сторін готелю передбачає розробку конкурентної стратегії, яка гарантує зростання конкурентоспроможності та забезпечить їй переміщення з нинішньої конкурентної позиції в більш сильну.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПЕКТОРАЛЬ», М. ПЕРЕЯСЛАВ-ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності

Як показав аналіз, проведений у другому розділі, готелю «Пектораль» необхідно притримуватися стратегії диверсифікації тобто розвивати існуючі послуги, підвищувати їх якість та розширювати їх нові модифікації в рамках існуючої сфери діяльності. Одним з факторів, виявленим в ході аналізу проблем в діяльності готелю «Пектораль» є недостатньо добре розроблена цінова і рекламна політика. Даний фактор знижує конкурентні переваги компанії на ринку маркетингових досліджень. Головною впливаючою силою на конкурентоспроможність готелю «Пектораль» є саме споживачі, тому саме на них будуть спрямовані основні зусилля для підвищення конкурентоспроможності закладу.

Для реалізації удосконалення стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль» рекомендуються такі заходи:

- розробка широкої рекламної компанії;
- ввести послуги кейтеринга.

Реклама в Інтернеті вважається одним з найбільш нових, найбільш зручних і найефективніших видів реклами. Інтернет не обмежений в часі, отже, реклама в Інтернеті доступна цілодобово. При цьому Інтернет дуже зручний тим, що рекламу можуть побачити одночасно тисячі людей, що знаходяться в різних кінцях країни або навіть за кордоном. Реклама в Інтернеті дозволяє споживачу отримувати інформацію про рекламовані готельні послуги у зручний час, причому зовсім не треба кудись дзвонити або в поспіху записувати контактні телефони.

Готель «Пектораль» може просувати готель он-лайн декількома способами. Крім традиційних рекламних банерів і роботи над тематичними майданчиками в

соціальних мережах, залучати клієнтів можна через інструменти, пропонувані пошуковими системами. Уже довела свою ефективність контекстна реклама для готелів і все більше користувачів віддають перевагу туристичним агрегаторам при бронюванні номерів.

Контекстна реклама основний інструмент для залучення цільової аудиторії. Вона пропонує людям, які раніше шукали номери в готелях, які намагалися забронювати кімнату в готелі. Пошукові системи орієнтуються при показі оголошень на ключові запити, які роблять мандрівники в пошуках нічлігу. Стандартний кейс контекстної реклами включає кілька основних розділів:

- завдання: домогтися бронювання кімнат на протязі терміну – до півроку, підвищення впізнаваності готелю;
- особливості проекту: вибирають пошукові запити для повноцінного охоплення цільової аудиторії з урахуванням популярності, репутації готелю;
- етапи роботи: аналіз сайтів конкурентів, визначення складу цільової аудиторії, підбір ключових запитів. Запускається рекламна компанія із здійсненням її безперервного моніторингу для відсіювання запитів, у яких великий відсоток відмови. Коригуються рекламні оголошення з метою підвищення CTR і зниження вартості за клік.

Підсумковий результат для готелю «Пектораль» буде виражатися в наступному:

- залучення нових клієнтів;
- підвищення глибини бронювання;
- зниження витрат на рекламну компанію.

Контекстні оголошення будуть залучати тих людей, які готові заселитися в готель «Пектораль» вже завтра.

Туристичні агрегатори допомагають користувачам знайти найкращу цінову пропозицію. Ці ресурси шукають інформацію по всіх сайтах, які пропонують забронювати номери. Оплата профілю готелю на сайті агрегаторі може бути фіксованою або стягуватися у вигляді відсотка від вартості заброньованого номера. Більшість користувачів інтернету кожен день шукають житло саме через

туристичних агрегаторів, що надають їм вичерпну інформацію про продукт:

- кількість зірок у готелю;
- скільки є вільних номерів;
- ціна розміщення за добу.

Основна перевага сервісу полягає в можливості швидкого пошуку кращої цінової пропозиції. Не потрібно переглядати десятки сторінок і витратити багато часу для підбору відповідного готелю. Перевага від такої співпраці для готелю «Пектораль» полягає в наступному:

- пошукове просування за допомогою контекстної реклами, що використовується туристичними агрегаторами;
- технічна підтримка в режимі 24/7;
- відвідувачі залишатимуть реальні відгуки в картці готелю;
- бронювання буде підтверджуватися он-лайн миттєво без участі представників готелю.

Туристичні агрегатори допоможуть в просуванні готелю «Пектораль» і зроблять його послуги доступними для цільової аудиторії.

Ефективним в рекламі є розміщення рекламних банерів. Банери готелю «Пектораль» будуть розміщуватися на тематичних сайтах, отже, орієнтовані виключно на цільову аудиторію. Реклама орієнтована виключно на людей, які цікавляться подорожами. Можливе використання медійно-контекстної банерної реклами, яка прив'язується до певних пошукових запитів. Можливо, розміщення банерів з ротацією і без неї в залежності від необхідності демонструвати на одному місці кілька різних об'єктів. Банери зазвичай розміщуються на головних сторінках сайтів в їх лівій або центральній частині.

Основне завдання готелю «Пектораль» при використанні контекстної реклами і супутніх інструментів полягає в оптимізації трудовитрат і максимальному збільшенні конверсії. Правильний підхід до реклами в інтернет, яка буде показуватися цільовій аудиторії, дозволить регулярно залучати нових гостей.

Готель «Пектораль» має власний Web-сайт, адреса сайту: <http://pectoral->

hotel.com.ua/. Інформація на сайті добре структурована, в основному представлена в текстовій формі, також є фото матеріали. Структура сайту впорядкована за тематичними розділами (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Головна сторінка офіційного сайту готелю «Пектораль»

Джерело: власне фото автора

Навігація сайту зручна і інтуїтивно зрозуміла. У назвах основних розділів використаний шрифт, що легко читається завдяки чому неможливо не помітити пункти, в яких можна дізнатися базову інформацію про готель. Внизу сторінки є розділи по додатковій інформації: про компанію, карта проїзду, контакти готелю тощо. Інформація на сайті наведена на українській мові. У дизайні використаний логотип готелю нагрудна прикраса з дорогоцінних металів «пектораль».

Сайт однаково відображається у всіх найбільш використовуваних браузерах: Internet Explorer, Google Chrome, Mozilla Firefox має обмежену функціональність при перегляді з мобільного пристрою.

На наш погляд, сайт готелю «Пектораль» замалий та неручний для пошуку. Потенційний гість що вперше потрапив на цей сайт не в повній мірі може дізнатися відповіді на цікавлячі його питання. Недоліком в сайті готелю «Пектораль» є відсутність відгуків і фотографій гостей, посилання на соціальні мережі. У соціальних мережах потенційні клієнти можуть не просто ознайомитися з відгуками, але і задати питання тим туристам, які вже користувалися послугами даного готелю. Негативно слід відзначити відсутність

інформації англійською та російською мовами. Також можна вважати недоліком відсутність співпраці з соціальними мережами. На сайті відсутні кнопки «Мені подобається». На сьогоднішній день соціальні мережі для багатьох людей є основним каналом комунікації. Сайт готелю «Пектораль» має бути по-максимуму інтегрований з найбільш популярними соціальними мережами. Необхідно публікувати інформацію про акції готелю в соціальних мережах, заохочувати користувачів ділитися посиланнями на сайт компанії. Продумана робота в групах соціальних мереж принесе багаті плоди у вигляді нових клієнтів. Таким чином, у результаті проведеного дослідження встановлено, що сайт готелю «Пектораль» є недостатньо інформативним.

Сайт готелю виступає в якості однієї з конкурентних переваг по відношенню до інших готелів, тому він повинен бути максимально інформативним. Готель «Пектораль» повинен використовувати, особливо в кризовий час, всі можливі способи залучення і утримання клієнтів, і грамотно створений сайт є хорошим інструментом реалізації стратегії конкурентоспроможності.

Сьогодні, коли сфера гостинності переживає далеко не кращі свої часи, для готелів важливо виділятися і бути першим серед конкурентів. З цієї причини Готелю «Пектораль» необхідно звертати увагу на сучасні інформаційні системи управління. Оскільки це відмінний інструмент для комунікації з цільовою аудиторією та у побудові бізнес процесу. З метою підвищення привабливості до готельних послуг та підвищення конкурентоспроможності готелю «Пектораль» пропонується інтегрувати інформацію про свої послуги у мобільний додаток.

Сучасний інформаційний світ влаштований таким чином, що завдяки програмам на смартфоні можна в кілька кліків забронювати номер в готелі, спланувати маршрут, купити авіаквитки, знайти будь-який заклад в незнайомому місті, почитати про визначні пам'ятки і поговорити з іноземцями на їхній мові за допомогою інтерактивного перекладача. Таким чином, створення мобільного додатку для готелю «Пектораль» буде ще однією конкурентною перевагою у порівнянні з іншими готелями.

Дуже перспективним напрямком в Переяславі-Хмельницькому також є кейтерінг – галузь громадського харчування, пов'язана з наданням послуг на віддалених точках, що включає всі підприємства і служби, які надають підрядні послуги з організації харчування співробітників компаній і приватних осіб в приміщенні і на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення і роздрібний продаж готової кулінарної продукції.

За допомогою кейтерінгу в готелі «Пектораль» можна організувати будь-який захід, що припускає банкет, фуршет або святковий стіл. Не маючи власного ресторану або довіряючи професіоналам, власники готелів вибирають кейтерінг як оптимальне співвідношення ціни і якості ресторанного обслуговування. Сьогодні ця послуга включає кілька видів обслуговування, в тому числі фуршет, шведський стіл, коктейль, банкет, пікнік або просто доставку обідів. Тому послуга однаково підходить як для приватних організацій, так і для готелів будь-якого рівня і формату. Будь-яка подія з цією послугою стає ще привабливішою і більш насиченою завдяки смачній кухні, оригінальному оформленню і стильною сервіровці.

Для кейтерінгу в готелі «Пектораль» будуть частково використовуватися виробничі потужності кав'ярні готелю, і буде потрібно додаткове обладнання:

- технологічне обладнання для виробництва м'ясних, овочевих, тестових з начинкою, кондитерських і хлібобулочних напівфабрикатів, перших і других готових страв;
- пакувальну лінію.

Виробничий цех буде надавати послуги з приготування та упакувці готових страв, і його потужність становитиме 300 комплексних наборів на добу.

За останній рік на ринку кейтерінгу самим швидкозростаючим сегментом стала «доставка». Попит на доставку готової їжі в середньому в рік зростає на 30-40 відсотків проти 10-15-відсоткового зростання у «виїзному обслуговуванні». Зростаючий попит на цій ніші робить напрямок особливо перспективним.

Загальні відомості про пропонування проект по організації рекламної компанії та кейтерінгу в готелі «Пектораль» представлені в таблиці 3.1.

**Загальні відомості про програму заходів з реалізації стратегії
конкурентоспроможності готелю «Пектораль»**

Мета проекту	Проведення рекламної кампанії для готелю «Пектораль» і формування у цільової аудиторії реклами обізнаності про цей готель з метою залучення клієнтів; удосконалення сайту та створення мобільного додатку готелю «Пектораль»; розширення номенклатури додаткових послуг за рахунок впровадження послуг кейтерінга з метою підвищення конкурентних переваг готельного підприємства
Ініціатор проекту	Готель «Пектораль»
Потреби ініціатора проекту	Ресурси мережі Інтернет, придбання спеціалізованого обладнання для організації послуг кейтерінгу
Продукт проекту	Реклама в мережі Інтернет. Удосконалений сайт готелю. Мобільний додаток готелю «Пектораль». Обладнаний виробничий цех, який може бути використаний для надання послуг кейтерінгу
Вимоги ініціатора проекту	Розміщення реклами в мережі Інтернет, підготовка виробничого цеху, наймання персоналу для кейтерінгу
Стадії життєвого циклу	1. Запуск програми. 2. Планування. 3. Проведення рекламних та ремонтних робіт. 4. Проведення робіт по удосконаленню функціональності сайту та розробка мобільного додатку. 5. Найм персоналу. 6. Придбання додаткового обладнання. 6. Запуск проекту 7. Завершення програми
Критерії приймання	Реалізація проекту у встановлені в рамках проекту терміни і виділених ресурсів. Операційні і фінансові показники проекту
Зацікавлені сторони	1. Керівник готелю «Пектораль» – націлений на отримання прибутку і розширення масштабів готельного бізнесу, підвищення конкурентоспроможності. 2. Персонал готелю «Пектораль» – нові робочі місця, збільшення об'ємів готельних послуг, стабільність трудової зайнятості. 3. Клієнти – задоволення потреб
Організаційні результати	Показники ефективності програми

Джерело: власна розробка автора

Для ефективного управління програмою з організації реклами в мережі Інтернет та кейтерінгу готелю «Пектораль» необхідно чітко визначити послідовність дій щодо його виконання, що мають конкретні цілі, обмежених у часі та допускають незалежні процедури верифікації. Група з управління програми буде мати відповідальних осіб і виконавців. За підсумками етапів

впровадження програми керівнику надаватимуться звіти по реалізації кожного етапу. На завершальній стадії буде сформований підсумковий звіт по впровадженню проекту з організації рекламної компанії та кейтерінгу в готелі «Пектораль за встановленими вимогами і досягнутими критеріями програми.

Для організації реалізації програми з організації рекламної компанії та кейтерінгу в готелі «Пектораль» необхідно позначити стадії життєвого циклу програми з точним терміном початку кожної стадії і її закінчення. Це дозволить контролювати процес реалізації програми. Стадії життєвого циклу запропонованої програми представимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стадії життєвого циклу програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль»

Стадія виконання заходів	Зміст заходів	Відповідальний виконавець	Терміни виконання
1. Запуск програми	1. Попередня підготовка та узгодження програми 2. Підготовка організаційної документації	Директор	До 01.12.2020
2. Планування	1. Підготовка технічного завдання 2. Техніко-економічне обґрунтування заходів 3. Затвердження бюджету проекту	Фінансова служба, маркетинговий відділ	01.12.2020- 04.12.2020
3. Проведення робіт	1. Просування сайту готелю. 2. Налаштування та ведення контекстної реклами. 3. Робота з туристичними агрегаторами 4. Устаткування приміщення під реалізацію послуг кейтерінг	Служба господарського обслуговування	04.12.2020- 14.12.2020
4. Найм персоналу	1. Найм персоналу по реалізації послуг кейтерінгу 7 чол. 2. Розрахунок фонду оплати праці	Відділ кадрів, фінансова служба	15.12.2020- 17.12.2020
5. Придбання обладнання	1. Придбання обладнання для облаштування приміщення по наданню послуг кейтерінга 2. Формування необхідної сировини та матеріалів 3. Формування звіту	Відділ постачання, фінансова служба	18.12.2020- 23.12.2020
6. Запуск проєкта	1. Запуск реклами в мережі Інтернет. 2. Введення в дію додаткових послуг готелю з кейтерінгу	Маркетинговий відділ, відділ з обслуговування	25.12.2020
7. Завершення програми	1. Аналіз операційних та маркетингових заходів. 2. Економічний аналіз фінансових результатів	Директор, фінансова служба	28.12.2020- 31.12.2020

Джерело: власна розробка автора

Готель «Пектораль», щодня практикує буфетне обслуговування постояльців, проводить корпоративні заходи тому на своїй базі має хороший потенціал на ринку кейтерингових послуг. В першу чергу привабливість цього бізнесу полягає в наявності необхідної матеріальної бази (кухні, складських приміщень, частини обладнання, посуду, меблів), управлінського персоналу середньої ланки – банкетних менеджерів, старших офіціантів і так далі. Крім того, якщо більшість клієнтів, які проводили заходи в ресторані готелю «Пектораль», задоволені рівнем сервісу, питання з формуванням клієнтської бази для нового виду бізнесу практично вирішене. А це міцний стартовий капітал. Єдиним і, мабуть, найсерйознішим питанням стає організація всього циклу надання даних послуг, постановка цієї нової для організації діяльності та освоєння нових технологій роботи.

Отже, удосконалення стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль» здійснюється за допомогою реклами і удосконалення Інтерне-сайту, інтегрування інформації про туристичні послуги у сучасні інформаційні системи та додатки, використання маркетингу в соціальних мережах у поєднанні з послідовним контентом та дизайном.

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії конкурентоспроможності

Всі адміністративні та управлінські функції виконую безпосередньо ініціатор проекту – власник готелю «Пектораль». Для цього він має всі необхідні знання і навички, а також багаторічний досвід роботи в сфері гостинного бізнесу. Всі працівники підприємства знаходяться в лінійному підпорядкуванні у ініціатора проекту.

Для реалізації запропонованої програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль» необхідним є використання ресурсів, які наведено в табл. 3.3.

Ресурси, які необхідні для реалізації програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль»

Ресурс	Характеристика
Необоротні активи	Придбання обладнання для надання додаткових послуг з кейтерінгу
Матеріальні	Придбання сировини та матеріалів
Трудові	Персонал для реалізації послуг кейтерінгу - 7 чоловік та ІТ-спеціаліст – 1 чоловік
Фінансові	Власні оборотні кошти готелю

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, для реалізації даної програми потрібні всі основні види ресурсів основні засоби, матеріальні, трудові та фінансові ресурси.

Готель «Пектораль» має у своєму складські приміщення для зберігання обладнання та всього необхідного для заходів. Кухня вже включає в себе весь необхідний для початку інвентар. Проте деяке обладнання придбати необхідно (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Обладнання, що необхідне для реалізації додаткових послуг готелем «Пектораль»

Етапи роботи	можна вирішити завдання	Устаткування
Доставка страв і заготовок	Доставка гарячих і холодних страв. Їх споживчі властивості повинні зберігатися тривалий час	Для дотримання потрібної температури: мобільні марміти (теплові або охолоджуючі), термоси і диспенсери для посуду. Спорядження для сервірування: – різні види візків; – столи для кейтерінгу складні; – підноси, навісні елементи для келихів, пляшок і різних дрібниць, касети для тарілок; – сітчасті кошики для посуду
Устаткування для збирання	Наведення порядку після закінчення заходу і в міру звільнення посуду	Пластикові контейнери на шасі, сервіровки або спеціалізовані візки для підносів. Вони оснащуються контейнерами для столових приладів, навісними ємностями для відходів

Джерело: власна розробка автора

Стандартний набір доповнюється стелажми і тепловими модулями по типу гриля, фритюрниці, млинниці, рисоварки або макаронварки. Первинні вкладення

на обладнання готелю «Пектораль» будуть становити 400 000 гривень.

В цілому інвестиційні витрати за програмою заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль» становлять 525,0 тис. грн, основна частина з яких – кошти на придбання обладнання та меблів для проведення заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Інвестиційні витрати за програмою заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль»

Найменування	Сума, грн
Обладнання, що необхідне для реалізації додаткових послуг	800 000
Удосконалення офіційного сайту готелю	20 000
Просування сайту в мережі Інтернет	20 000
Оплати за рекламні послуги туристичного агрегатора	25 000
Розробка та просування мобільного додатку	50 000
Інші додаткові поточні витрати	10 000
Всього	925 000

Джерело: власна розробка автора

Потенційні ризики інвестиційного проекту несуть в собі реальну небезпеку для інвестора. Це відбувається через те, що в результаті виникнення форс-мажорних ситуацій фактичні показники проекту можуть сильно відрізнятись від показників, розрахованих на етапі складання бізнес-плану. І замість прибутку інвестор може отримати збиток. Основними ризиками при впровадженні додаткових послуг кейтерингу готелю «Пектораль» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ризики, пов'язані з реалізацією проекту

Ризик	Ймовірність	Рівень впливу	Заходи по запобіганню
1	2	3	4
Вихід з ладу обладнання	Середня	Середня	1. Проведення поточного обслуговування обладнання 2. Формування партнерських відносин з харчовими виробництвами, яким можна передати виробництво на аутсорсинг в разі критичної ситуації
Помилки виробничого персоналу	Середня	Висока	1. Проведення постійного моніторингу якості виробленої продукції 2. Отримання зворотного зв'язку від клієнтів 3. Періодичне підвищення кваліфікації персоналу (навчання)

1	2	3	4
Падіння попиту на послуги кейтерингу внаслідок погіршення економічної ситуації	Низька	Середня	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення активності обробки ринку відділом продажів 2. Зниження витрат за рахунок передачі ряду бізнес-процесів на аутсорсинг (аж до виробничих)
Вихід на ринок нових гравців / посилення конкуренції	Середня	Низька	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування пулу лояльних клієнтів 2. Введення нових продуктів

Джерело: власна розробка автора

Програма заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль» розрахована на п'ять років. При цьому виручка від додаткових послуг прийнята, укрупнено, в розмірі 10% від виручки від основної діяльності. Щорічне зростання цін становить 10%. Додаткове зростання виручки від проведеної рекламної компанії становитиме 15%.

Попит на кейтерінг під заходи має виражений сезонний характер. У грудні і початку січня підвищується попит на корпоративні свята, в лютому-квітні – презентації та коктейльні вечірки, влітку – на весільні заходи, восени – заходи формату «тім-білдінг». Найбільш непродуктивними місяцями вважаються січень, травень і листопад. Планові об'єми продаж наведемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Планові об'єми продаж

Послуга	Середній плановий об'єм продажів	Ціна за одиницю, грн	Виручка, грн	Змінні витрати, грн
Кейтерінг під заходи	12	37 500	450 000	128 571
Оренда меблів і обладнання	20	3 300	66 000	33 000
Доставка обідів	1 100	100	110 000	44 000
Всього:			626 000	205 571

Джерело: власна розробка автора

Виручка від продажів (прогноз) при реалізації програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль» (табл. 3.8).

Виручка від продажів (прогноз) при реалізації програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль»

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	2	3	4	5	6
Виручка від основної діяльності	6264,6	6891,1	7580,2	8338,2	9172,0
Зростання виручки від проведених рекламних заходів	939,7	1033,7	1137,0	1250,7	1375,8
Виручка від надання додаткових послуг (кейтерінгу)	626,0	689,1	758,0	833,8	917,2
Всього виручка від реалізації послуг	7830,3	8613,8	9475,2	10422,7	11465,0

Джерело: власна розробка автора

Всі подальші розрахунки ведемо по першому році реалізації проекту для кожного наступного року всі види витрат будуть збільшені на 10% щорічно.

Прогнозовані витрати при реалізації програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль» наведемо в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозовані витрати при реалізації програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль»

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці	2435	2678,5	2946,4	3241,0	3565,1
Комунальні послуги	995	1094,5	1204,0	1324,3	1456,8
Амортизація	367	403,7	444,1	488,5	537,3
маркетингові заходи	877	964,7	1061,2	1167,3	1284,0
Витрати на сировину та матеріали	1856	2041,6	2245,8	2470,3	2717,4
Інші витрати	908,8	999,7	1099,6	1209,6	1330,5
Всього витрат	7438,8	8182,7	9000,9	9901,0	10891,1

Джерело: власна розробка автора

Для оцінки ефективності проекту необхідно розрахувати чисті грошові потоки (табл. 3.10), які будуть складатися з чистого прибутку і амортизаційних відрахувань. Ставка податку на прибуток підприємства складає 18%, готель «Пектораль» здійснює діяльність з використання загальної системи оподаткування.

Використовуючи вихідні дані, оцінимо ефективність капітальних вкладень з використанням методу чистої сучасної вартості.

Прогнозовані чисті грошові потоки при реалізації програми заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль»

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 год
Всього виручка від реалізації послуг	7830,3	8613,8	9475,2	10422,7	11465,0
Амортизаційні витрати	367,0	403,7	444,1	488,5	537,3
Витрати	7071,8	7779,0	8556,8	9412,5	10353,8
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	391,5	431,2	474,3	521,7	573,9
Ставка податку на прибуток, %	70,5	77,6	85,4	93,9	103,3
Чистий прибуток, тис. грн.	321,0	353,6	388,9	427,8	470,6
Чисті грошові потоки, тис. грн.	688,0	757,3	833,0	916,3	1007,9

Джерело: власна розробка автора

Чиста приведена вартість (NPV) – це різниця між поточною вартістю грошових надходжень за проектом або інвестицій і поточною вартістю грошових виплат на отримання інвестицій, або на фінансування проекту, розрахована за фіксованою ставкою дисконтування.

$$NPV = \sum CF_i / (1 + r)^i - I, \quad (3.1)$$

де I – сума інвестицій;

CF_i – грошові потоки по роках;

r – ставка дисконтування;

t – номер року за рахунком.

Аналіз ефективності інвестиційних вкладень з використанням показника чистої сучасної вартості проведемо в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Аналіз ефективності інвестиційних вкладень з використанням показника чистої сучасної вартості

Роки	Сума інвестицій, тис. грн.	Грошові потоки, тис. грн. (cf)	Дисконтний множник при ставці, рівній 24%	Сучасна вартість, тис. грн.	Сучасна вартість наростаючим підсумком, тис. грн.
2020	-925,0	-	1	-925,00	-925,00
2021		688,0	0,81967213	563,97	-361,03
2022		757,3	0,65036420	492,50	131,46
2023		833,0	0,52448726	436,89	568,36
2024		916,3	0,42297360	387,56	955,92
2025		1007,9	0,34110774	343,81	1299,73
NPV					1299,73

Джерело: власна розробка автора

Термін окупності інвестицій становить:

$$1 + 361,03 / 492,5 = 1,7 \text{ року.}$$

Аналіз ефективності капітальних вкладень здійснюється шляхом визначення чистої теперішньої вартості (NPV) при ставці дисконтування дорівнює 24%, яка визначається виходячи з ключової ставки (11,25%) і поправки на ризик за аналогічними проектами в даній галузі з урахуванням регіональної специфіки. Отримані дані показують, при проведенні проектних заходів для готелю «Пектораль» може бути отримана позитивна чиста сучасна вартість майбутніх потоків розміром 1299,73 тис. грн.

Розрахуємо індекс рентабельності інвестиційних вкладень в програму заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль»:

$$PI = (563,97 + 492,50 + 436,89 + 387,56 + 343,81 + 2224,73) / 925,0 = 2,4$$

Так як індекс рентабельності інвестицій значно більше 1, тобто проект слід прийняти. Таким чином, проект економічно ефективний ($NPV > 0$). При цьому термін окупності проекту не перевищить двох років.

Прогнозні значення фінансових результатів готелю «Пектораль» після запровадження проекту наведемо в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Прогнозні значення фінансових результатів готелю «Пектораль», тис. грн.

Стаття	За звітний період	Прогнозований період	Відхилення
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6264,6	7204,3	939,7
Інші операційні доходи	0	0,00	0,0
Інші доходи	12,3	626,00	613,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	6276,9	7830,3	1553,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5044	6194,8	1150,8
Інші операційні витрати	1196	1244	48,0
Інші витрати	0	0	0,0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	6240	7438,8	1198,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	36,9	391,5	354,6
Податок на прибуток	15,7	70,5	54,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	21,20	321,0	299,8

Джерело: власна розробка автора

Відповідно до табл. 3.12 прогнозовано готелю «Пектораль» в перший рік збільшити дохід (виручку) від реалізації готельних та додаткових послуг на 939,7 тис. грн (15%). Витрати готелю по реалізації послуг збільшаться на 1198,8 тис. грн. 19,2%. Чистий прибуток збільниться на 299,8 тис. грн.

Отже, вибрана стратегія диверсифікації готельних послуг та проведення широкомасштабної рекламної кампанії дозволить суттєво підвищити конкурентні переваги готелю «Пектораль». Отримані результати дозволяють рекомендувати до реалізації запропоновану програму.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу. В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. На підставі проведеного в роботі дослідження встановлено, що сутність конкурентоспроможності полягає в намаганні підприємства домінувати на достатньо широкому ринковому просторі за рахунок високої внутрішньої продуктивності праці, низьких витрат виробництва, а відповідно, і низької ціни виготовленої продукції. В результаті проведеного аналізу визначенню науковців щодо сутності конкурентоспроможності запропоновано власне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства боротися за ринок (збільшувати, зменшувати або зберігати зайняту частку ринку в залежності від стратегії підприємства).

2. Розробка конкурентної стратегії полягає, по суті, в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкурентну боротьбу, якими повинні бути його цілі і які кошти і дії знадобляться для досягнення цих цілей. розробка ефективної конкурентної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність. Реалізація конкурентної стратегії з урахуванням ситуації на ринку та своєчасним аналізом та реагуванням на відхилення від цільових орієнтирів та реакцією на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

3. В роботі проводилося дослідження на матеріалах готелю «Пектораль». Готель є приватним підприємством. Готель «Пектораль» має 12 номерів різних категорій з зручностями і без, є автостоянка, кафе, сучасний ремонт, гаряча вода цілодобово, факс, Інтернет, банкомат, обмін валют, вечірні розваги. Матриця

SWOT-аналізу готелю «Пектораль» ілюструє наступне: обслуговування гостей проводиться висококваліфікованими співробітниками; широкий асортимент послуг; особиста зацікавленість співробітників в успіху підприємства дозволяє виявляти ініціативу і творчий підхід до справи. Маркетингова політика готелю «Пектораль» є слабкою.

4. Дослідивши профіль макрооточення готелю «Пектораль» встановлено, що економічні фактори чинять найбільш істотний вплив на діяльність організації і цей вплив направлено аж ніяк не в позитивну сторону. Інфляція і загальне безробіття мають величезну загрозу для підприємства, фактори в економічній навколишньому середовищі повинні постійно оцінюватися. Це та сфера, на яку потрібно звертати увагу в першу чергу. На позитивну сторону впливають такі фактори як політичні та соціокультурні. Культура в організації, кваліфікація працівників і знання своєї справи грають не останню роль в підвищенні прибутку організації. У підтримці конкурентоспроможності.

5. Провівши оцінку результативності діючої стратегії конкурентоспроможності встановлено, що готель «Пектораль» має досить високий рівень конкурентоспроможності, зумовлений стійкими зовнішніми перевагами за такими критеріями, як стан і оснащеність номерів, місце розташування, наявність Wi-Fi наявність автомобільної парковки, що охороняється, додаткові послуги, трансфер в / з аеропорту. Недоліками в конкурентній стратегії готелю є високі ціни, рівень обслуговування та чистота і порядок в готелі. Усунення зазначених слабких сторін готелю передбачає розробку конкурентної стратегії, яка гарантує зростання конкурентоспроможності та забезпечить їй переміщення з нинішньої конкурентної позиції в більш сильну.

6. Для реалізації удосконалення стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль» рекомендуються такі заходи: розробка широкої рекламної компанії та ввести додаткові послуги - кейтерінг. Рекламні заходи рекомендовано для здійснення шляхом удосконалення Інтерне-сайту, інтегрування інформації про туристичні послуги у сучасні інформаційні системи та додатки, використання маркетингу в соціальних мережах у поєднанні з послідовним контентом та

дизайном. В готелі «Пектораль» запровадити додаткові послуги, а саме кейтерінг. За допомогою кейтерінгу в готелі «Пектораль» можна організувати будь-який захід, що припускає банкет, фуршет або святковий стіл.

7. Вибрана стратегія диверсифікації готельних послуг та проведення широкомасштабної рекламної кампанії дозволить суттєво підвищити конкурентні переваги готелю «Пектораль». Отримані дані показують, при проведенні проектних заходів для готелю «Пектораль» може бути отримана позитивна чиста сучасна вартість майбутніх потоків розміром 1299,73 тис. грн. Термін окупності інвестицій становить 1,7 року. Таким чином, отримані результати дозволяють рекомендувати до реалізації запропоновану програму заходів з реалізації стратегії конкурентоспроможності готелю «Пектораль»

Отже, висвітлені в дипломній роботі теоретичні засади та методологія формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності сприятимуть покращенню роботи готелю «Пектораль».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
3. Бондаренко А. Л. Поняття конкурентоспроможності підприємства в системі економічних наук [Електронний ресурс] / А. Л. Бондаренко. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/6_84127.doc.htm.
4. Бошота Н. В. Конкурентоспроможність підприємств індустрії туризму в Україні: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / Бошота Неля Василівна ; [відп. ред.: Л. Т. Шевчук] ; Львів. ун-т бізнесу та права. - Ужгород : Ліра, 2020. - 336 с. : рис., табл.
5. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка. 2015. № 11. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31
6. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12 (1). С. 84–89.
7. Воронюк, Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу [Текст] / Тетяна Анатоліївна Воронюк, Олег Іванович Лучик // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 139–148. – ISSN 2415-8453. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12 (1). С. 84–89.
8. Василькова Ю. К. Теоретичний базис конкурентоспроможності

підприємства /Ю. К. Василькова, Н. М. Олійник // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпро: ПДАБА. – 2018. – № 129. – С. 153-163.

9. Воронюк, Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу [Текст] / Тетяна Анатоліївна Воронюк, Олег Іванович Лучик // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 139–148. – ISSN 2415-8453.

10. Гавриш О. А. Конкурентоспроможність промислових підприємств [Текст] : монографія / О. А. Гавриш, А. Д. Кухарук, Т. В. Іванова ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ", 2016. - 159 с. : рис., табл.

11. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297—301.

12. Глущенко Л. Д. Практикум з дисципліни "Економіка і фінанси підприємства" для студентів спеціальності 7.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування". Ч. 2 [Текст]. - Вінниця : ВНТУ, 2016. - 58 с.

13. Грабовенська С. П. Конкурентоспроможність територіальних ринків туристичних послуг в Україні [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Грабовенська Софія Петрівна ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів, 2017. - 20 с. : рис., табл.

14. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38

15. Гросул В. А. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства / В. А. Гросул, С. О. Зубков // Бізнес-інформ. – 2017. – №10. – С. 252-258.

16. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

17. Економіка і підприємництво, менеджмент. Ч. 2 [Текст]. - Київ : ЦП "Компринт", 2016. - 395 с.

18. Жебка В. В. Фінансовий менеджмент [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Жебка, О. М. Антонова, А. В. Кривуца. - К. : Логос, 2012. - 314 с. : табл.
19. Зайцева Л. О. Конкуренентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління [Текст] : монографія / Зайцева Людмила Олексіївна ; ДЗ "Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка". - Чернігів : ЧНТУ, 2019. - 217 с. : рис., табл.
20. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. N 1576-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
21. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 22.04.1993 року N 3125-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
22. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2017. № 6. С. 62—65
23. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65—70
24. Кобелев В. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення / В. М. Кобелев, В. І. Болтенко // Вісник НТУ «ХП». – 2015. - №60. – С. 60-64.
25. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом підгот. "Будівництво" / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2016. - 291 с. : рис., табл.
26. Конкуренентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
27. Конкуренентоспроможність підприємства [Текст] : тести, метод. вказівки та завдання для семінар., практ. занять і самост. роботи студентів за галуззю знань 0305 "Економіка та підприємництво" всіх форм навчання / Укоопспілка, Львів.

торг.-екон. ун-т ; [уклад. Лупак Р. Л.]. - Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2016. - 139 с. : табл.

28. Камінський А.В., Лукашова О.А. Формування стратегії конкурентних переваг оператора стільникового зв'язку як спосіб досягнення конкурентоспроможності на ринку // Креативна економіка. - 2016. - Т. 10. - № 4. - С. 451-460

29. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру / под редакцией Ф.Котлера, Р.Бергера, Н.Бикхоффа - М., Альпина Паблишер, 2017, - 143 с.

30. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114—117

31. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування [Електронний ресурс] / Наталія Олійник, Юлія Бурик // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — Вип. 2 (19). — С. 3-12. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf>

32. Пилипенко А. А. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: організація управління та маркетингове забезпечення [Текст] : монографія / [А. А. Пилипенко, О. В. Фартушняк, І. Ю. Пасічник] ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків : Лібуркіна Л. М., 2017. - 275 с. : рис., табл.

33. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с

34. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142—148

35. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93.

36. Співак С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / С. Співак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2014. – Вип. 1 (10). – С. 287-293. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14ssmvsu.pdf>
37. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Ч. 1 [Текст]. - Київ : КНЕУ, 2016. - 307 с.
38. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Ч. 2 [Текст]. - Київ : КНЕУ, 2016. - 275 с.
39. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України [Електронний ресурс] // Інтелект XXI № 1. – 2017. – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf.
40. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://docplayer.net/73404088-Sutnist-ta-rolkonkurenciyi-v-rinkoviy-ekonomici.htm>
41. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76—80
42. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
43. Труніна І. М. Конкурентоспроможність підприємницької діяльності (туристична галузь) [Текст] : підручник / І. М. Труніна, О. А. Сущенко, Г. Л. Ліхоносова. - Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2017. - 266 с. : рис., табл.
44. Формування конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1311&T=05&lng=1&st=0
45. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року N 435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
46. Четиркіна Н.Ю. Система управління конкурентоспроможністю: рівні, параметри і конкурентні переваги // Креативна економіка. - 2012. - № 3 (63). - С.

15-20. - [Http: // www.creativeconomy.ru/articles/19700/](http://www.creativeconomy.ru/articles/19700/).

47. Чиркова А. Н. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств // Молодий вчений. — 2013. — №7. — С. 260-263. — URL <https://moluch.ru/archive/54/7379/>

48. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 73—79

49. Шарко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах : Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М. В. Шарко. — ПП Вишемирський В. С., 2016. — 177 с

50. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла // Економіка і суспільство. — 2017. - №8. — С. 405-410.

51. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 270—274.

52. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2013. — №4 (51). — С. 183-188.

ДОДАТКИ

Додаток А

до Положення(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства»ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2019	1	1
готель «Пектораль»	за ЄДРПОУ	34617201		
Територія М. Переяслав-Хмельницький	за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	за КОДУ			
Середня кількість працівників, осіб 36	за КВЕД	18.12		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон м.Переяслав-Хмельницький, вул. Богдана Хмельницького, 55				

1. Баланс на **31.12.2018** р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	491.8	425.6
первісна вартість	1011	2124.5	2157.0
знос	1012	(1632.7)	(1731.4)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	491.8	425.6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	320.7	664.5
у тому числі готова продукція	1103	72.9	103.5
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	659.8	261.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6.4	5.0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.7	0.7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	463.3	416.4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	252.0	207.0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	424.9	44.2
Усього за розділом II	1195	2127.1	1598.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2618.9	2024.2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	95.7	95.7
Додатковий капітал	1410	602.8	602.8
Резервний капітал	1415	33.4	33.4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	263.1	303.3
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього за розділом I	1495	995.0	1035.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	663.6	739.1
розрахунками з бюджетом	1620	16.5	46.7
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0.1	1.5
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	943.7	201.7
Усього за розділом III	1695	1623.9	989.0
V. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	2618.9	2024.2

2. Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6711.9	8149.5
Інші операційні доходи	2120	(0)	(0)
Інші доходи	2240	8.8	4.7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6720.7	8154.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5623.9)	(7100.8)
Інші операційні витрати	2180	(1009.6)	(788.6)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(6633.5)	(7889.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(87.2)	(264.8)
Податок на прибуток	2300	(47.5)	(32.2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	39.7	232.6

Керівник

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

до Положення(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства»**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2020	1	1
готель «Пектораль»	за ЄДРПОУ	34617201		
Територія	М. Переяслав-Хмельницький	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	240		
Вид економічної діяльності				
Середня кількість працівників, осіб	36			
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	м.Переяслав-Хмельницький, вул. Богдана Хмельницького, 55			
		18.12		

1. Баланс на 31.12.2019 р.
Форма № 1-мКод за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	425.6	465.6
первісна вартість	1011	2157.0	2283.1
знос	1012	(1731.4)	(1817.5)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	425.6	465.6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	664.5	775.8
у тому числі готова продукція	1103	103.5	27.6
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	261.5	368.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5.0	1.6
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.7	0.7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416.4	338.5
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	207.0	74.3
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	44.2	75.1
Усього за розділом II	1195	1598.6	1634.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2024.2	2099.6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	95.7	95.7
Додатковий капітал	1410	602.8	602.8
Резервний капітал	1415	33.4	33.4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	303.3	322.3
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	1035.2	1054.2
II. Довгострокові зобов'язання. цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари. роботи. послуги	1615	739.1	632.7
розрахунками з бюджетом	1620	46.7	66.3
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	1.5	0.5
розрахунками з оплати праці	1630	0	6.4
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	201.7	339.6
Усього за розділом III	1695	989.0	1045.5
V. Зобов'язання. пов'язані з необоротними активами. утримуваними для продажу. та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	2024.2	2099.6

2. Звіт про фінансові результати за 2019 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів. робіт. послуг)	2000	6264.6	6711.9
Інші операційні доходи	2120	(0)	(0)
Інші доходи	2240	12.3	8.8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6276.9	6720.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів. робіт. послуг)	2050	(5044.0)	(5623.9)
Інші операційні витрати	2180	(1196.0)	(1009.6)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(6240.0)	(6633.5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(36.9)	(87.2)
Податок на прибуток	2300	(15.7)	(47.5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	21.2	39.7

Керівник

(підпис)

(ініціали. прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали. прізвище)