

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЮ «ЗОЛОТЕ РУНО» М.БОРИСПІЛЬ»**

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

Коноваленко  
Тетяни Іванівни

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита  
Григорівна

*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 випускнй кваліфікаційнй роботу студентів  
Коноваленко Тетяні Іванівні

---

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Конкурентоспроможність готелю «Золоте руно» м. Бориспіль

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

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

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

*Мета роботи* – дослідження особливостей забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства та розробка заходів щодо її підвищення.

*Об'єкт дослідження* – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства.

4. Зміст випускнй кваліфікаційнй роботи (перелік питань за кожним розділом )

## ВСТУП

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Теоретичний аналіз конкурентоспроможності

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності

## РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

# КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ЗОЛОТЕ РУНО», М. БОРИСПІЛЬ

2.1. Організаційно-економічна діагностика діяльності

2.2. Моніторинг конкурентного середовища

2.3. Оцінювання конкурентоспроможності та конкурентної позиції

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

# ГОТЕЛЮ «ЗОЛОТЕ РУНО», М. БОРИСПІЛЬ

3.1. Інноваційні механізми підвищення конкурентоспроможності готелю

3.2. Розвиток професійних компетентностей персоналу у контексті забезпечення конкурентних переваг готелю

## ВИСНОВКИ

## 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     | Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи   | 01.09.2019 р.-<br>31.10. 2019 р.  | 01.09.2019 р.-<br>31.10. 2019 р.  |
| 2     | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу                                    | 01.11.2019 р.-<br>31.12.2019 р.   | 01.11.2019 р.-<br>31.12.2019 р.   |
| 3     | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи  | 02.01.2020 р.-<br>11.05.2020 р.   | 02.01.2020 р.-<br>11.05.2020 р.   |
| 4     | Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи  | 14.05.2020 р.-<br>18.05.2020 р.   | 14.05.2020 р.-<br>18.05.2020 р.   |
| 5     | Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті  | до 18.05.2020 р.                  | до 18.05.2020 р.                  |
| 6     | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи  | 18.05.2019 р.-<br>07. 09. 2020 р. | 18.05.2019 р.-<br>07. 09. 2020 р. |
| 7     | Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи  | 07.09.2019 р.-<br>10. 09. 2020р.  | 07.09.2019 р.-<br>10. 09. 2020р.  |
| 8     | Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи  | 11.09.2020 р. -<br>28.10.2020 р.  | 11.09.2020 р. -<br>28.10.2020 р.  |
| 9     | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях   | 29.10.2020 р.-<br>31.10.2020 р.   | 29.10.2020 р.-<br>31.10.2020 р.   |
| 10    | Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі   | 20.11.2020 р.                     | 20.11.2020 р.                     |
| 11    | Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування | 16.11.2020 р.<br>18.11.2020 р.    | 16.11.2020 р.<br>18.11.2020 р.    |
| 12    | Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії              | 18.11.2020 р.-<br>01.12.2020 р.   | 18.11.2020 р.-<br>01.12.2020 р.   |
| 13    | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії  | Відповідно до розкладу            | Відповідно до розкладу            |

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

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М.Г.  
(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

Студентка Коноваленко Тетяна Іванівна виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні основи та методичні засади конкурентоспроможності з урахуванням особливостей готельного бізнесу. Досліджено генезу конкурентоспроможності, визначено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності.

На основі аналізу основних показників господарської здійснено діагностику господарської діяльності готелю „Золоте Руно”, визначено тенденції та динаміку розвитку. Заслуговує на увагу результати моніторингу конкурентного середовища та оцінювання конкурентоспроможності та конкурентної позиції готелю.

За результатами дослідження визначено інноваційні механізми підвищення конкурентоспроможності готелю в умовах мінливості середовища, запропоновано методичні засади розвитку професійних компетентностей персоналу у контексті забезпечення конкурентних переваг готелю

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

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Коноваленко Т. І.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«    » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО<br>ГОСПОДАРСТВА..... | 10 |
| 1.1. Теоретичний аналіз конкурентоспроможності .....   | 10 |
| 1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності.....   | 20 |
| РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТО-<br>СПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ЗОЛОТЕ РУНО», М. БОРИСПІЛЬ .....                | 27 |
| 2.1. Організаційно-економічна діагностика діяльності.....  | 28 |
| 2.2. Моніторинг конкурентного середовища.....  | 36 |
| 2.3. Оцінювання конкурентоспроможності та конкурентної позиції .....   | 41 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br>ГОТЕЛЮ «ЗОЛОТЕ РУНО», М. БОРИСПІЛЬ.....                               | 47 |
| 3.1. Інноваційні механізми підвищення конкурентоспроможності готелю .....  | 47 |
| 3.2. Розвиток професійних компетентностей персоналу у контексті забезпечення<br>конкурентних переваг готелю.....             | 54 |
| ВИСНОВКИ .....   | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 63 |
| ДОДАТКИ  |    |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** У сучасних умовах глобалізації економічних процесів, нестабільності параметрів зовнішнього середовища, загострення конкуренції, набуває актуальності проблема конкурентоспроможності підприємств в сфері готельного бізнесу. Українським підприємствам готельного бізнесу необхідно здійснювати пошук шляхів досягнення стійких конкурентних позицій, використовуючи сучасні здобутки економічної науки. Через фінансову кризу українські підприємства готельного бізнесу втрачають значну частину потоку споживачів. Посилення конкурентної боротьби переводять проблему управління конкурентоспроможністю підприємства готельного господарства до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить їх виживання і розвиток у складних економічних умовах. Складна економічна ситуація в країні, невирішеність значної кількості методологічних і прикладних проблем управління конкурентоспроможністю потребують проведення додаткових досліджень у цій сфері.

Для успішного функціонування готелю на ринку готельних послуг оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства готельного бізнесу, оцінка конкурентоспроможності дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Проблематикою формування конкурентоспроможності та оцінювання конкурентного потенціалу на підприємствах готельного господарства займалися різні автори, серед яких варто виділити таких як Головка Л. С., Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М., Діденко Є.О., Латишев К.О., Леонт'єва Ю.Ю., Микитин Т. М., Петровська І.П., Носов А.О., Поліщук І.І., Гудима Н.В., Полковниченко С. О., Мурай А. О., Тимчишин-Чемерис Ю. В., тощо. Проте, в сучасних умовах посилення конкурентної боротьби та перегляду механізмів функціонування готельного бізнесу в умовах COVID-19 досить відчутно зростає науковий інтерес до оцінки інноваційних підходів в управлінні конкурентоспроможністю готелів.

**Мета роботи** – дослідження особливостей забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства та розробка заходів щодо її підвищення.

Відповідно до мети було визначено коло **завдань**:

- провести теоретичний аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності;
- здійснити організаційно-економічну діагностику діяльності готелю;
- провести моніторинг конкурентного середовища готелю;
- здійснити оцінювання конкурентоспроможності та конкурентної позиції;
- розглянути інноваційні механізми підвищення конкурентоспроможності готелю;
- обґрунтувати розвиток професійних компетентностей персоналу у контексті забезпечення конкурентних переваг готелю.

**Об'єкт дослідження** – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства.

**Інформаційною базою** дослідження є дані управлінської та фінансової звітності підприємства готельного господарства «Золоте Руно» за 2017-2019 роки; законодавча, нормативна та довідкова література; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з предмету дослідження, матеріали періодичного друку та наукові статті провідних вчених за темою дослідження.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувались такі методи дослідження: аналіз, систематизація, порівняльний аналіз, узагальнення та класифікація. Більше того, перша теоретична частина статті вимагала використання дедукції, абстрагування та спостереження. У другій частині активно використовувались аналітичні методи. Третя частина статті була створена з використанням методів прогнозування.

**Апробація результатів.** Основні результати дослідження висвітлені в статті «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства» у збірнику наукових статей студентів заочної форми навчання.



**Наукова новизна.** У цій науковій роботі було розроблено програму заходів підвищення конкурентоспроможності готелю з використанням інноваційних підходів.

**Практичне значення результатів.** Практична значущість полягає у тому, що результати дослідження та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного готелю «Золоте Руно».

**Обсяг і структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох основних розділів, що містять сім підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, що містить 66 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1. Теоретичний аналіз конкурентоспроможності

Пошук можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства є одним із першочергових завдань для керівників будь-якого підприємства, для підтримання довгострокових стійких конкурентних позицій на ринку для чого підприємство повинно використовувати всі свої вільні ресурси, та зарубіжний досвід для збільшення частки на ринку.

В економічній літературі розглядається значна кількість визначень конкурентоспроможності підприємства, деякі з них представлено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### Основні визначення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства

| Автор  | Визначення   |
|--|--|
| Балацька Н.Ю.,<br>Кушнір Д.М. [1],<br>Давидюк Ю.В.<br>[19] | реальна і потенціальна здатність підприємств готельного бізнесу до функціонування в умовах відкритого ринку, що забезпечується формуванням ними своїх конкурентних позицій, враховуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища |
| Донець А.А.<br>[27], Завідна<br>Л. Д. [28]                 | здатність реалізації переваг підприємства готельного бізнесу відносно інших готелів-конкурентів всередині національної економіки та за її межами.  |
| Костинець В.В.<br>[31], Кузнецова<br>Н.М. [34]             | здатність до розробки заходів посилення конкурентних позицій підприємства готельного бізнесу на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає).  |
| Малюга Л.М.<br>[38]  | спроможність роботи готелю в динамічному конкурентному середовищі, здатність до формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.   |
| Мельниченко<br>С.В., Кудлай<br>Т.В. [40]                   | спроможність підприємства готельного бізнесу до розробки, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку готельних послуг  |
| Охота В. І. [45],<br>Тімар І. В. [58]                      | динамічний стан підприємства готельного бізнесу, що визначається рівнем сприйняття то популярності пропонованих ними готельних послуг, здатністю до ефективного управління процесами готельного оперейтингу.                                 |

| Автор   | Визначення  |
|---|---|
| Пандяк І. Г. [47],<br>Шаповалова<br>О.М. [61] | можливість підприємства готельного бізнесу протистояти своїм конкурентам у визначених економічних умовах, враховуючи обмежений ресурсний потенціал  |
| Хумарова Н.І.,<br>Михайлюк О.Л.<br>[60]       | здатність підприємства готельного бізнесу до дій, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики конкурентного статусу готелю, так і чинники, які формують економічні умови надання готельних послуг |

*\*складено автором на основі [1, 19, 27, 28, 31, 34, 38, 40, 45, 58, 47, 61, 60]*

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу» розглядається з трьох точок зору.

1. Визначення конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу, що характеризують внутрішню і зовнішню діяльність готелів, без орієнтації на самі готельні послуги. Балацька Н.Ю., Кушнір Д.М. [1], Давидюк Ю.В. [19], Донець А.А. [27], Завідна Л. Д. [28] визначають конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу як реальну і потенціальну здатність підприємств готельного бізнесу до функціонування в умовах відкритого ринку, що забезпечується формуванням ними своїх конкурентних позицій.

2. Визначення, що базуються тільки на операційній складовій формування конкурентоспроможності. У своїх працях Костинець В.В. [31], Кузнєцова Н.М. [34], Малюга Л.М. [38], Мельниченко С.В., Кудлай Т.В. [40] зазначають, що конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу - це його здатність до розробки, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку готельних послуг.

3. Визначення, що поєднують безпосередньо ринкові можливості підприємств готельного бізнесу та характер готельних послуг, які вони надають. Охота В. І. [45], Тімар І. В. [58], Пандяк І. Г. [47], Хумарова Н.І., Михайлюк О.Л. [60] та Шаповалова О.М. [61] відзначають, що конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу являє собою можливість протистояти своїм конкурентам у визначених економічних умовах, враховуючи обмежений ресурсний потенціал.

Таким чином, визначенні терміна «конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу» присутня певна єдність наукових поглядів. Можна зробити висновки про те, що конкурентоспроможність - це здатність суб'єкта господарювання випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей. Дане поняття є однією з інтегральних характеристик, які можуть бути використані при оцінюванні ефективності діяльності готелів у довгостроковій перспективі. Інакше кажучи, конкурентоспроможність - це здатність підприємства готельного бізнесу витримати конкуренцію.

Усі наведені вище трактування доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає дане поняття під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити суттєві характеристики конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії, що схематично зображено на рис. 1.1.

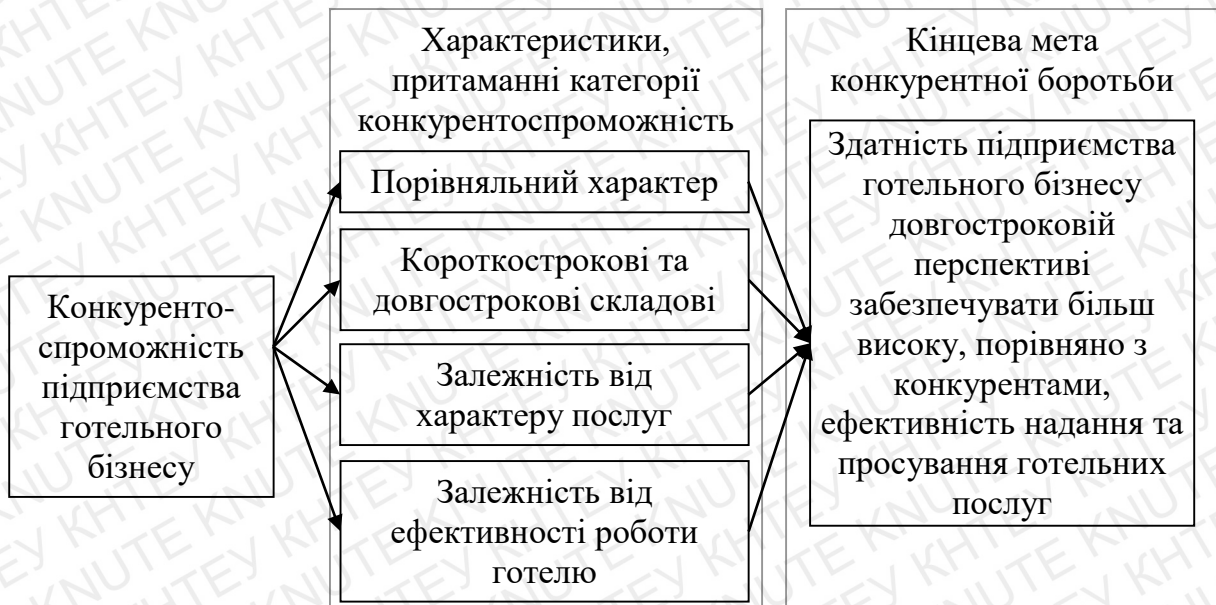


Рис. 1.1. Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу

*\*складено автором на основі [28]*

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та

стратегію його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період [19].

Поняття конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу займає важливе місце в системі категорій теорії конкурентоспроможності, воно безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як конкурентоспроможність послуги і конкурентоспроможність безпосередньо самого суб'єкту господарювання, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо [27].

У цілому конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу визначається сукупністю характеристик готельних послуг, які відрізняють певний готель від інших готелів конкурентів за ступенем задоволення потреб гостей, рівнем витрат на обслуговування споживачів готельних послуг і забезпечення відповідних комфортних умов проживання [38]. Конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки якості та ефективності роботи певного готелю, що визначають його успіх на ринку готельних послуг за певний проміжок часу стосовно інших готелів-конкурентів [38].

Особливості конкуренції на ринку готельних послуг формуються за рахунок наступних ряду ознак даного ринку (рис. 1.2).

Характеризуючи особливості розвитку конкуренції на ринку готельних послуг, варто відмітити, що вона в значній мірі передбачає формування кожним готелем відповідної продуктової політики. Тобто, в конкурентній боротьбі різні готелі намагаються запропонувати найбільш привабливий комплекс послуг. Тому специфікою готельної галузі в сфері конкурентної боротьби є концентрація зусиль одночасно на всіх елементах комплексу готельних послуг. У протилежному випадку клієнти перейдуть до конкурента, який запропонує їм кращі умови [42].

На відміну від більшості інших підприємств різних галузей економіки, готелі прив'язані до місця свого розміщення. Звідси – досить важлива увага топ-

менеджменту готелів до внутрішнього та зовнішнього дизайну та інтер'єру приміщень.

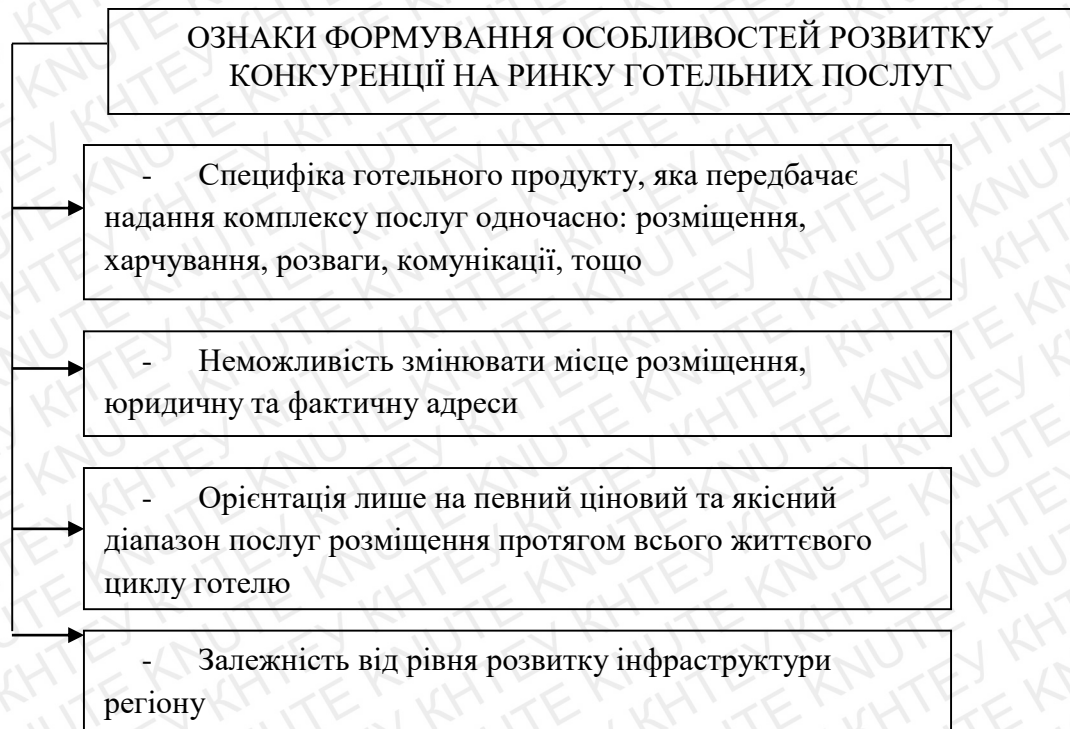


Рис. 1.2. Особливості розвитку конкуренції на ринку готельних послуг [115]

*\*складено автором на основі [45]*

Для того, щоб досягти бажаних результатів, власники готелів вкладають значні суми інвестицій в будівництво та оформлення готельних комплексів ще на етапі їх будівництва або реконструкції. А це, в свою чергу, призводить до наявності конкуренції між готелями не лише в комплексі послуг, але і у дизайні, архітектурних рішеннях, тематиці інтер'єру номерів, тощо [45].

Для готелів властивою є орієнтація лише на певний ціновий та якісний діапазон послуг розміщення протягом всього життєвого циклу готелю. Тобто, з самого початку діяльності готелю присвоюється зірковий ступень (в ході діяльності може його підвищувати, але після інвестування), а відповідно до цього конкурують готелі переважно лише на своєму рівні: 2,3,4 або 5 зірок. Однак, в готельній справі існують також і такі випадки конкурентної боротьби, коли починають конкурувати готелі різних категорій з різним рівнем обслуговування – 3 зіркові з 4-х зірковими, 4-ри зіркові з 5-ти зірковими, тощо. Така ситуація характерна лише в споживчому сегменті, який знаходиться між рівнями

«економ» та «люкс/преміум». Клієнти економ сегменту завжди обиратимуть за співвідношенням ціна-якість, клієнти сегменту «преміум» - за параметром якості, при цьому ціна не гратиме суттєвої ролі. А клієнти проміжного «середнього» сегменту обирають за співвідношенням якість-ціна. Тобто, якщо рівень послуг 4-х зіркового готелю є співвимірний з очікуваннями клієнта середнього сегменту, то він може вибрати цей варіант, орієнтуючись на ціну (має можливість отримати необхідний комплекс послуг за помірну вартість) [60].

Оскільки готелі є інфраструктурними елементами будь-якого міста або району, то вони перебувають в досить сильній залежності від рівня розвитку інфраструктури регіону, в якому розміщені. Так, наприклад, якщо взяти два 5-ти зіркові готелі однакового рівня сервісу та цін, то конкурентну перевагу матиме той, який буде розміщений в більш престижному районі, матиме більш зручні транспортні шляхи. Так, відомі численні приклади в світовій історії готельної справи, коли досить популярні та великі готелі поступалися значною частиною своїх клієнтів готелям класом нижче лише через те, що до них транспортна доступність була більш складною (для великих готелів в бізнес-центрах характерні затори; тому, якщо клієнт планує ділову зустріч не в центрі міста, він ризикує втратити час в пробці добираючись від готелю до місця призначення) [34].

Конкурентна стратегія підприємства готельного господарства базується на маркетингових стратегіях в галузі збуту і визначається як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин з клієнтами, ціноутворення, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства готельного господарства.

В основі конкурентних переваг готельних послуг лежать ресурси підприємства готельного господарства - фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні. Цілеспрямовані зміни технології природно спричиняють зміни в потребах ресурсів. У світлі одержання конкурентних переваг політика готелю повинна будуватися з урахуванням

ефективності використання ресурсів, ефективності витрат на придбання цих ресурсів [28].

Як свідчать дані рис. 1.3 конкурентний статус підприємства готельного бізнесу є важливою складовою логічного взаємозв'язку основних конкурентних переваг.

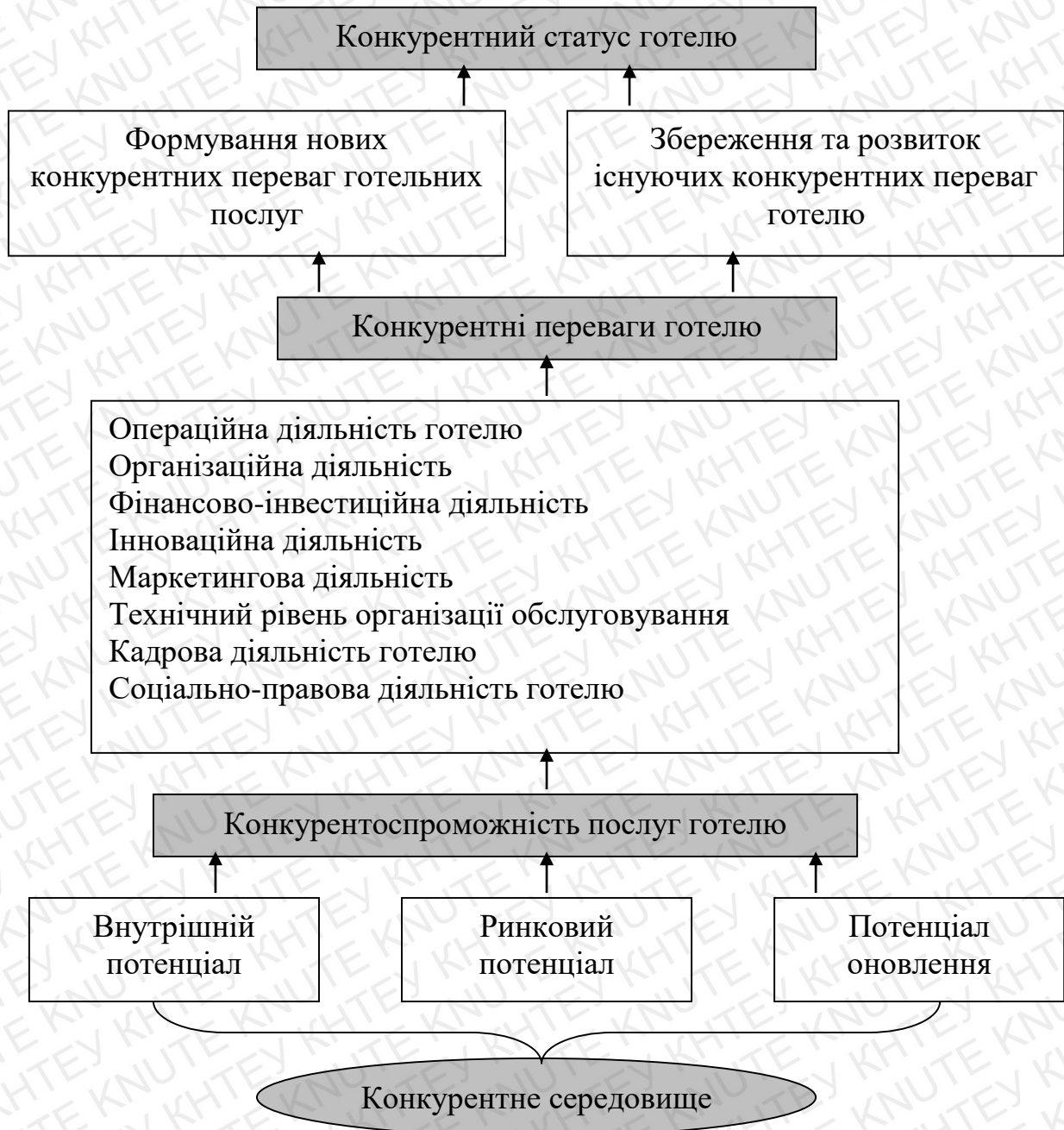


Рис. 1.3. Взаємозв'язок основних характеристик конкуренції підприємства

*\*складено автором на основі [40]*

На сьогодні, одним з найоптимальніших та ефективних засобів приведення у відповідність умов ринку і внутрішніх можливостей розвитку



конкурентоспроможності є формування ефективного використання інструментів маркетингу. Досвід доводить, що практично всі суб'єкти господарювання, з успіхом розвиваються на ринку, всім зобов'язані правильній політиці оцінки ринку, маркетингу і реклами.

Проведений аналіз економічної літератури з проблеми дослідження показав, що існують різні класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства. Результати виконаного аналізу викладено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств  
готельного бізнесу за ознаками їх розподілу**

| Автор  | Класифікація факторів   | Ознаки розподілу        |
|--|---|-------------------------|
| Донець А.А.<br>[27], Завідна Л.<br>Д. [28]                 | - основні та розвинуті;<br>- загальні та спеціалізовані;  | Природа<br>виникнення   |
| Охота В. І. [45],<br>Тімар І. В. [58]                      | - мікрорівневі, мезорівневі, макрорівневі<br>- природні та штучно створені  | Конкурентний<br>рівень  |
| Костинець В.В.<br>[31], Кузнецова<br>Н.М. [34]             | - зовнішні та внутрішні   | Сфера дії               |
| Малюга Л.М.<br>[38]  | Контрольовані і неконтрольовані;<br>керовані та некеровані  | Керованість             |
| Мельниченко<br>С.В., Кудлай<br>Т.В. [40]                   | Інтегральні та специфічні   | Рівень<br>спеціалізації |
| Балацька Н.Ю.,<br>Кушнір Д.М.<br>[1], Давидюк<br>Ю.В. [19] | Ключові фактори успіху (КФУ) поділяють на такі:<br>Об'єкт дослідження - що залежать від технології; - які належать до сфери виробництва; - що стосуються реалізації продукції; - котрі входять до сфери маркетингу; - що відносяться до професійних навичок; - пов'язані з організаційними можливостями; - інші КФУ | Об'єкт<br>дослідження   |

*\*складено за даними [27, 28, 45, 58, 31, 34, 38, 40, 40, 1, 19]*

У зв'язку з цим найважливішим аналітичним завданням підприємства готельного бізнесу є визначення цих ключових факторів успіху з урахуванням переважних і прогнозованих умов розвитку країни та сфери готельних послуг, з урахуванням розвитку інших супутніх секторів та сегментів економіки.

Донець А.А. [27], Завідна Л. Д. [28] пропонують ділити всі фактори конкурентоспроможності підприємства на кілька типів. По-перше, на основні та

розвинуті фактори. Основними факторами є природні ресурси, кліматичні умови, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила, дебетний капітал тощо. Розвинуті фактори – сучасна інфраструктура надання готельних послуг, висококваліфіковані кадри та відповідне інформаційне забезпечення для просування і бронювання готельних послуг. Іншою ознакою розподілу факторів конкурентоспроможності є рівень спеціалізації. Всі фактори конкурентоспроможності поділяють на спеціалізовані та загальні. До спеціалізованих факторів належать вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знань тощо. Загальні фактори зустрічаються часто і дають обмежені конкурентні переваги, а спеціалізовані фактори створюють довгострокові умови для забезпечення конкурентоспроможності.

Охота В. І. [45], Тімар І. В. [58] пропонують здійснювати розподіл факторів конкурентоспроможності на природні і штучно створені. Природні включають географічне положення, природні ресурси. Штучно створені фактори – це фактори вищого порядку, які забезпечують більш стійку і високу конкурентоспроможність.

Костинець В.В. [31] та Кузнєцова Н.М. [34] пропонують класифікувати фактори конкурентоспроможності на внутрішні і зовнішні. Під зовнішніми факторами дослідники розуміють, по-перше, заходи державного економічного й адміністративного впливу на готельні підприємства, по-друге, основні характеристики ринку діяльності підприємства готельного бізнесу (його тип, місткість, наявність і можливості конкурентів, забезпеченість, склад і структура трудових ресурсів). По-третє, діяльність суспільних і недержавних інститутів, політичних партій, рухів, блоків. До внутрішніх факторів автори також відносять потенційні можливості самого підприємства готельного бізнесу: операційно-технологічний, науково-інноваційний, маркетинговий, фінансово-економічний, кадровий потенціал, ефективність виробничого контролю і реклами, рівень матеріально-технічного забезпечення, рівень сервісного й гарантійного обслуговування, рівень підготовки та розробки виробничих процесів [31, 34].

Малюга Л.М. [38] фактори конкурентоспроможності підприємства ділить на: зовнішні і внутрішні; контрольовані і неконтрольовані; керовані та некеровані [38]. Зовнішні – це економічні фактори навколишнього середовища, які виявляються у сферах послуг, обігу і споживання. Внутрішні – це фактори самого підприємства готельного бізнесу, що впливають на ринок готельних послуг. Керовані – це ті фактори, на які готель впливає і може контролювати. До некерованих відносяться ті фактори, на які в підприємства відсутні засоби і способи впливу. Можна відзначити, що зовнішні фактори зазвичай є некерованими і неконтрольованими. Внутрішні – найчастіше контрольовані і керовані.

Мельниченко С.В. та Кудлай Т.В. [40] розподіляють фактори, що впливають на конкурентоспроможність готелів, на інтегральні і специфічні. До інтегральних факторів, які впливають як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище підприємства готельного бізнесу, вони зараховують інноваційні, інвестиційні, фінансові, соціальні й економічні. Водночас до групи специфічних факторів, характерних для зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу, на їх думку, відносяться законодавчі, правові, транспортні, а для внутрішнього середовища – нормативні, науково-технічні та виробничі [10].

Підбиваючи підсумки щодо класифікації факторів на зовнішні і внутрішні різних авторів, варто відзначити, що вони мають багато спільного, а різняться, в основному, за рівнем деталізації.

Отже, конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу – це здатність готелю випереджати своїх суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей. Дане поняття є однією з інтегральних характеристик, які можуть бути використані при оцінюванні ефективності діяльності готелів у довгостроковій перспективі. Інакше кажучи, конкурентоспроможність - це здатність підприємства готельного бізнесу витримати конкуренцію. Комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки якості та ефективності готельних послуг, що визначають успіх діяльності готелю на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних

показників послуг готелів-конкурентів. В основі конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу знаходиться ресурсне їх забезпечення - фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні та інші види ресурсів.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності**

Залежно від тієї чи іншої підсистеми управління конкурентними перевагами виділяють відповідні показники конкурентної переваги. Конкурентоспроможність готелю визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність готельних послуг що надаються та ефективність використання ресурсів [47, с. 70].

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, - собівартість, ціну послуги та споживання, умови платежу тощо. Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан готелю. Третя група – нормативні параметри, які показують чи відповідає система розміщення встановленим нормативам та вимогам. До їх числа відносяться показники рівня завантаженості номерного фонду, середня тривалість перебування, рівень задоволеності відвідувачів, тощо.

У науковій літературі відомі такі підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства, а саме [36]:

- Функціональний або заснований на теорії ефективної конкуренції. В його основі лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, їх поділяють за наступними групами:

1) показники, які характеризують ефективність операційної діяльності: витрати на одного споживача, фондвіддача, рентабельність послуг розміщення, продуктивність праці;

2) показники, що характеризують фінансовий стан готелю: коефіцієнт автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів;

3) показники, що характеризують ефективність збуту та просування послуг за допомогою реклами та стимулювання: рентабельність продажу, коефіцієнт завантаження номерного фонду, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту;

4) показники конкурентоспроможності послуги, що характеризують здатність готелю задовольняти потреби споживачів за ціною та якістю.

Система кількісних показників, що застосовується для оцінки конкурентоспроможності готелю, відображена на рис. 1.7.



Рис. 1.4. Показники оцінки конкурентоспроможності готелю

*\*складено за даними [27]*

За даним підходом найбільш конкурентоспроможними є ті готелі, де краще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання ресурсів. Такий підхід оцінки конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарювання готелю, виключаючи дублювання окремих показників та дозволяє швидко отримати картину стану готелів на ринку [28].

- Якісний. Сутність даного підходу полягає у дослідженні конкурентоспроможності послуг готелю, яка впливає на його загальну конкурентоспроможність на ринку, поступово на основі одиничних, групових та інтегральних показників. Завершується процес оцінки визначенням коефіцієнту конкурентоспроможності послуг. Даний метод передбачає оцінку рівня конкурентоспроможності послуг як інтегрального результату дії широкого спектру чинників, таких як: продукт, ціна, канали збуту, реалізація, рівень потенціалу управлінських структур, персоналу тощо. Проте, треба зазначити, що тільки аналізу рівня конкурентоспроможності послуг недостатньо для формування остаточного висновку про конкурентоспроможність підприємства в цілому [14].

- Теорії конкурентних переваг. Підхід передбачає встановлення характеру переваги підприємства у порівнянні з конкурентами та дає можливість визначити позицію підприємства на ринку. Відправною точкою даного методу є визначення частки ринку підприємства. Далі визначають ринкову нішу, освоєння якої дає можливість готелю збільшити сферу свого впливу, порівнюючи потенціал ринку з обсягом надання послуг. Для цього використовують показник концентрації, який характеризує загальну частку перших (найбільших) готелів на певному ринку. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достатнього обсягу інформації, яка не завжди є достовірною та вчасною.

- Матричний. Підхід розроблено Бостонською консалтинговою групою (БКГ). В його основі лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу послуги. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат у лінійному масштабі. По горизонталі відображаються темпи змін (зростання-скорочення) кількості продаж, по вертикалі - відносна частка послуги, що пропонується готелем на ринку. За даним методом найбільш конкурентоспроможними є готелі, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достовірної інформації щодо обсягів реалізації товарів [19].

- Бенчмаркінговий. Підхід полягає в тому, щоб на основі дослідження виявити переваги та недоліки лідируючих готелів і використати їх у своїй діяльності. Однак, застосовані заходи не завжди є сприятливим для всіх, оскільки треба враховувати власні технологічні особливості.

- Факторний. В якості факторів, що характеризують конкурентоспроможність готеля й виступають аргументами рівняння регресії, виступають наступні показники фінансового стану: коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, а також рентабельність власного капіталу. Даний метод дозволяє здійснити порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства за набором фінансових показників надійності готелю з достатнім ступенем імовірності, використовуючи розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності [51].

- Теорії рівноваги підприємств та галузі. Зводиться до того, що в умовах рівноваги, коли у готеля не існує стимулів для переходу в інший стан, і він досяг вже максимально можливого обсягу надання послуг при незмінному характері попиту й рівні розвитку на ринку готельних послуг, кожний з факторів використовується з однаковою й одночасно найбільшою продуктивністю.

- Структурний або за ринковими позиціями готелю. Полягає у знаннях рівня монополізації галузі, тобто концентрації послуг розміщення й капіталу, бар'єрів для входження на ринок.

В загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності готелю складається з наступних етапів [42]:

1. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності;
2. Вибір групи готелів-конкурентів.
3. Визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню: показники маркетингового потенціалу, операційного, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління.
4. Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного готелю.

5. Обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Кокурентоспроможність готелю можна визначити в статиці і динаміці. У статиці вона визначається з урахуванням вагомості послуг і ринків, на яких реалізується послуга готелю:

$$\text{Кон} = \text{Summa } a_i b_i * K_{ij} \quad (1.1)$$

де  $a_i$  - питома вага  $i$ -го послуги готелю в обсязі доходів, за період який аналізується, долі од.;

$b_i$  -показник значимості ринку, на якому представлена послуга готелю (для промислово розвитих країн значимість ринку рекомендують приймати рівної 1, для інших країн – 0,7 для внутрішнього ринку – 0,5);

$K_{ij}$  - конкурентоспроможність  $i$ -го послуги на  $j$ -му ринку.

Питома вага  $i$ -го послуги готелю в обсязі доходів визначається по формулі:

$$a_i = V_i / V \quad (1.2)$$

де  $V_i$  - обсяг продажів  $i$ -го послуги за період який аналізується, грош. од.;

$V$  – загальний обсяг доходів готелю за той же період, грош. од.

Усі параметри, що характеризують рівень конкурентоспроможності послуги, підрозділяються на три групи: нормативні (патентна чистота, відповідність стандартам і нормам), технічні й економічні. Облік нормативних параметрів пропонується забезпечити шляхом уведення спеціального показника, що відповідає обов'язковим нормам і стандартам (при відповідності показник дорівнює 1, при невідповідності — 0). Загальний показник по нормативних параметрах ( $I_{np}$ ) являє собою добуток окремих показників по кожному з них. Якщо хоча б один з параметрів буде дорівнювати 0, то і  $I_{np} = 0$ , що свідчить про не конкурентоспроможність послуг готелю.

Перевагою цієї методики є врахування трьох найважливіших параметрів (критеріїв) конкурентоспроможності: якості послуг, наявності додаткового сервісу, а також вартості проживання. До недоліків відноситься обмеження сфери використання зазначеного способу до оцінки тільки послуг, що мають різну вартість. Однак раніше відзначалося, що не всі послуги володіють нею.



Також, до аспекту конкурентоспроможності готелю відносять ідентифікацію його фінансового становища

Основними методами за допомогою яких може проводитися оцінка конкурентоспроможності готелю є [38]:

*Метод різниць.* Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків діяльності готелю за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки).

При застосуванні даного методу готель, що оцінюється, порівнюється тільки з одним готелем-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного готелю, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

*Метод рангів.* Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони готелю, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами.

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця готелів конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнених значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки готель випереджає конкурентів, а за якими - відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Підсумовування місць (рангів) окремих готелів за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможний готель за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки.

Порівняння суми рангів, отриманих готелем, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце готелю та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає

тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання готелю від його основного конкурента.

*Метод балів.* Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища готелю в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів.

Застосування даного методу передбачає [61]:

1. Складання матриці оціночних показників для порівняння готелю з його конкурентами.
2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності готелів та присвоєння йому визначеного бального значення (за самостійно встановленою шкалою оцінювання) –  $B_{max}$
3. Розрахунок балів, отриманих іншими готелями за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності [61]:

$$B_{ij} = (Z_{ij} / Z_{in}) * B_{maxi} \quad (1.3)$$

де  $Z_{ij}$  - фактичне значення і-го оціночного показника по j-тому готелю;

$Z_{in}$  - найкраще значення і-го оціночного показника по даній сукупності;

$B_{maxi}$  - максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

4. Встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності готелю -  $3H_j$ .

Рівень значущості окремих оціночних показників задається експертно з урахуванням уявлення про роль даного показника в формуванні загального висновку про ступінь конкурентоспроможності готелю.

5. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності з використанням наступної формули [61]:

$$UZ_j = \text{Summa } B_{ij} * 3H_j \quad (1.4)$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі готелю, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного готелю.

В сучасних ринкових умовах завоювання споживача та боротьба за нього на сегментах ринку неможлива без порівняння власного операційного і комерційного потенціалу з готелями, що вже успішно працюють на ринку і мають достатні конкурентні позиції. Однак, про переваги та недоліки інших суб'єктів господарювання неможливо однозначно говорити - тому доцільність дослідження підходів оцінки їх конкурентоспроможності не викликає сумнівів.

Отже, в науковій літературі відсутня загальноприйнята методика оцінки рівня конкурентоспроможності готелю. Проте, ми вважаємо, що для забезпечення оцінки конкурентоспроможності готелю та його послуг необхідно використовувати переважно системний підхід. Зауважимо, що саме за таких умов можливе виникнення синергізму, тобто ефекту який досягається при цілеспрямованій і гармонійній діяльності кожного елемента суб'єкта господарювання і сприяє не тільки досягненню оптимальних результатів його діяльності, а й виводить готель на більш якісний рівень.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ЗОЛОТЕ РУНО», М. БОРИСПІЛЬ

#### 2.1. Організаційно-економічна діагностика діяльності

Організаційно-економічна діагностика готелю «Золоте Руно» – це характеристика його організаційної структури та основних показників господарської діяльності. Загальну інформацію про готель наведено у Додатку Б.

Організаційну структуру готелю «Золоте Руно» наведено на рис. 2.1. Як бачимо з рис. 2.1, готель «Золоте Руно» має класичний лінійний тип організаційної структури. Директор готелю є відповідальним за здійснення його господарської діяльності, ведення бухгалтерського обліку, звітування у органах державної влади за податковими платежами, тощо. Операційною діяльністю готелю керує заступник директора з операційного управління. Дана посада є ключовою в плані здійснення основних бізнес-процесів, пов'язаних з прийманням та розміщенням гостей, надання їм супутніх послуг, організації їх харчування, тощо.

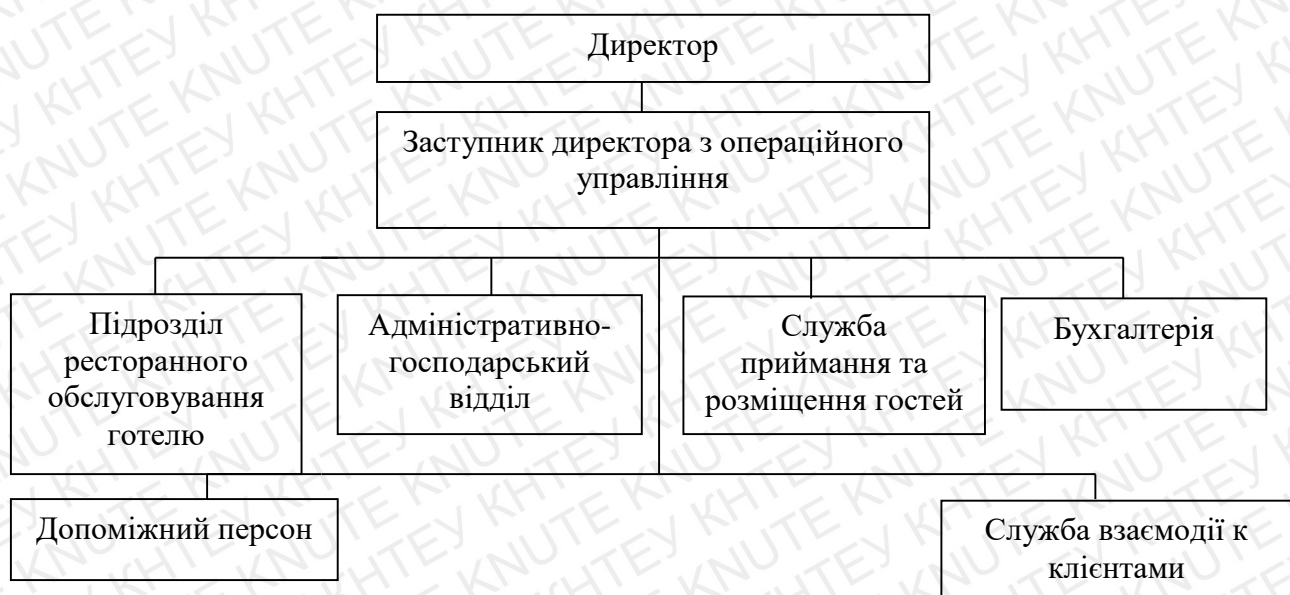


Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Золоте Руно», м. Бориспіль

*\*складено автором за даними готелю*

Бухгалтерія готелю здійснює організацію фінансового та податкового обліку, виконує основні завдання, визначені у наказі про облікову політику. Бухгалтерія складається з головного бухгалтера та його помічника, який також виконує функції ведення кадрового обліку. Служба приймання та розміщення гостей відповідає за організацію обслуговування відвідувачів закладу. Кухня готелю знаходиться у повному віданні шеф-кухаря, який очолює підрозділ ресторанного обслуговування. Зокрема, ресторан готелю має два зали, що дозволяє йому забезпечувати як надання щоденних послуг харчування для гостей, так і надавати бенкетні послуги.

Адміністративно-господарський відділ відповідає за контроль стану інженерних комунікацій, складське господарство (запаси туалетного приладдя, побутової хімії для прибирання у номерах, запаси продукції для кухні, тощо), організацію прибирання в номерах готелю. Служба взаємодії з клієнтами складається з 2-х фахівців, які здійснюють комунікації з клієнтами та вирішують їх поточні питання.

Охарактеризувавши основні організаційні особливості діяльності досліджуваного готелю «Золоте Руно», перейдемо до аналізу основних його економічних показників.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників місткості та площі готелю «Золоте Руно»,  
м. Бориспіль за 2017-2019 рр.**

| Показники                      | Роки |      |      | Абсолютний приріст |           | Темп приросту, % |           |
|--------------------------------|------|------|------|--------------------|-----------|------------------|-----------|
|                                | 2017 | 2018 | 2019 | 2017-2018          | 2018-2019 | 2017-2018        | 2018-2019 |
| Загальна кількість номерів     | 42   | 42   | 44   | -                  | 2         | -                | 4,8       |
| Загальна площа, м <sup>2</sup> | 1911 | 1911 | 2122 | -                  | 211       | -                | 11,0      |
| Житлова площа всіх номерів     | 1470 | 1470 | 1540 | -                  | 70        | -                | 4,8       |
| Нежитлова площа                | 441  | 441  | 582  | -                  | 141       | -                | 32,0      |

*\*складено автором за даними готелю*

Загальна площа готелю у 2017 році складала 3920 м<sup>2</sup>. Житлова площа усіх номерів у 2017 р. становила 441 м<sup>2</sup>, а нежитлова площа (площа технічних

приміщень, коридорів, холу, спа, ресторану) складала 441 м<sup>2</sup>. У 2018 році у готелі не спостерігалось зміни показників площі та місткості. Однак, у 2019 році внаслідок завершення будівництва прибудови, було введено в експлуатацію терасу ресторану та 2 нові номери. Загальна площі готелю зросла на 211 м<sup>2</sup>, а темп росту склав 11% відповідно. Нежитлова площа у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зросла на 141 м<sup>2</sup>.

Структуру загальної площі готелі у розрізі житлової та нежитлової площі готелю наведено на рис. 2.2.

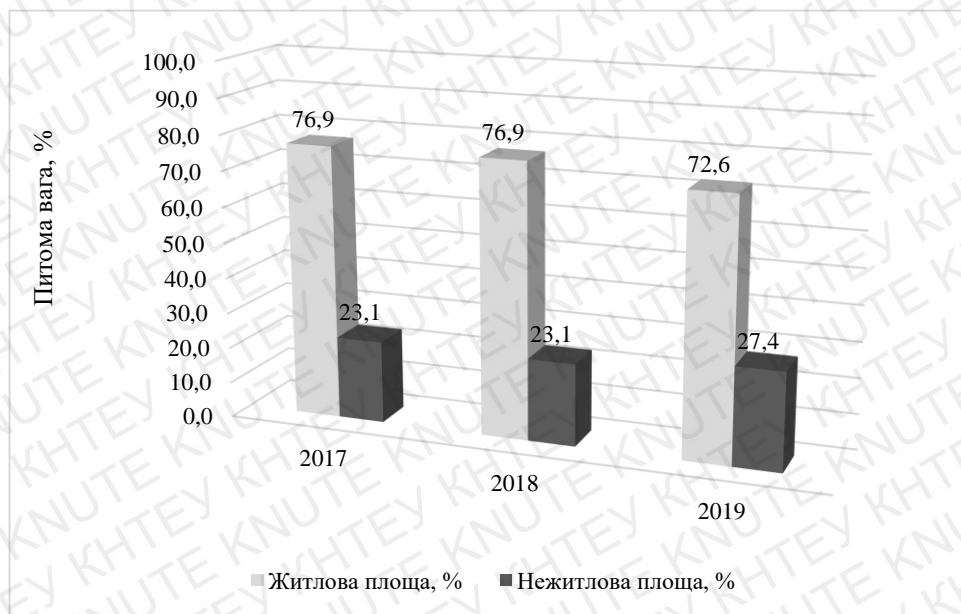


Рис. 2.3. Структура загальної площі готелю «Золоте Руно», м. Київ за 2017-2019 рр., %

*\*складено автором за даними готелю*

Як свідчать дані рис. 2.3, у структурі загальної площі готелю 72,6% припадало на житлову площу, та 27,4% - на нежитлову. Основні техніко-експлуатаційні показники готелю наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Динаміка основних експлуатаційних показників готелю «Золоте Руно», м. Бориспіль за 2017-2019 рр.

| Показники              | Роки |      |      | Абсолютний приріст, пунктів |           | Темп приросту, % |           |
|------------------------|------|------|------|-----------------------------|-----------|------------------|-----------|
|                        | 2017 | 2018 | 2019 | 2017-2018                   | 2018-2019 | 2017-2018        | 2018-2019 |
| Обслужено гостей, осіб | 6298 | 6371 | 7230 | 73                          | 859,0     | 1,2              | 13,5      |

| Показники  | Роки  |       |       | Абсолютний приріст, пунктів |           | Темп приросту, % |           |
|--|-------|-------|-------|-----------------------------|-----------|------------------|-----------|
|  | 2017  | 2018  | 2019  | 2017-2018                   | 2018-2019 | 2017-2018        | 2018-2019 |
| Загальний час перебування у готелі (людино-днів)       | 13226 | 15290 | 15906 | 2064,6                      | 615,6     | 15,6             | 4,0       |
| Середня тривалість перебування у готелі, днів          | 2,1   | 2,4   | 2,2   | 0,3                         | -0,2      | 14,3             | -8,3      |
| Кількість місць, од.                                   | 42    | 42    | 44    | -                           | 2,0       | -                | 4,8       |
| Максимальна пропускна спроможність, людино-днів на рік | 15330 | 15330 | 16060 | -                           | 730       | -                | 4,8       |
| Коефіцієнт завантаженості номерного фонду, %           | 41,1  | 41,6  | 45,0  | 0,5                         | 3,5       | 1,2              | 8,3       |

\*складено автором за даними готелю

Як видно з таблиці 2.2, в цілому кількість обслужених готелем гостей зросла у 2018 році порівняно з 2017-м на 73 особи, або на 1,2%. За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. залишалася незмінною, а у 2019 році збільшилась на 730 людино-днів або на 4,8%, що було зумовлено переважно зростанням обсягу номерного фонду готелю на 2 номери типу «стандарт». Середній час перебування у 2017 році склав 2,1 доби, у 2018 році даний показник збільшився до 2,4 доби (на 0,3% вище показника 2017 року), однак у 2019 році значення цього показника скоротилося на 0,2 відсоткових пункти та склало 2,2%.

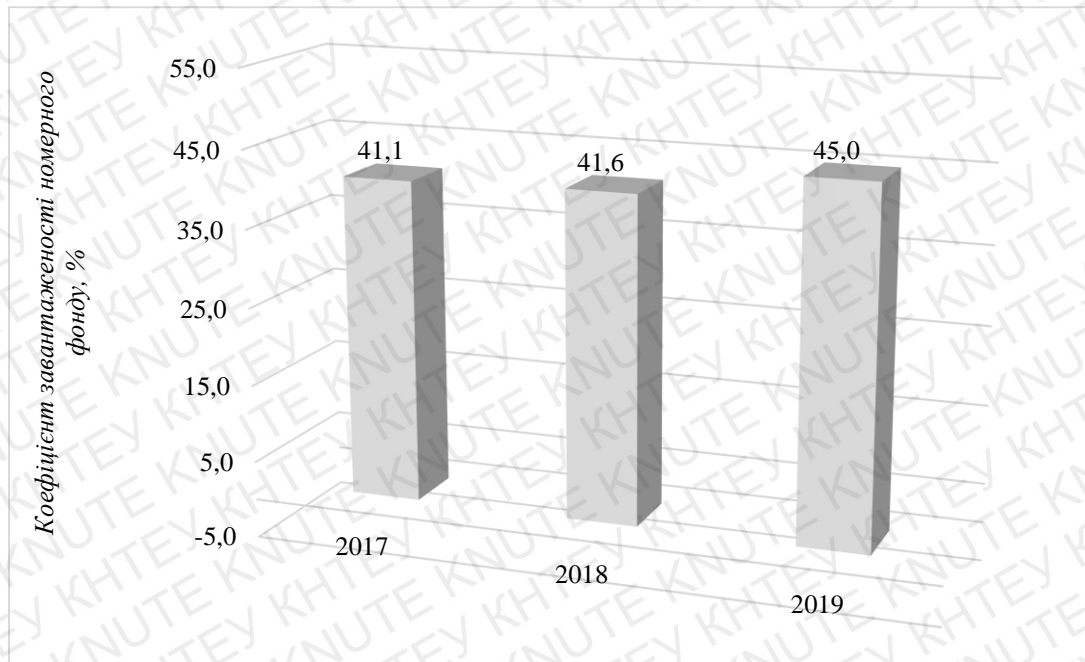


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта завантаженості номерного фонду готелю «Золоте Руно» за 2017-2019 рр., %

\*складено автором за даними готелю

Як свідчать дані рис. 2.4, значення коефіцієнта завантаженості номерного фонду у 2018 році склало 41,6%, що було вищим за показник 2017 року на 0,5 процентних пункти. У 2019 році рівень завантаженості номерного фонду збільшився на 3,4%.

Надалі проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Золоте Руно» за 2017-2019 рр. Важливо проаналізувати фінансово-економічні показники роботи готелю. Спочатку охарактеризуємо доходи, витрати та фінансові результати функціонування готелю, динаміку яких наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Доходи, витрати та фінансові результати готелю «Золоте Руно» за напрямками діяльності у 2017-2019 рр.**

| Показники  | Значення по роках,<br>тис.грн |        |        | Абсолютний<br>приріст, тис.грн |                | Темп приросту,<br>% |                |
|--|-------------------------------|--------|--------|--------------------------------|----------------|---------------------|----------------|
|  | 2017                          | 2018   | 2019   | 2017-<br>2018                  | 2018 -<br>2019 | 2017-<br>2018       | 2018 -<br>2019 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 9 523                         | 12 997 | 14 474 | 3474                           | 1477           | 36,5                | 11,4           |



Продовження табл. 2.3

| Показники  | Значення по роках,<br>тис.грн |        |        | Абсолютний<br>приріст, тис.грн |                | Темп приросту,<br>% |                |
|--|-------------------------------|--------|--------|--------------------------------|----------------|---------------------|----------------|
|  | 2017                          | 2018   | 2019   | 2017-<br>2018                  | 2018 -<br>2019 | 2017-<br>2018       | 2018 -<br>2019 |
| Інші операційні доходи   | 154                           | 230    | 243    | 77                             | 13             | 50,0                | 5,6            |
| Інші доходи  | 79                            | 139    | 131    | 60                             | -8             | 76,2                | -5,8           |
| Разом доходи   | 9 756                         | 13 367 | 14 848 | 3611                           | 1482           | 37,0                | 11,1           |
| Собівартість<br>реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг) | 4 856                         | 6 895  | 8 030  | 2039                           | 1135           | 42,0                | 16,5           |
| Інші операційні витрати  | 1 341                         | 2 467  | 2 652  | 1126                           | 184            | 83,9                | 7,5            |
| Інші витрати   | 69                            | 87     | 101    | 19                             | 13             | 27,6                | 15,3           |
| Разом витрати  | 6 266                         | 9 450  | 10 783 | 3184                           | 1332           | 50,8                | 14,1           |
| Фінансовий результат до<br>оподаткування                           | 3 489                         | 3 917  | 4 066  | 427                            | 149            | 12,2                | 3,8            |
| Податок на прибуток  | 628                           | 705    | 732    | 77                             | 27             | 12,2                | 3,8            |
| Чистий прибуток<br>(збиток)  | 2 861                         | 3 212  | 3 334  | 350                            | 122            | 12,2                | 3,8            |

\*розраховано за даними фінансової звітності (Додатки Б та В)

Можемо бачити, що у 2017 році обсяг доходів від реалізації послуг готелю «Золоте Руно» становив 9523 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу доходів закладу на 3474 тис.грн або на 36,5%. У 2019 обсяг доходів від реалізації склав 14474 тис.грн, що на 1477 тис.грн (+11,4%) більше за рівень даного показника попереднього року. Обсяг інших операційних доходів готелю у 2017-2019 рр. мав тенденцію до зростання. У 2018 році обсяг інших операційних доходів збільшився на 77%, а у 2019 році на 13%.

Проаналізуємо особливості формування витрат готелю «Золоте Руно» у 2017-2019 рр. (табл. 2.3). У 2017 році обсяг собівартості наданих готелем «Золоте Руно» послуг становив 4856 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу собівартості наданих послуг закладом на 2039 тис.грн або на 42,0%. У 2019 обсяг собівартості наданих послуг склав 8030 тис.грн, що на 1135 тис.грн (+42,0%) більше за рівень даного показника попереднього року.

Показник фінансового результату від операційної діяльності до оподаткування виражає прибуток готелю «Золоте Руно» від здійснення усіх видів діяльності. У 2017-2018 рр. відбулося зростання даного показника на 427 тис.грн або на 12,2 %, а за 2018-2019 рр. - на 149 тис. грн (3,8%). Динаміка

показника чистого прибутку в переважній мірі повторювала динаміку фінансового результату від операційної діяльності до оподаткування.

Для більш глибокої економічної діагностики діяльності готелю варто проаналізувати основні коефіцієнти, що виражають фінансову стійкість, платоспроможність та рентабельність діяльності досліджуваного готелю. Динаміку показників фінансової стійкості наведено на рис. 2.5.

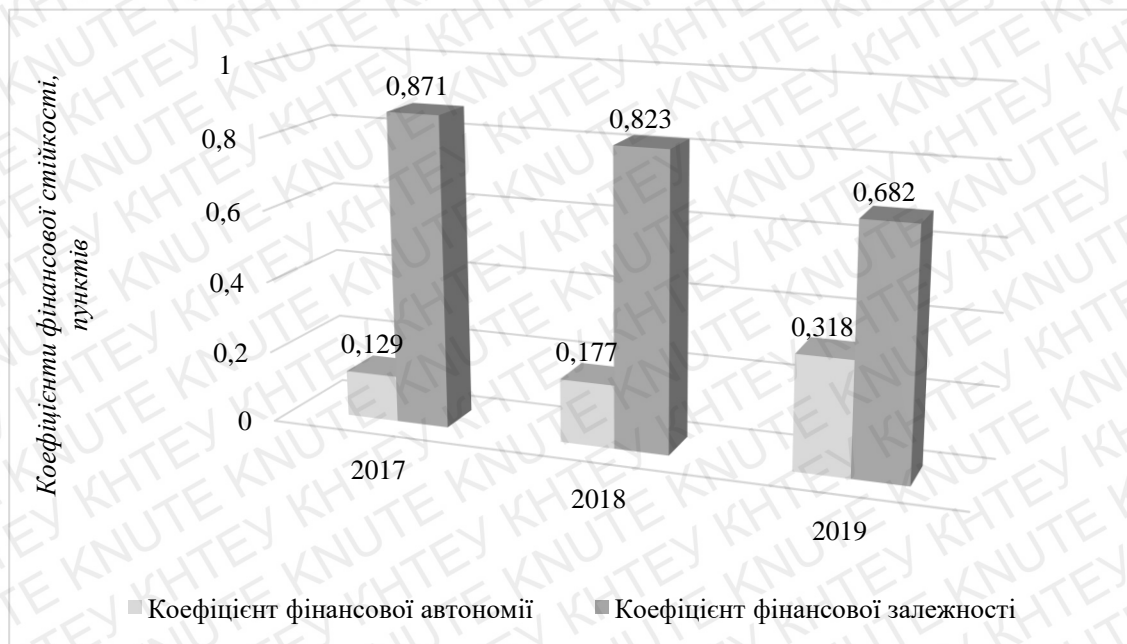


Рис. 2.5. Динаміка показників фінансової стійкості готелю «Золоте Руно» за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

*\*розраховано за даними фінансової звітності (Додатки Б та В)*

Показник фінансової автономії визначає частку власного капіталу готелю в загальній сумі джерел фінансування його діяльності. Виходячи з проведених розрахунків можемо стверджувати, що у 2019 році даний показник склав 0,318 пункти, тобто, діяльність готелю була профінансована за рахунок власних коштів лише на 32%. Оптимальне значення коефіцієнта фінансової автономії не має становити менше 0,5 пункти. Тому можна зробити висновок про низьку фінансову рівновагу готелю.

Показники платоспроможності готелю наведено на рис. 2.6. З даних рис. 2.6 можемо бачити, що в цілому значення показника загальної ліквідності (покриття) є меншим за 1,5 (нормативне мінімально допустиме значення), тобто оборотних активів готелю недостатньо для покриття усіх його поточних зобов'язань. Тому, можемо зробити висновки про низький, незадовільний рівень

платоспроможності закладу. Така ситуація обумовлена тим, що заклад не акумулює значних сум запасів та дебіторської заборгованості, проте має певні суми зобов'язань перед постачальниками, зокрема за комунальні послуги.

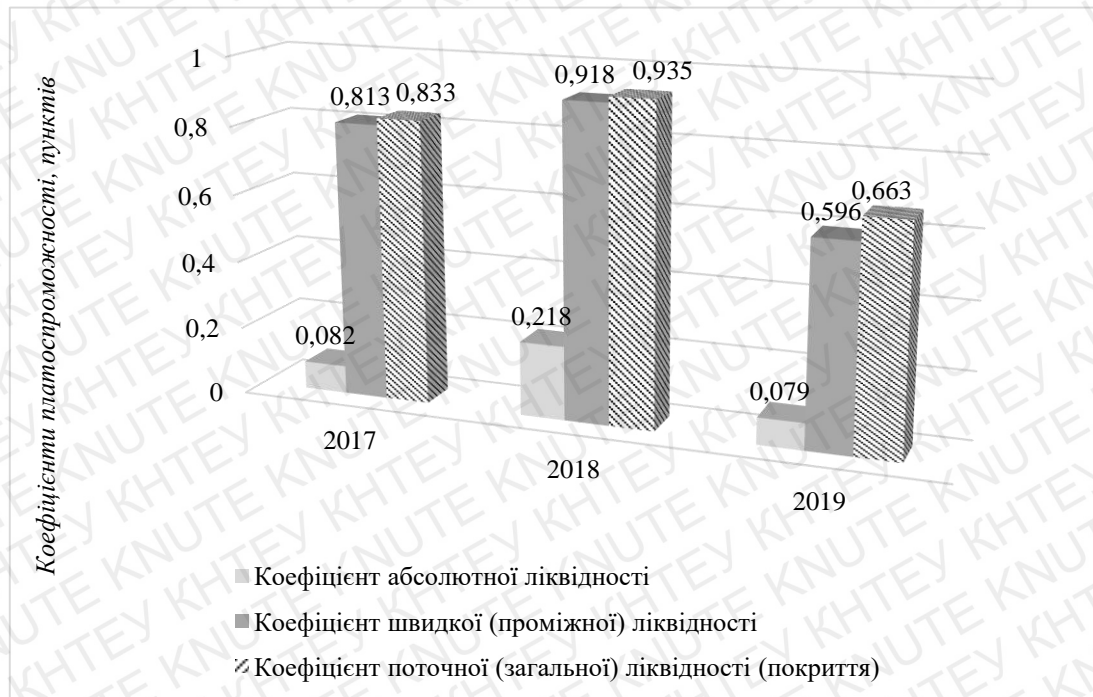


Рис. 2.6. Динаміка показників платоспроможності готелю «Золоте Руно» за 2017-2019 рр. (станом на кінець року)

\*розраховано за даними фінансової звітності (Додатки Б та В)

У готелю «Золоте Руно» значення коефіцієнту загального покриття мало тенденцію до зниження. Також нижчими за нормативні вимоги є значення показників абсолютної та проміжної ліквідності (відповідно норматив абсолютної ліквідності має складати від 0,25, а проміжної – від 1).

Динаміку показників рентабельності готелю наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Показники рентабельності готелю «Золоте Руно» у 2017-2019 рр.

| Показники   | Значення по роках, % |       |       | Абсолютний приріст, % |           |
|---|----------------------|-------|-------|-----------------------|-----------|
|   | 2017                 | 2018  | 2019  | 2017-2018             | 2018-2019 |
| Рентабельність надання послуг готелем               | 30,0                 | 24,7  | 23,0  | -5,3                  | -1,7      |
| Рентабельність витрат від усіх напрямків діяльності | 45,7                 | 34,0  | 30,9  | -11,7                 | -3,1      |
| Рентабельність активів готелю                       | 51,5                 | 56,0  | 67,1  | 4,5                   | 11,1      |
| Рентабельність власного капіталу готелю             | 375,2                | 369,5 | 279,4 | -5,7                  | -90,1     |

*\*розраховано за даними фінансової звітності (Додатки Б та В)*

Характеризуючи динаміку показників рентабельності, варто відмітити, що готель мав позитивні їх значення. Однак, рентабельність надання послуг мала поступову тенденцію до зменшення, що обумовлювалося постійним зниженням норми прибутку у розрахунку на 1 грн доході від надання послуг. Основним чинником такої динаміки було зростання рівня витрат по відношенню до обсягу доходів, внаслідок чого відбувалося також зменшення рівня рентабельності витрати від усіх видів діяльності.

Отже, у 2019 році внаслідок завершення будівництва прибудови, було введено в експлуатацію терасу ресторану та 2 нові номери. Загальна площа готелю зросла на 211 м<sup>2</sup>, а темп росту склав 11% відповідно. Нежитлова площа у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зросла на 141 м<sup>2</sup>. У структурі загальної площі готелю 72,6% припадало на житлову площу, та 27,4% - на нежитлову. Значення коефіцієнта завантаженості номерного фонду у 2018 році склало 41,6%, що було вищим за показник 2017 року на 0,5 процентних пункти. У 2019 році рівень завантаженості номерного фонду збільшився на 3,4%. 2019 обсяг доходів від реалізації склав 14474 тис.грн., що на 1477 тис.грн. (+11,4%) більше за рівень даного показника попереднього року. Рентабельність надання послуг мала поступову тенденцію до зменшення, що обумовлювалося постійним зниженням норми прибутку у розрахунку на 1 грн доході від надання послуг.

## **2.2. Моніторинг конкурентного середовища**

Моніторинг конкурентного середовища передбачає визначення особливостей розвитку ринку, на якому працює готель «Золоте Руно» та його основних конкурентів. З цією метою пропонується здійснити оцінку впливу зовнішніх чинників, зокрема економічних, політико-правових, соціально-культурних та технологічних. Усі ці чинники визначають динаміку розвитку підприємств готельного бізнесу. Характеристика аналізу впливу вказаних чинників на здійснення діяльності підприємств готельного бізнесу оформлені у вигляді табл. 2.5.

**Характеристика впливу зовнішніх чинників на формування конкурентного потенціалу готелю «Золоте Руно»**

| Групи чинників         | Чинники  | Характеристика чинників  |
|------------------------|--|--|
| Економічні             | Економічна стабільність                              | Економічне зростання, яке почалося з 2016 року після глибокої кризи, у 1-2 кв. 2020 року знову було перерване наслідками коронавірусної пандемії. Умови для ведення готельного бізнесу погіршилися, знизилася ділова активність та доходи споживачів готельних послуг.             |
|                        | Інфляція   | Інфляційні чинники впливають на складові собівартості готельної послуги. За даними державної служби статистики рівень інфляції на готельні послуги складав у 2019 році 8,2%.   |
|                        | Валютний курс  | У 2020 році намітилася тенденція до девальвації гривні, яка стійко утримувала позиції упродовж 2019 року. Це впливає на зростання вартості готельних послуг  |
| Політико-правові       | Законодавче регулювання ринку готельних послуг       | Готельні послуги в Україні не мають визначених чітких стандартів регулювання. Більшість готелів працюють в рамках того ж правового поля, що і туристичні фірми. Водночас до діяльності готелів нині застосовуються посилені норми протиепідемологічної та протипожежної безпеки.   |
|                        | Політична стабільність                               | Політична ситуація в Україні є стабільною, що не створює додаткових ризиків для інвесторів, які прагнуть інвестувати у готельний бізнес.   |
|                        | Дерегулювання бізнесу                                | Проблемою відкриття нових готелів, на думку багатьох фахівців, є висока зарегульованість бізнесу. Нині спостерігається посилення фіскально-правового тиску на діяльність підприємств готельного бізнесу  |
| Соціальні та культурні | Демографія   | Потенціал формування попиту на готелі послуги за рахунок розвитку внутрішнього туризму постійно скорочується внаслідок зменшення чисельності населення України   |
|                        | Особливості ставлення споживачів до готельних послуг | Вітчизняні споживачі стають все більш вимогливими до послуг вітчизняних готелів, особливо порівнюючи їх із зарубіжними аналогами   |
| Епідемологічні         | Пандемія коронавірусу                                | Даний чинник став несподіваним, але досить загрозливим для роботи готельних підприємств, а також для інших підприємств обслуговуючої інфраструктури в туристичному бізнесі. Загальне скорочення обсягу готельних послуг в Україні внаслідок карантинних заходів склало 60% у 2 кв. |

| Групи чинників   | Чинники                             | Характеристика чинників  |
|------------------|-------------------------------------|--|
| Науково-технічні | Технології надання готельних послуг | Мають вплив на збільшення попиту на готельні послуги, відкривають нові напрямки для розширення потенціалу розвитку готелів |
|                  | Методи просування готельних послуг  | Досить активно процес просування готельних послуг здійснюється в Інтернет-середовищі.                                      |

*\*Джерело: складено автором*

Економічні чинники визначають темпи розвитку потенціалу для ринку готельних послуг. Зростання, яке почалося з 2016 року після глибокої кризи, у 1-2 кв. 2020 року знову було перерване наслідками коронавірусної пандемії. Умови для ведення готельного бізнесу погіршилися, знизилася ділова активність та доходи споживачів готельних послуг. Вплив зтяжнього карантину, який для готелів тривав майже 2 місяці, мав наслідком зупинку роботи персоналу, їх відправлення в неоплачувані відпустки. Для подолання економічних наслідків карантину вітчизняним готелям знадобиться час більше року за умов, що не будуть введені нові карантинні обмеження.

COVID-19 нині є головним негативним чинником та ризиком для розвитку готельного бізнесу в усьому світі. Через зростання рівня зараження коронавірусною інфекцією ряд країн світу здійснили закриття кордонів. У тотальному локдауні опинилися не лише безпосередні учасники туристичного ринку (туроператори, турагенти), але і підприємства обслуговуючої її інфраструктури - готелі, ресторани, авіакомпанії, розважальні заклади, тощо. Країни ЄС ухвалили рішення про заборону на в'їзд іноземців у країни Шенгенської зони. Україна зупинила міжнародне авіасполучення із 17 березня і лише з 15 червня 2020 року почала відновлювати його. Важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність готелю, є ціна на його послуги. Інфляційні чинники впливають на ціни за рахунок формування собівартості готельної послуги. За даними державної служби статистики рівень інфляції на готельні послуги складав у 2019 році 8,2%. У 2020 році намітилася тенденція до девальвації гривні, котра стійко утримувала позиції упродовж 2019 року. Це впливає на зростання вартості готельних послуг.

Правові засади функціонування готельного бізнесу в Україні передбачають той факт, що готельні послуги в Україні не мають визначених чітких стандартів регулювання. Більшість готелів працюють в рамках того ж правового поля, що і туристичні фірми. Водночас до діяльності готелів нині застосовуються посилені норми протиепідемологічної та протипожежної безпеки. Нині проблемою відкриття нових готелів, на думку багатьох фахівців, є висока зарегульованість бізнесу. Нині спостерігається посилення фіскально-правового тиску на діяльність підприємств готельного бізнесу

Негативно на розвиток потенціалу розвитку готелів впливає демографічний спад, який спостерігається з 2000-х років. Потенціал формування попиту на готелі послуги за рахунок розвитку внутрішнього туризму постійно скорочується внаслідок зменшення чисельності населення України.

Для характеристики конкурентного середовища варто проаналізувати кількість готелів у Київській області, м. Києві та м. Бориспіль (рис. 2.7).

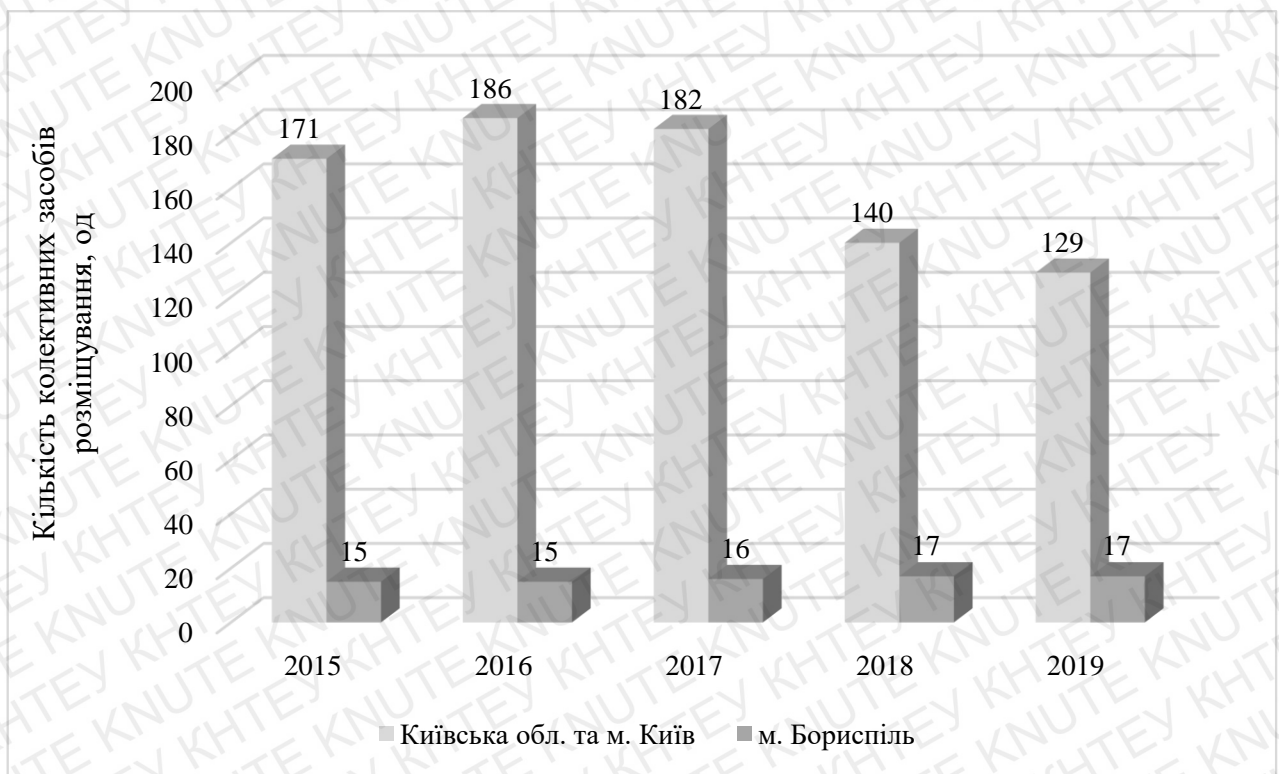


Рис. 2.7. Динаміка кількості підприємств готельного бізнесу у м. Бориспіль та Київській області за 2015-2019 рр., од.

\*Джерело: складено автором за даними [58]

Починаючи з 2016-го року кількість колективних засобів розміщення у Київській області почала поступово скорочуватися. Головним чинником наведеної ситуації було закриття старих пансіонатів та готельних комплексів, які знаходилися у комунальній власності. Водночас, можемо бачити, що динаміка кількості готельних підприємств у м. Бориспіль мала стабільну тенденцію до зростання. Якщо у 2015 році у м. Бориспіль функціонувало 15 готелів, то у 2019 році їх кількість вже становила 17 од.

Важливим параметром розвитку ринку готельних послуг є чисельність споживачів, які скористалися послугами готелів. Порівняльну динаміку споживачів готелів у Київській області та м. Бориспіль, зокрема, наведено на рис.

2.8.

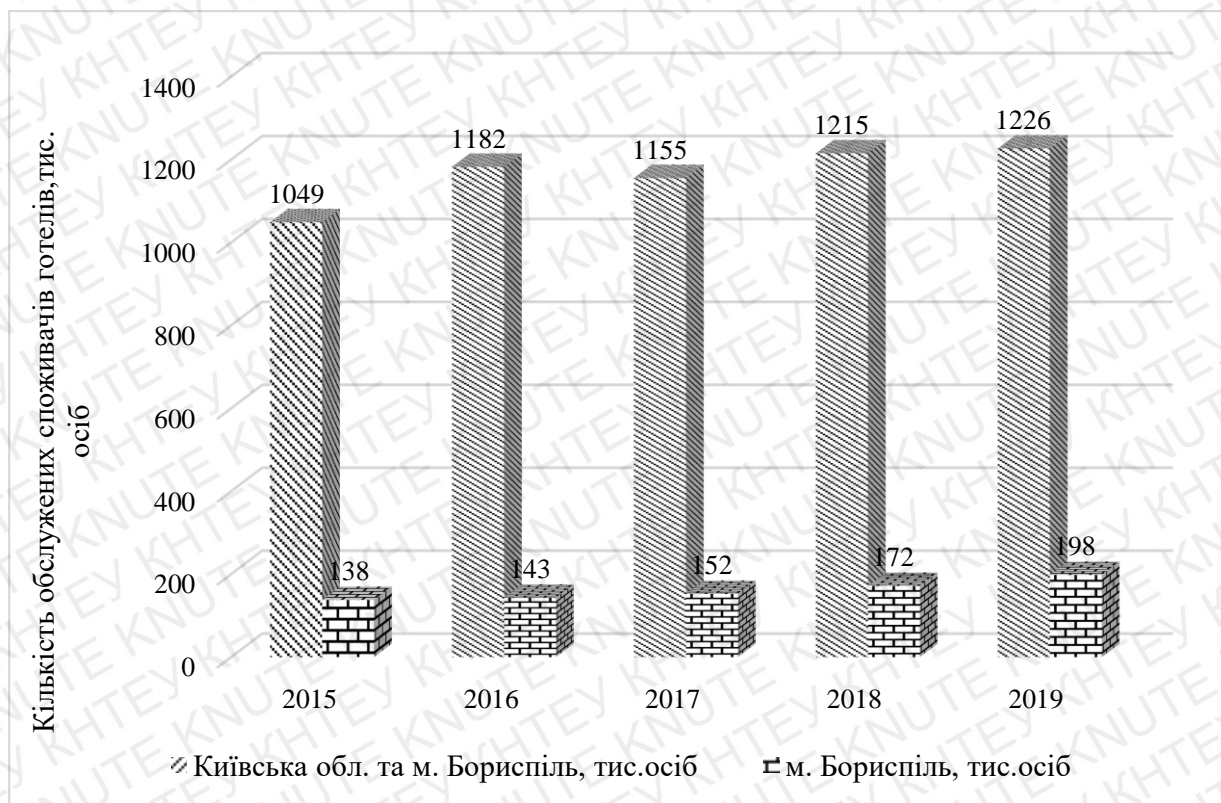


Рис. 2.8. Динаміка кількості обслужених споживачів готельних послуг підприємствами готельного бізнесу у м. Бориспіль та Київській області за 2015-2019 рр., тис.осіб

\*Джерело: складено автором за даними [58]

Аналізуючи статистичні дані, можна зробити висновки про те, що кількість обслужених споживачів підприємствами готельного бізнесу у м. Бориспіль стабільно збільшувалася. У 2015-2016 рр. темп приросту кількості обслужених



гостей для м. Бориспіль склав 3,6%. У 2016-2017 рр. наведений показник становив 6,5%, а у 2018-2019 рр. він склав 15,4%. Збільшення темпів приросту свідчить про підвищення інтенсивності туристичних потоків через м. Бориспіль.

Отже, у ході дослідження було наведено характеристику особливостей розвитку конкурентного середовища готелю «Золоте Руно». Економічні чинники визначають темпи розвитку потенціалу для ринку готельних послуг. COVID-19 нині є головним негативним чинником та ризиком для розвитку готельного бізнесу в усьому світі. Важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність готелю, є ціна на його послуги. Інфляційні чинники впливають на ціни за рахунок формування собівартості готельної послуги. Більшість готелів працюють в рамках того ж правового поля, що і туристичні фірми. Водночас до діяльності готелів нині застосовуються посилені норми протиепідемологічної та протипожежної безпеки. Негативно на розвиток потенціалу розвитку готелів впливає демографічний спад, який спостерігається з 2000-х років. Важливим параметром розвитку ринку готельних послуг є чисельність споживачів, які скористалися послугами готелів. Кількість обслужених споживачів підприємствами готельного бізнесу у м. Бориспіль стабільно збільшувалася. У 2015-2016 рр. темп приросту кількості обслужених гостей для м. Бориспіль склав 3,6%. У 2016-2017 рр. наведений показник становив 6,5%, а у 2018-2019 рр. він склав 15,4%.

### **2.3. Оцінювання конкурентоспроможності та конкурентної позиції**

З метою оцінювання конкурентоспроможності та конкурентної позиції готелю «Золоте Руно» варто спочатку здійснити порівняльну характеристику основних конкурентів досліджуваного підприємства готельного бізнесу за рядом ознак, що характерні для їх діяльності на ринку готельних послуг.

Здійснимо порівняння конкурентів готелю «Золоте Руно» між собою за показниками, які наведено у табл. 2.6. Основними конкурентами готелю «Золоте Руно» є такі: «Вілла Ле Гранд», «Non Stop Hotel», «Golden Lion Hotel» та «Лігена». Для отримання даних, які наведено у табл. 2.6, досліджувалися сайти

готелів, а також здійснювався аналіз веб-ресурсів, на яких розміщено інформацію про досліджувані готелі.

Таблиця 2.6

### Порівняльна характеристика конкурентів готелю «Золоте Руно»

| Ознаки для порівняння конкурентів         | Конкуренти       |                  |                     |          |               |
|---|------------------|------------------|---------------------|----------|---------------|
|   | «Вілла Ле Гранд» | «Non Stop Hotel» | «Golden Lion Hotel» | «Лігена» | «Золоте Руно» |
| Рейтинг готелів (на основі google-travel) | 4,4              | 4,3              | 4,1                 | 4,2      | 4,8           |
| Тривалість роботи на ринку, років         | 8 років          | 4 роки           | 5 років             | 5 років  | 7 років       |
| Основні та супутні готельні послуги:      |                  |                  |                     |          |               |
| - послуги розміщення гостей та проживання | X                | X                | X                   | X        | X             |
| - послуги ресторану                       | X                | -                | X                   | X        | X             |
| - кафе-бар                                | X                | X                | X                   | -        | -             |
| - безкоштовний wifi                       | X                | X                | X                   | X        | X             |
| - послуги парковки                        | X                | X                | X                   | X        | X             |
| - спра-послуги                            | -                | -                | -                   | -        | X             |
| - кімната зберігання багажу               | X                | -                | -                   | -        | X             |
| - басейн                                  | -                | -                | -                   | X        |               |
| - тренажерний зал                         | -                | -                | -                   | X        |               |
| - англомовний персонал                    | X                | -                | -                   | -        | X             |
| - послуги індивідуального сейфу           | X                | -                | -                   | X        | X             |
| - конференц-зал                           | X                | -                | X                   | X        |               |
| - пральня та сушка                        | X                | -                | -                   | -        | X             |
| - трансфер до аеропорту                   | -                | -                | -                   | -        | X             |

*\*дані отримано на основі дослідження діяльності підприємств-конкурентів*

Для чіткого розуміння конкурентної позиції готелю «Золоте Руно» варто здійснити порівняльний аналіз усіх рейтингів, які має готель у порівнянні з його основними конкурентами.

Проведемо дослідження основних конкурентних переваг готелю за рядом зовнішніх та внутрішніх критеріїв. До внутрішніх критеріїв формування конкурентного потенціалу готелю відноситься процес його взаємодії зі

співробітниками та забезпечення системи мотивації персоналу, що можна віднести до елементів внутрішнього маркетингу. Важливим критерієм конкурентоспроможності готелю також є його рейтингова оцінка та позиціонування серед собі подібних суб'єктів господарювання на ринку готельних послуг.

У ході дослідження було проведено експертну оцінку конкурентоспроможності готелю «Золоте Руно». З цією метою здійснено усне опитування працівників готелів-конкурентів щодо їх особистої оцінки діяльності готелів, які відносяться до конкурентів того підприємства, де вони працюють. У ході проведення опитування ставилося питання респондентам оцінити за 5-ти бальною шкалою наступні критерії готелів-конкурентів:

- рівень якості готельних послуг;
- прийнятність цін на готельні послуги;
- внутрішня етика персоналу готелю;
- представленість послуг на різних веб-ресурсах;
- рівень зручності бронювання готелю.

Наведені вище критерії було закладено у основу анкетного листа, зразок якого наведено у «Додатку Г». Для проведення дослідження усім опитуваним пропонувалося здійснити заповнення анкетного листа. Зведені результати опитування та середня оцінка для кожного конкурента наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Результати експертної оцінки конкурентних переваг готелю «Золоте Руно» порівняно з основними найближчими готелями конкурентами**

| Ключові ознаки конкурентних переваг  | Рівень значущості критерію, (від 0 до 1) | «Вілла Ле Гранд» | «Non Stop Hotel» | «Golden Lion Hotel» | «Лігена» | «Золоте Руно» |
|--------------------------------------|--|------------------|------------------|---------------------|----------|---------------|
| рівень якості готельних послуг       | 0,25                                     | 4                | 5                | 4                   | 4        | 4             |
| прийнятність цін на готельні послуги | 0,25                                     | 5                | 5                | 5                   | 4        | 4             |

продовження табл. 2.7

| Ключові ознаки конкурентних переваг           | Рівень значущості критерію, (від 0 до 1) | «Вілла Ле Гранд» | «Non Stop Hotel» | «Golden Lion Hotel» | «Лігена» | «Золоте Руно» |
|---|--|------------------|------------------|---------------------|----------|---------------|
| внутрішня етика персоналу готелю              | 0,15                                     | 5                | 5                | 5                   | 2        | 4             |
| представленість послуг на різних веб-ресурсах | 0,2                                      | 2                | 2                | 3                   | 3        | 4             |
| рівень зручності бронювання готелю.           | 0,15                                     | 4                | 2                | 4                   | 5        | 4             |
| Середня оцінка усіх критеріїв                 | 1  | 4,00             | 3,95             | 4,20                | 3,65     | 4,0           |

*\*дані отримано на основі дослідження діяльності підприємств-конкурентів*

Аналіз вищенаведених даних показує, що синтетичним показником рівня конкурентоспроможності є показник середньозваженої оцінки по усіх критеріях. Готель «Golden Lion Hotel» отримав найвищу оцінку рівня конкурентоспроможності – 4,2 пункти. Найнижчу оцінку отримав конкурент - готель «Лігена» - 3,65 пункти. Готель «Золоте Руно» отримав 4,00 бали.

Надалі варто розрахувати інтегральний оціночний показник конкурентоспроможності, який можемо визначити як добуток:

$$IPK = P_{ч} * K_{м} \quad (2.1)$$

$$P_{м} = \frac{D_i}{\sum D_i} \quad (2.2)$$

де, IPK – значення інтегрального оціночного показника;

P<sub>ч</sub> – частка конкурентів за обсягом реалізації готельних послуг;

K<sub>м</sub> – середня оцінка конкурентоспроможності з табл. 2.7.;

D<sub>i</sub> – обсяг реалізації готельних послуг і-го готелю;

∑D<sub>i</sub> – сукупний обсяг реалізації готельних послуг по всім конкурентам.

*Таблиця 2.8*

**Кількість працівників підприємств-конкурентів**

| Показники   | «Вілла Ле Гранд» | «Non Stop Hotel» | «Golden Lion Hotel» | «Лігена» | «Золоте Руно» |
|---|------------------|------------------|---------------------|----------|---------------|
| Фактичний обсяг реалізації готельних послуг, тис.грн* | 9122             | 12874            | 25647               | 10258    | 14474         |
| Показник Рм (з формули 2.1)                           | 0,126            | 0,178            | 0,354               | 0,142    | 0,200         |

\*визначено на основі опитування керівників готелів-конкурентів

Порівняння інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності по основних конкурентах готелю «Золоте Руно» наведено на рис. 2.8.

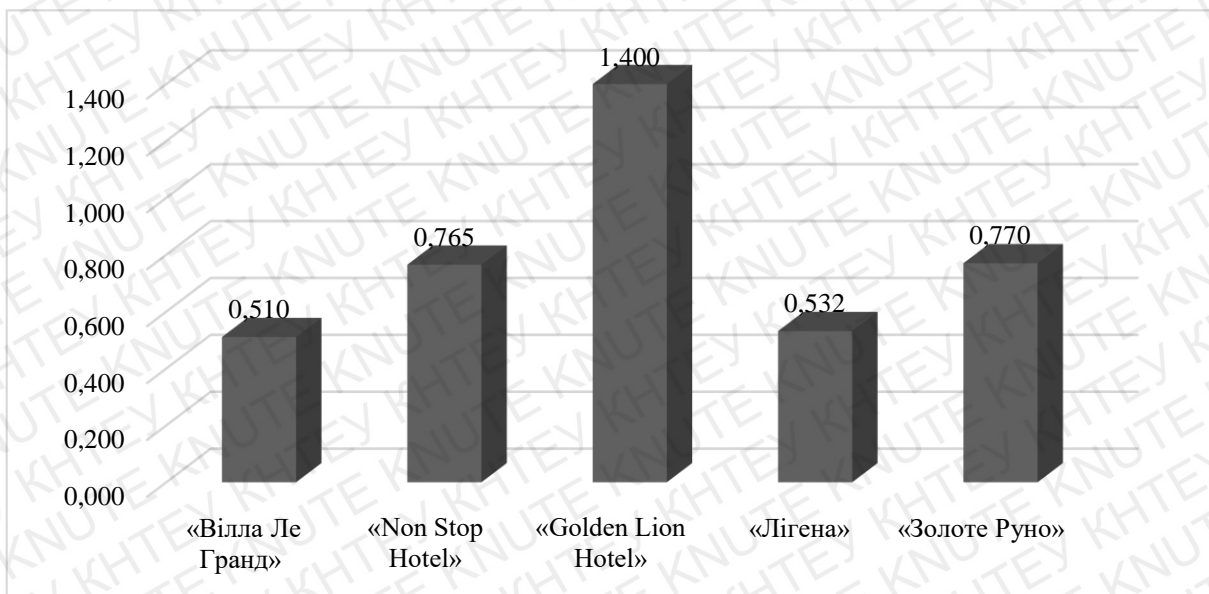


Рис. 2.8. Порівняння інтегральної оцінки ефективності формування конкурентоспроможності «Золоте Руно»

\*розраховано на основі опитування керівників готелів-конкурентів

Як свідчать дані рис. 2.8, готель «Золоте Руно» поступається лише конкуренту «Golden Lion Hotel», який має максимальний інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності. За рівнем інтегральної оцінки конкурентоспроможності готель «Золоте Руно» (має 0,770 пунктів) випереджає решту готелів - «Вілла Ле Гранд» (інтегральна оцінка складає 0,510), «Non Stop Hotel» (інтегральна оцінка складає 0,765), та «Лігена» (інтегральна оцінка складає 0,532).

Використовуючи матрицю конкурентного профілю готелю «Золоте Руно» (табл. 2.8), можна побудувати діаграму позиціонування основних критеріїв формування конкурентноспроможності підприємства (рис. 2.9).

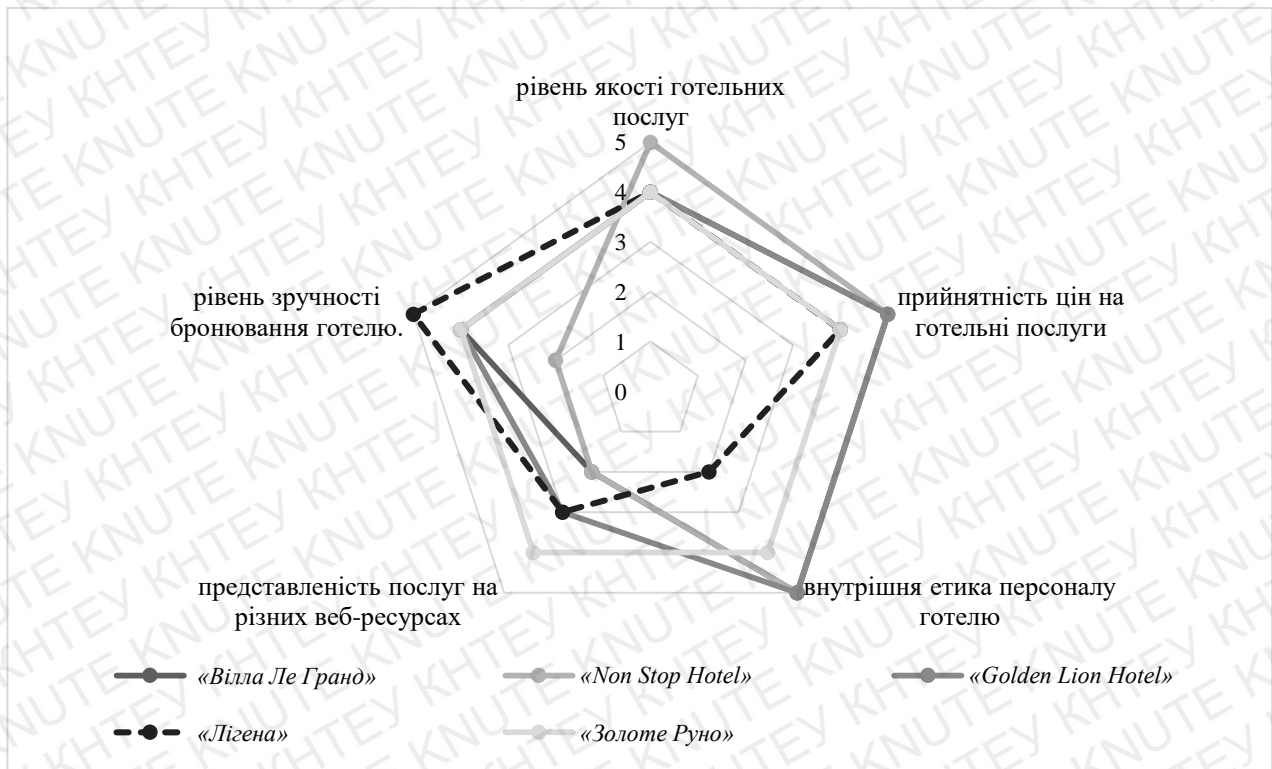


Рис. 2.9. Діаграма позиціонування основних критеріїв формування конкурентноспроможності готелю «Золоте Руно»

*\*визначено на основі опитування керівників готелів-конкурентів*

Отже, як свідчать результати проведеної оцінки, готель «Золоте Руно» має відносно сильні сторони практично в усіх аспектах, проте в різних напрямках організації бізнес-процесів він має незаповнені резерви зростання ефективності, які можна було б використати. В цілому важливим критерієм формування конкурентних переваг досліджуваного готелю, на наш погляд, є формування його ринкового потенціалу, що можливо з використанням інструментів цифрового маркетингу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ЗОЛОТЕ РУНО», М. БОРИСПІЛЬ

#### 3.1. Інноваційні механізми підвищення конкурентоспроможності готелю

Підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу є одним із стратегічно важливих питань розвитку. В умовах посилення конкурентної боротьби та глобальних викликів, які поставила перед готельним бізнесом пандемія COVID-19, досить важливо знайти практичні та результативні шляхи для утримання конкурентних позицій.

На наш погляд, діяльність готелю «Золоте Руно» в значній мірі залежить від інструментів, які формують попит. У період до 2020-го року, коли пасажиропотоки через м. Бориспіль були досить високими, готелю для забезпечення потоку гостей вистачало класичних засобів комунікацій. Зокрема, у більшості випадків гості готелю відвідували його або за рекомендацією або знаходили контакти готелю через Інтернет (сайт готелю: <https://hotelruno.com/>) і бронювали номери. Однак, в сучасних умовах багато готелів-конкурентів в умовах зменшення потоку споживачів почали досить активно використовувати SEO сайтів. Внаслідок цього рейтинги сайту готелю «Золоте Руно» сильно просіли, поступаючи сайтам конкурентів. Таким чином, центр конкурентної боротьби між готелями змістився сьогодні і інтернет-простір.

Для вирішення наведеної проблеми і забезпечення не лише збереження конкурентного статусу готелю, але і його підвищення вважаємо за доцільне обґрунтувати можливість використання цифрових каналів просування послуг готелю в мережі Інтернет на основі інноваційного підходу, який обґрунтуємо нижче.

В сучасних умовах однією з найбільш ефективних інновацій у онлайн-маркетингу на ринку готельних послуг є впровадження так званих засобів інтеграції (налаштування взаємодії) між сайтами готелів, системами бронювання та CRM-системами. У нашому випадку до наведеного ланцюжка інтеграції

пропонуємо включити і соціальні мережі. Досить важливим для активного розвитку воронки продажів послуг готелю є впровадження автоматизованих систем управління базами даних клієнтів, які є дуже важливим елементом у процесі узгодження каналів комунікацій і заходів з активізації збуту послуг. В сучасних умовах досить значною перевагою є сполучення таких інструментів з засобами формування програм лояльності.

Для готелю «Золоте Руно» можна запропонувати реорганізувати підхід до формування системи просування послуг в мережі Інтернет через впровадження CRM-системи як засобу активізації продажів послуг та їх популяризації в Інтернет. Схему пропонованої CRM-системи, на основі якої має відбуватися узгодження різних каналів комунікацій та процесів просування готельних послуг, наведено на рис. 3.1.

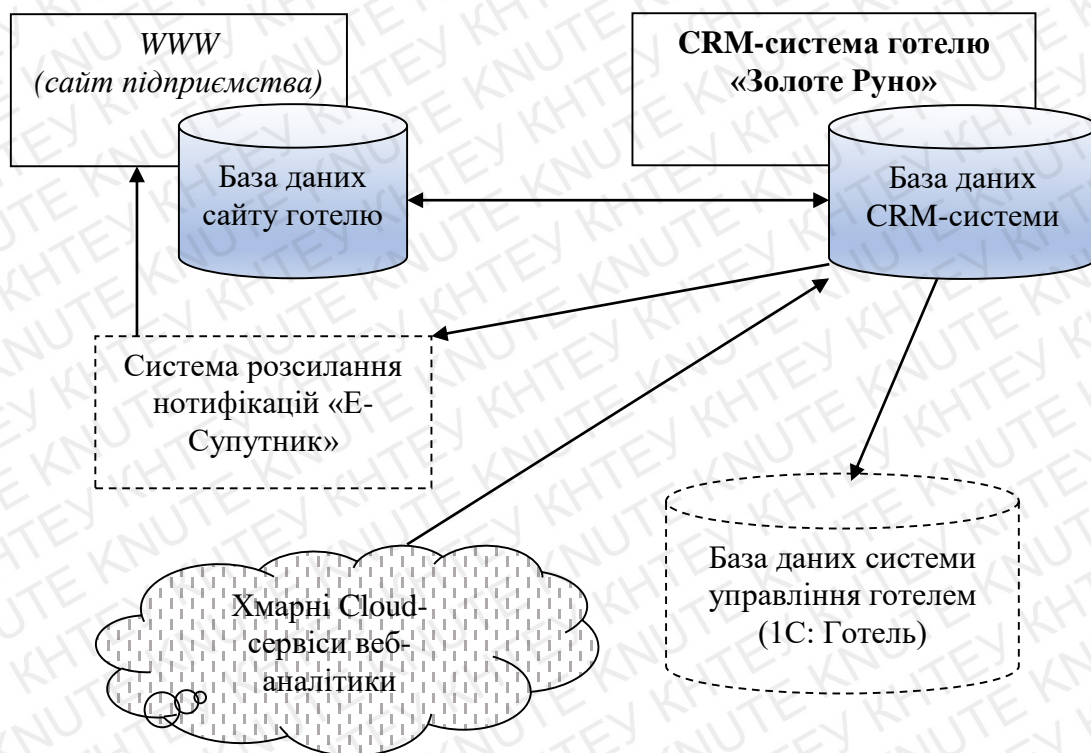


Рис. 3.1. Схема взаємодії інформаційних систем у процесі узгодження цифрових каналів комунікації та просування послуг «Золоте Руно»

\*побудовано автором

Охарактеризуємо основні особливості архітектури пропонованої схеми інтеграції різних систем для забезпечення інтенсивності просування послуг готелю в режимі онлайн. Центральним інструментальним елементом цифрового



маркетингу готелю пропонується зробити CRM-систему. Серед наявних на ринку рішень доволі ефективною на сьогодні є Salesforce-CRM, яка має досить широкий спектр варіантів для підписки та може легко змінювати свої функціональні характеристики в залежності від переходу на різні варіанти абонентної плати.

SalesForce-CRM система створить можливість швидкого підключення до сайту готелю, облікової системи (нині готель використовує для управління систему 1С: Готель, яка призначена для невеликих готелів), а також до сервісів розсилок повідомлень, в якості якого також пропонуємо обрати «Е-Супутник» (він володіє можливостями не лише доставки повідомлень різними каналами: смс, електронна пошта, нотифікації у Viber, Telegram, WhatsApp, а також можливістю акумулювати статистику відносно різних подій з цими повідомленнями: прочитування, видалення, зворотна відповідь, тощо) [65].

SalesForce-CRM дає можливість налагодити синхронізацію між сайтом готелю (особистим кабінетом користувача) та онлайн-сервісами аналітики (Google-Analitics та Google-Adwards, в перспективі можливим є швидке розширення переліку підключень до сервісів аналітики). Від цих сервісів буде надходити статистика стосовно активності потенційних споживачів, які зареєстровані в соціальних мережах Facebook, Twitter, Instagram, а також статистика відносно пошукових запитів користувачів на ключові слова, які визначені як семантичне ядро сайту готелю «Золоте Руно». У системі Salesforce-CRM є можливість створення різних варіантів для реалізації програм лояльності (у тому числі, використання математичних лічильників для визначення різних винагород клієнтам за певні активності на сайті у особистому кабінеті, генерування призів та заохочень, тощо).

Перевагою пропонованого рішення може бути те, що з використанням Salesforce-CRM можливо налаштувати інтеграцію цієї системи не тільки з сайтом та соціальними мережами, але і з різними сервісами бронювання, у т.ч. Booking.com. У такому випадку готель може бути доступний для просування на сайтах багатьох партнерів – міжнародних туристичних організацій, які використовують різні сервіси бронювання.

Алгоритм функціонування запропонованої моделі інтеграції різних каналів цифрових комунікацій та активізації просування послуг готелю в режимі онлайн буде здійснюватися у наступній послідовності (рис. 3.2):

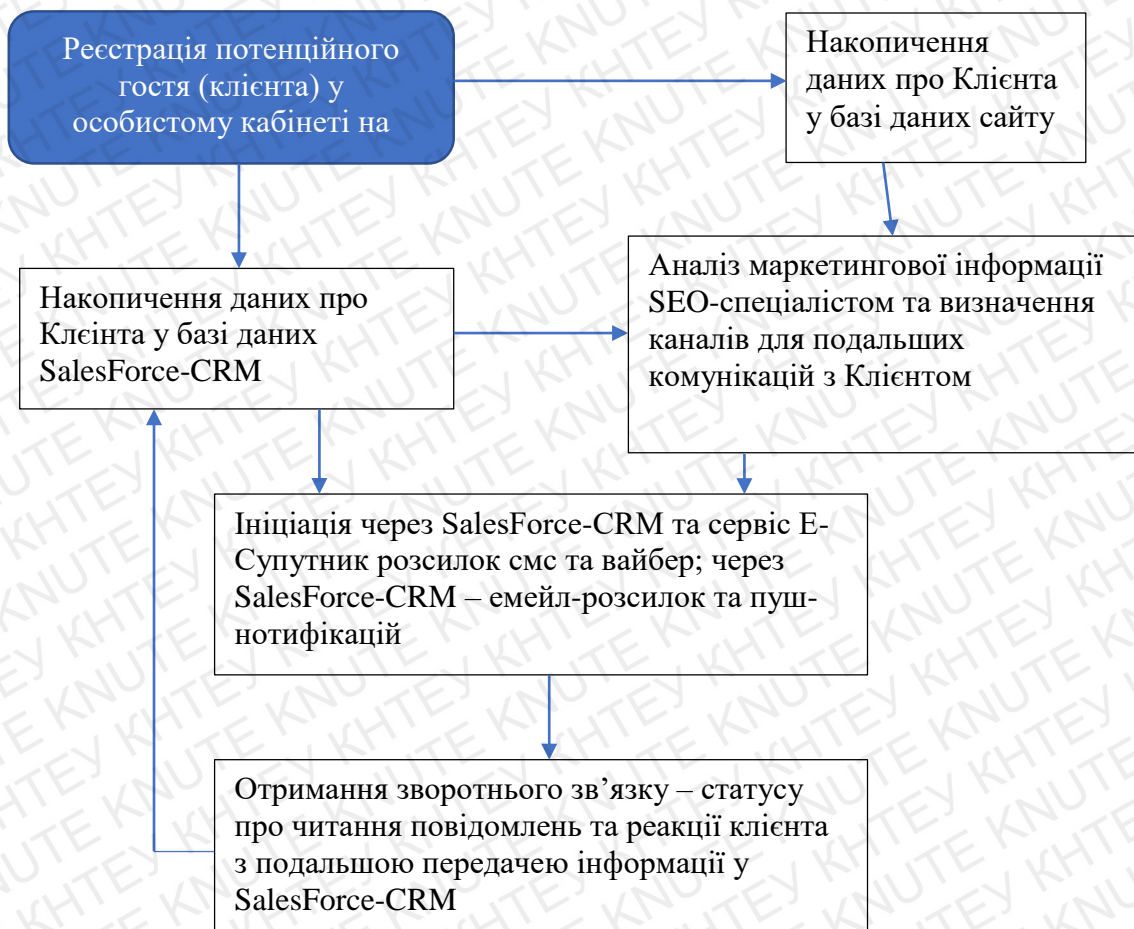


Рис. 3.2. Пропонована модель інтеграції цифрових комунікацій для готелю «Золоте Руно» в режимі онлайн

*\*складено автором*

Опишемо коротко запропоновану схему.

Реєстрація потенційного споживача у особистому кабінеті на сайті дає можливість здійснювати накопичення даних про нього у базі даних сайту, а також у базі даних Salesforce-CRM. Наведена інформація у базах даних групується за алгоритмами, які має створити SEO-спеціаліст на основі аналізу маркетингової інформації. За результатами обробки даних SEO-спеціалістом має бути здійснене визначення каналів для подальших комунікацій з споживачем послуг готелю. Виходячи з цього, з використанням вбудованих налаштувань

подій у системі Salesforce-CRM та сервіс Е-Супутник здійснюватиметься надсилання смс та вайбер-повідомлень клієнтам, а також надсилання емейл-повідомлень та пуш-нотифікацій через інструменти, які мають бути розроблені на стороні сайту компанії. На основі отриманих даних має відбуватися отримання зворотного зв'язку – статусу про читання повідомлень та реакції гостя з подальшою передачею інформації у Salesforce-CRM.

Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих заходів необхідно сформулювати графік завдань щодо впровадження Salesforce-CRM та доопрацювання сайту готелю, що в цілому має на меті як інтеграцію різних каналів цифрових комунікацій, так і досягнення більшого обсягу просування послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Програма впровадження інноваційного підходу з інтеграції різних цифрових каналів комунікацій готелю «Золоте Руно» за допомогою Salesforce-CRM**

| Заходи програми  | Ресурси для виконання  | Часовий інтервал для реалізації завдань на 2021 рік |            |               | Разом, дн. |
|--|--|---|------------|---------------|------------|
|  |  | Січень 2021   | Лютий 2021 | Березень 2021 |            |
| 1. Оформлення підписки на прав Salesforce-CRM в обраній конфігурації   | Заступник директора з операційного управління  | 10  | -          | -             | 30         |
| 2. Підписання контракту з ІТ-компанією на виконання робіт з інтеграції Salesforce-CRM та різних веб-сервісів | Заступник директора з операційного управління  | 5   | -          | -             | 5          |
| 3. Здійснення бізнес-аналізу, збір вимог до розробки та узгодження їх з топ-менеджментом готелю              | Заступник директора з операційного управління,<br>Менеджер проектів та бізнес-аналітик ІТ-компанії | 5   | -          | -             | 5          |

*продовження табл. 3.1*

| Заходи програми | Ресурси для виконання | Часовий інтервал для реалізації завдань на 2021 рік | Разом, дн. |
|-----------------|-----------------------|---|------------|
|-----------------|-----------------------|---|------------|

|   |                       | Січень<br>2021 | Лютий<br>2021 | Березень<br>2021 |    |
|---|-----------------------|----------------|---------------|------------------|----|
| 3. Розробка інтеграції (взаємодії) Salesforce-CRM з сайтом готелю, 1С, соціальними мережами, організація бази даних системи | ІТ-компанія підрядник | -              | 25            | -                | 25 |
| 4. Тестування проміжних результатів фахівцями підприємства ТОВ «Золоте Руно»  | ІТ-компанія підрядник | -              | -             | 10               | 10 |
| 5. Формування взаємодії Salesforce-CRM з E-Супутник та засобами веб-аналітики, створення алгоритмів для аналізу даних       | ІТ-компанія підрядник | -              | -             | 10               | 5  |
| <b>РАЗОМ</b>  | -                     | 20             | 25            | 20               | 65 |

*\*складено автором*

Як свідчать дані табл. 3.1, для здійснення запропонованих заходів з інтеграції різних веб-сервісів та систем з впроваджуваною Salesforce-CRM у готелі «Золоте Руно» знадобиться 65 календарних днів.

Також впровадження запропонованих заходів передбачає формування відповідного бюджету інвестиційних витрат, який наведено у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Бюджет на реалізацію заходів з удосконалення процесу управління цифровим маркетингом на підприємстві ТОВ «Золоте Руно» з використанням Salesforce-CRM**

| Заходи програми  | Вартість 1 год роботи фахівців, грн/год    | Обсяги витрат, тис.грн |               |                  | Бюджет заходів, тис.грн |
|--|--|------------------------|---------------|------------------|-------------------------|
|  |  | Січень<br>2021         | Лютий<br>2021 | Березень<br>2021 |                         |
| 1. Оформлення підписки на прав Salesforce-CRM в обраній конфігурації | роботи будуть виконані працівниками готелю | -                      | -             | -                | -                       |

*продовження табл. 3.2*

| Заходи програми | Вартість 1 год роботи фахівців, грн | Обсяги витрат, тис.грн |               |                  | Бюджет заходів, тис.грн |
|-----------------|-------------------------------------|------------------------|---------------|------------------|-------------------------|
|                 |                                     | Січень<br>2021         | Лютий<br>2021 | Березень<br>2021 |                         |

|   |  |    |       |       |       |
|---|--|----|-------|-------|-------|
| 2. Підписання контракту з ІТ-компанією на виконання робіт з інтеграції SalesForce-CRM та різних веб-сервісів                | роботи будуть виконані працівниками готелю | -  | -     | -     | -     |
| 3. Здійснення бізнес-аналізу, збір вимог до розробки та узгодження їх з топ-менеджментом готелю                             | 750  | 30 | -     | -     | 30    |
| 3. Розробка інтеграції (взаємодії) SalesForce-CRM з сайтом готелю, 1С, соціальними мережами, організація бази даних системи | 1230                                       | -  | 295,2 | -     | 295,2 |
| 4. Тестування проміжних результатів фахівцями підприємства ТОВ «Золоте Руно»  | 850  | -  | -     | 68    | 68    |
| 5. Формування взаємодії SalesForce-CRM з Е-Супутник та засобами веб-аналітики, створення алгоритмів для аналізу даних       | 1230                                       | -  | -     | 49,2  | 49,2  |
| РАЗОМ   | -  | 30 | 295,2 | 117,2 | 442,4 |

*\*складено автором*

Вартість 1 години роботи ІТ-фахівців визначено на основі середніх заробітних плат різних ІТ-фахівців (кодери, бізнес-аналітики, менеджери проєктів, тощо) на веб-ресурсі DOU.UA [66]. Таким чином, сумарний бюджет витрат на фінансування запропонованих заходів становить 442,4 тис.грн.

Отже, у даному питанні було обґрунтовано інноваційні засади підвищення конкурентоспроможності готелю «Золоте Руно» на ринку готельних послуг м. Бориспіль шляхом впровадження інтеграційного підходу до цифрових каналів просування послуг та формування комунікацій закладу з клієнтами та партнерами. Для готелю «Золоте Руно» можна запропонувати реорганізувати підхід до формування системи просування послуг в мережі Інтернет через впровадження CRM-системи як засобу активізації продажів послуг та їх популяризації в Інтернет. Для здійснення запропонованих заходів з інтеграції різних веб-сервісів та систем з впроваджуваною SalesForce-CRM у готелі

«Золоте Руно» знадобиться 65 календарних днів. Бюджет витрат на фінансування запропонованих заходів становить 442,4 тис.грн.

### 3.2. Розвиток професійних компетентностей персоналу у контексті забезпечення конкурентних переваг готелю

За результатами проведеного у другому розділі дослідження можна прийти до висновку, що забезпечення конкурентних переваг для готелю «Золоте Руно» на ринку готельних передбачає необхідність підвищення професійної компетенції для його персоналу. Це може бути досягнуто виключно за рахунок поліпшення політики управління персоналом, який виступає носієм усіх позитивних зрушень.

З метою розвитку професійних компетенцій пропонуємо застосовувати різноманітні методи навчання персоналу готелю «Золоте Руно», які формалізовано у вигляді наступної програми:

Таблиця 3.3

#### Програма підвищення професійних компетенцій персоналу готелю «Золоте Руно»

| № з/п | Назва етапу програми   | Методи організації навчання персоналу | Ресурси для реалізації навчання         | Графік навчання, днів |            |               |
|-------|--|---------------------------------------|---|-----------------------|------------|---------------|
|       |  |                                       |   | Січень 2021           | Лютий 2021 | Березень 2021 |
| 1     | Курси підвищення кваліфікації для адміністраторів готелю           | Офлайн-тренінг                        | Коучингова компанія «Перспектива»       | 10                    | -          | -             |
| 2     | Курси інтернет-маркетингу для менеджера з просування послуг готелю | Онлайн-тренінг                        | Коучингова компанія ТОВ «АТ Консалтинг» | -                     | 18         | -             |

продовження табл. 3.3

| № з/п | Назва етапу програми             | Методи організації навчання персоналу                         | Ресурси для реалізації навчання         | Графік навчання, днів |            |               |
|-------|----------------------------------|---|---|-----------------------|------------|---------------|
|       |                                  |   |   | Січень 2021           | Лютий 2021 | Березень 2021 |
| 3     | Навчання роботі з Salesforce-CRM | Тренінг персоналу в межах готелю під час впровадження системи | ІТ компанія інтегратор системи «Foxima» | -                     | -          | 7             |

*\*складено автором*

Для проведення навчання необхідно залучити сторонні спеціалізовані компанії, які мають відповідний досвід. Курси підвищення кваліфікації для адміністраторів готелю є важливими з позиції посилення іміджу готелю та зростання рівня лояльності його гостей до закладу. Метою цих курсів є зростання комунікаційних навиків спілкування з клієнтами, ведення переговорів з корпоративними клієнтами, організації робочого часу підлеглих (тайм-менеджмент).

Курси інтернет-маркетингу для менеджера з просування послуг готелю є особливо важливим для посилення конкурентних позицій. Ці курси є вкрай необхідними для реалізації ідеї з впровадження інтегрованих цифрових комунікацій та просування послуг готелю онлайн на основі Salesforce-CRM.

Навчання роботі з Salesforce-CRM є необхідним для усіх працівників, які будуть задіяні у процесі комунікацій з клієнтами, а також комунікацій між підрозділами готелю.

Важливим елементом впровадження програми підвищення професійних компетенцій персоналу є процес планування навчання, який зображено на рис. 3.3.

Програма навчання персоналу передбачає індивідуальну підготовку персоналу з використанням засобів мультимедіа, які дадуть можливість підтримувати постійний зворотний зв'язок і коригувати процес навчання, що значно підвищить його ефективність.



Рис. 3.4. Етапи планування навчання персоналу готелю «Золоте Руно»

*\*складено автором*

У готелі «Золоте Руно», м. Київ є проблема формування професійної культури, досягнення високого рівня обслуговування та підвищення етичності працівників сфери гостинності. Проблема перш за все виникає тому, що працівник не розуміє специфіки роботи в сфері обслуговування.

Для підтримання високого рівня культури обслуговування в готельному господарстві доцільно було б впроваджувати положення норм ділової етики поведінки для працівників готелю, орієнтовну структуру яких подано в табл. 3.4.

Для зростання ефективності роботи персоналу готелю також пропонуємо використати новітню методику поєднання стимулів мотивації до праці та її результатів, яка називається компенсаційною політикою та формалізується через розробку компенсаційного пакету компанії.

Ефективність використання системи методів мотивації персоналу підприємства залежить певною мірою від існуючої системи матеріального стимулювання.

**Таблиця 3.5 Структура кодексу ділової етики працівників готелю «Золоте Руно», м. Бориспіль**



| <i>Стандарт</i>   | <i>Назва</i>                             | <i>Характеристика</i>   |
|-------------------|--|---|
| <i>Стандарт 1</i> | Відповідність юридичним і етичним нормам | Ніхто не повинен здійснювати від імені компанії будь-яких дій, які можуть порушити внутрішній чи зовнішній закон або норму, застосовану підприємством, або скомпрометувати обов'язки готелю щодо етичного і чесного бізнесу   |
| <i>Стандарт 2</i> | Фінансові угоди                          | Усі угоди на підприємстві повинні бути зареєстровані документально певним чином ніхто не в змозі здійснювати платежі, давати дозвіл або переказувати грошові та інші активи компанії, не зазначивши точно, в повному обсязі і відповідно до правил бухгалтерського обліку мету цих платежів |
| <i>Стандарт 3</i> | Комунікації                              | Неможливо свідомо вводити в оману, фальсифікувати або викривлювати інформацію під час внутрішнього або зовнішнього спілкування від імені готелю, звітах чи документах будь-якого виду   |
| <i>Стандарт 4</i> | Конфлікт інтересів                       | Ніхто не повинен ставити себе чи когось іншого в ситуацію, коли особиста користь буде заважати виконанню роботи від імені підприємства чи компрометувати його репутацію та інтереси   |
| <i>Стандарт 5</i> | Подарунки і винагорода                   | Мотивація працівників, подарунки на Новий рік, 8 Березня, ювілейні подарунки  |
| <i>Стандарт 6</i> | Конфіденційна та приватна інформація     | Ніхто не повинен незаконно отримувати, використовувати або розкривати чи передавати індивідууму або юридичній особі інформацію готелю, яка є або може бути віднесена до конфіденційної чи приватної   |

*\*складено автором*

На основі наведених даних можемо сформувані відповідні економічні розрахунки, які дозволять визначити прогностичний економічний ефект від впровадження усіх заходів, які було обґрунтовано вище. При цьому для проведення розрахунків приймаємо такі гіпотези:

- заходи, наведені у питанні 3.1 дадуть можливість підвищити обсяги продажу послуг на 15%;
- заходи, наведені у питанні 3.2 дадуть можливість підвищити обсяги продажу послуг на 5%.

Вплив усіх заходів має відбуватися одночасно, що має забезпечити певну синергію, за рахунок якої можливий ще додатковий приріст доходів від реалізації послуг в рамках 5%.

Оцінку можливого економічного ефекту від впровадження заходів наведено у табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності готелю «Золоте Руно»**

| Показники   | ФАКТ     |          | Темп<br>росту у<br>2018-2019<br>рр. | Прогноз на 2021 рік          |                             |
|---|----------|----------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
|   | 2018     | 2019     |                                     | Без<br>врахування<br>заходів | з<br>врахуванням<br>заходів |
| Виручка від надання послуг, тис.грн                         | 12 997,4 | 14 474,2 | 1,114                               | 16 118,79                    | 19 342,55                   |
| Собівартість послуг (прямі витрати), тис.грн                | 6 895,4  | 8 030,3  | 1,165                               | 9 352,06                     | 11 222,47                   |
| Валовий прибуток, тис.грн                                   | 6 102,0  | 6 443,9  | -                                   | 6 766,7                      | 8 120,1                     |
| Інші операційні витрати, тис.грн                            | 2 467,5  | 2 651,5  | 1,075                               | 2849,3                       | 2849,3                      |
| Інші доходи, тис.грн  | 369,5    | 374,2    | 1,013                               | 379,0                        | 379,0                       |
| Інші витрати, тис.грн                                       | 87,5     | 100,8    | 1,153                               | 116,3                        | 116,3                       |
| Операційний прибуток, тис.грн                               | 3 916,5  | 4 065,7  | -                                   | 4 180,1                      | 5 533,5                     |
| Податок на прибуток, тис.грн                                | 705,0    | 731,8    | -                                   | 752,4                        | 996,0                       |
| Чистий прибуток, тис.грн                                    | 3 211,6  | 3 333,9  | -                                   | 3 427,7                      | 4 537,4                     |
| Приріст чистого прибутку від впровадження заходів (тис.грн) | -        | -        | -                                   | -                            | 1 109,74                    |
| Витрати на впровадження заходів (тис.грн)                   | -        | -        | -                                   | -                            | 442,40                      |
| Економічний ефект від впровадження заходів (тис.грн)        | -        | -        | -                                   | -                            | 667,34                      |

*\*складено автором*

Отже, курси підвищення кваліфікації для адміністраторів готелю є важливими з позиції посилення іміджу готелю та зростання рівня лояльності його гостей до закладу. Метою цих курсів є зростання комунікаційних навиків спілкування з клієнтами, ведення переговорів з корпоративними клієнтами, організації робочого часу підлеглих (тайм-менеджмент). Курси інтернет-маркетингу для менеджера з просування послуг готелю є особливо важливим для посилення конкурентних позицій. Ці курси є вкрай необхідними для реалізації ідеї з впровадження інтегрованих цифрових комунікацій та просування послуг

готелю онлайн на основі Salesforce-CRM. Навчання роботі з Salesforce-CRM є необхідним для усіх працівників, які будуть задіяні у процесі комунікацій з клієнтами, а також комунікацій між підрозділами готелю. За результатами проведеного дослідження можемо сказати, що у 2021 році у результаті обґрунтованих пропозицій доходи готелю можуть збільшитися на 20% порівняно з варіантом прогнозу, який не передбачає змін у роботу закладу. Прогнозний обсяг економічного ефекту від впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності готелю «Золоте Руно» у 2021 році складе 667,34 тис.грн. Усі наведені заходи матимуть позитивний синергетичний вплив на подальшу діяльність готелю, створюючи передумови для стабільного розвитку воронки продажів у наступних роках.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

Конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу визначається сукупністю характеристик готельних послуг, які відрізняють певний готель від інших готелів конкурентів за ступенем задоволення потреб гостей, рівнем витрат на обслуговування споживачів і забезпечення відповідних комфортних умов проживання. Конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки якості та ефективності роботи певного готелю, що визначають його успіх на ринку готельних послуг за певний проміжок часу стосовно інших готелів-конкурентів. Для готелів властивою є орієнтація лише на певний ціновий та якісний діапазон послуг розміщення протягом всього життєвого циклу готелю. Тобто, з самого початку діяльності готелю присвоюється зірковий ступень (в ході діяльності може його підвищувати, але після інвестування), а відповідно до цього конкурують готелі переважно лише на своєму рівні: 2,3,4 або 5 зірок. Однак, в готельній справі існують також і такі випадки конкурентної боротьби, коли починають конкурувати готелі різних категорій з різним рівнем обслуговування – 3 зіркові з 4-х зірковими, 4-ри зіркові з 5-ти зірковими, тощо.

Конкурентоспроможність готелю визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність готельних послуг що надаються та ефективність використання ресурсів. Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, - собівартість, ціну послуги та споживання, умови платежу тощо. Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан готелю. Третя група – нормативні параметри, які показують чи відповідає система розміщення встановленим нормативам та вимогам. До їх числа відносяться показники рівня завантаженості номерного фонду, середня

тривалість перебування, рівень задоволеності відвідувачів, тощо. Найбільш конкурентоспроможними є ті готелі, де краще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання ресурсів. Такий підхід оцінки конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарювання готелю, виключаючи дублювання окремих показників та дозволяє швидко отримати картину стану готелів на ринку.

Загальна площа готелю «Золоте Руно» зросла на 211 м<sup>2</sup>, а темп росту склав 11% відповідно. Нежитлова площа у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зросла на 141 м<sup>2</sup>. У структурі загальної площі готелю 72,6% припадало на житлову площу, та 27,4% - на нежитлову. Значення коефіцієнта завантаженості номерного фонду у 2018 році склало 41,6%, що було вищим за показник 2017 року на 0,5 процентних пункти. У 2019 році рівень завантаженості номерного фонду збільшився на 3,4%. 2019 обсяг доходів від реалізації склав 14474 тис.грн, що на 1477 тис.грн (+11,4%) більше за рівень даного показника попереднього року. Рентабельність надання послуг мала поступову тенденцію до зменшення, що обумовлювалося постійним зниженням норми прибутку у розрахунку на 1 грн доході від надання послуг.

Важливим параметром розвитку ринку готельних послуг є чисельність споживачів, які скористалися послугами готелів. Кількість обслужених відвідувачів підприємствами готельного бізнесу у м. Бориспіль стабільно збільшувалася. У 2015-2016 рр. темп приросту кількості обслужених гостей для м. Бориспіль склав 3,6%. У 2016-2017 рр. наведений показник становив 6,5%, а у 2018-2019 рр. він склав 15,4%.

Основними конкурентами готелю «Золоте Руно» є такі: «Вілла Ле Гранд», «Non Stop Hotel», «Golden Lion Hotel» та «Лігена». Готель «Золоте Руно» поступається лише конкуренту «Golden Lion Hotel», який має максимальний інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності. За рівнем інтегральної оцінки конкурентоспроможності готель «Золоте Руно» (має 0,770 пунктів) випереджає решту готелів - «Вілла Ле Гранд» (інтегральна оцінка складає 0,510),

«Non Stop Hotel» (інтегральна оцінка складає 0,765), та «Лігена» (інтегральна оцінка складає 0,532).

Обґрунтовано інноваційні засади підвищення конкурентоспроможності готелю «Золоте Руно» на ринку готельних послуг м. Бориспіль шляхом впровадження інтеграційного підходу до цифрових каналів просування послуг та формування комунікацій закладу з клієнтами та партнерами. Для готелю «Золоте Руно» можна запропонувати реорганізувати підхід до формування системи просування послуг в мережі Інтернет через впровадження CRM-системи як засобу активізації продажів послуг та їх популяризації в Інтернет. Для здійснення запропонованих заходів з інтеграції різних веб-сервісів та систем з впроваджуваною Salesforce-CRM у готелі «Золоте Руно» знадобиться 65 календарних днів. Бюджет витрат на фінансування запропонованих заходів становить 442,4 тис.грн.

За результатами проведеного дослідження можемо сказати, що у 2021 році у результаті обґрунтованих пропозицій доходи готелю можуть збільшитися на 20% порівняно з варіантом прогнозу, який не передбачає змін у роботу закладу. Прогнозний обсяг економічного ефекту від впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності готелю «Золоте Руно» у 2021 році складе 667,34 тис.грн. Усі наведені заходи матимуть позитивний синергетичний вплив на подальшу діяльність готелю, створюючи передумови для стабільного розвитку воронки продажів у наступних роках.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. – № 11 (38). – 2016. – С. 551-554.
2. Блейчик А.В. Сучасні інструменти маркетингу послуг / А.В. Блейчик // Вісник ТНЕУ, 2015. - №1. – Ч.1. – С. 29-34
3. Богуславська М. В. Новітні технології інтернет-маркетингу / М. В. Богуславська // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. - № 5. - С. 108-110.
4. Бойко В.М. Характеристика маркетингових інформаційних систем просування / В.М. Бойко // Маркетинг та управління, 2016. - №4. – С. 42-47
5. Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М. Г. Бойко, А. Г. Охріменко, А. М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Випуск 13. Частина 2. – 2015. – С. 35-38.
6. Бойко М. Г. Туристична система: генеза та пріоритети розвитку / М. Г. Бойко, М. В. Босовська, А. Г. Охріменко // Економіка та суспільство, 2017. – № 11. – Режим доступу до журналу: <http://economyandsociety.in.ua>
7. Бойко М. Г. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі: монографія / М. Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.
8. Бойко М.Г. Детермінанти ревен'ю менеджменту в готельному бізнесі / А.А. Мазаракі, М.Г. Бойко, М.І. Кулик // Вісник КНТЕУ, 2017 – № 4– С. 66-78.
9. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 832 с.
10. Босовська М.В. Інтеграційні платформи формування та реалізації стратегічного партнерства в туризмі / М.В. Босовська // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 30–31 березня 2017 р. : в 2 т. / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої ; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя : «Просвіта», 2017. – Т. 2.- С.61-63

- 11.Бурак Т.В. Контрактне управління готельними мережами / Т.В. Бурак // Економічний простір, 2015. - №95. – С. 166-179
- 12.Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання / Н.І. Ведмідь //Збірнику наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Випуск 36 Частина I. Том 1. – С. 43–51
- 13.Ведмідь Н.І. Регіональні особливості формування маркетингових комунікацій курортно-рекреаційних підприємств / Н.І. Ведмідь, Л.Л. Романчук // Ефективна економіка, 2018. - №8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6478>
- 14.Верезомська І.Г., та ін. Організація роботи готелю з корпоративними клієнтами / І.Г. Верезомська, Г.О. Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. - №1. – С. 101-106
- 15.Віннікова І. І. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств / І. І. Віннікова, Г. М. Гребньов, Ю. О. Пузанова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2017. - № 14. - С. 275-280
- 16.Віновська Х. Сучасні методи популяризації готелів у мережі Інтернет / Х. Віновська // Вісник Львівського політехнічного національного університету, 2015. – №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33156/1/030-74-75.pdf>
- 17.Господарський кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
- 18.Готельне господарство м. Києва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ua.kyivconvention.com](http://www.ua.kyivconvention.com).
- 19.Давидюк Ю.В. Конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу: стратегічні підходи / Ю.В. Давидюк // Тези Всеукраїнської науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої



Дню науки. – Житомир: ЖДТУ, 2017. – Т.2. – URL:  
[http://tourlib.net/statti\\_ukr/davydjuk2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/davydjuk2.htm)

20.Даниленко М. І. Соціальні медіа у готельному бізнесі: гармонізація експансії /М. І. Даниленко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015 - № 5 (21). - С. 124-130.

21.Даниленко М.І. Вектори «мобільності» сучасного готелю / М.І. Даниленко // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №1. – С. 131-134

22.Даниленко М.І. Пошуковий маркетинг готелів / М.І. Даниленко // Вісник КНТЕУ, 2018. - №3. – С. 90-95

23.Дані Державної служби статистики [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.gov.ua](http://www.gov.ua)

24.Данько Н. І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного підприємства / Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2015. - №2. – С. 133-137.

25.Державна служба туризму і курортів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua>.

26.Джашеев І.К. Маркетингові стратегії та інновації готельного підприємства // Молодий вчений. 2016. № 11. С. 708–710

27.Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А.А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16). – С. 58-64.

28.Завідна Л.Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні / Л.Д. Завідна // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2015. – № 3. – С. 91-95.

29.Зубарева М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI, 2015. - № 7-8(2). – С. 36-39

30.Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2015. - № 3 (84). – С. 50-56

- 31.Костинець В.В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг / В.В. Костинець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2017. - №3. – С. 66-70
- 32.Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – СПб. : ЛИТЕРА-ПЛЮС, 2015. – 859 с.
- 33.Крамаренко В. І. Маркетинг [Текст] : навч. пос. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. - К : ЦУЛ, 2016. - 258 с.
- 34.Кузнєцова Н.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н.М. Кузнєцова // Вісник соціально-економічних досліджень. – № 41 (2). – С. 54-59.
- 35.Кучечук Л.В. Види інтернет-реклами на підприємствах готельного господарства / Л.В. Кучечук // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2017. - №6. – С. 167-174
- 36.Лихоносова Г. С. Маркетингові важелі стратегічного розвитку готельного бізнесу / Г. С. Лихоносова, Н. Ю. Кривонос // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(2). - С. 70-73.
- 37.Мазаракі А. А. Проектування готелів : навч. посіб. / А. А. Мазаракі. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. - 340 с.
- 38.Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. – Вип. 5. – 2016. – С. 216-219.
- 39.Мельников С. Маркетингові стратегії в умовах інформаційної та цінової асиметрії : [монографія] / С. Мельников ; Одес. нац. мор. ун-т. - О. : ОНМУ, 2015. - 107 с.
- 40.Мельниченко С.В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. – Сер. Економіка. – Випуск 1 (47). – Т. 2. – С. 171-175.

41. Мельниченко С.В., Ведмідь Н.І., Босовська М.В., Єсіпова К.А., Романчук Л.Д. «Менеджмент підприємства» для студентів професійного спрямування «Менеджмент туристичного бізнесу» Опорний конспект лекцій.- К.: КНТЕУ.- 2014. –141 с.

42. Мельниченко С.В., та ін. The integration of international hotel chains in the national market / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай, К.А. Шеєнкова // Mechanisms and model of development of entities tourist business. – Riga : ISMA University, 2016. – Р. 177-186

43. Мельниченко С.В., та ін. Інновінг в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко, Н.І. Ведмідь, Т.І. Ткаченко, Г.І. Михайліченко, М.В. Босовська, та ін. – К. : КНТЕУ, 2016. – 396 с.

44. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с

45. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В. І. Охота // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 5. – С. 46-49

46. Пан О.В. Організація маркетингової діяльності підприємства / О.В. Пан // Вісник ТНЕУ, 2015. - №1. – Ч.1. – С. 102-103

47. Пандяк І. Г. Конкурентоспроможність готельних підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління / І. Г. Пандяк // Вісник Львівського університету. Серія географічна. – 2018. – № 52. – С. 222-231

48. Пелюх Г. Український готельний бізнес: дефіцит середнього класу і грамотного менеджменту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/-/301768/ukrayinskyj-gotelnyj-biznes-defitsyt-serednogo-klasu-i-gramotnogo-menedzhmentu>.

49. Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

50.Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – №1041. – 2013. – С. 128-131.

51.Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.

52.Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. - К.: Основи, 2007. - 390 с.

53.Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

54.Рижкова І. О. Розвиток підприємств готельного господарства України в сфері інновацій / І.О. Рижкова // Економіка. Управління. Інновації, 2014. - №1. – С. 55-59

55.Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Робакова, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf>

56.Романчук Л. Д. Моделювання стратегії маркетингових комунікацій курортно-рекреаційного підприємства / Л. Д. Романчук // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 2. - С. 72–77

57.Романчук Л.Д. Методичний базис оцінки ефективності маркетингової комунікаційної стратегії курортно-рекреаційного підприємства / Л.Д. Романчук / Економіка та держава, 2018. - №8. - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4141&i=24>

58.Статистичний портал Київської області [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2697&lang=1>

59.Ткаченко, Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: Монографія. / Т.І.Ткаченко. – К.:КНТЕУ, 2006. – 537 с.

60.Хумарова Н.І., Михайлюк О.Л. Маркетингова політика просування послуг у готельному бізнесі України / Н.І. Хумарова, О.Л. Михайлюк // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2018. – № 3 (67) – С. 38-46

61.Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №16 (205). – 2013. – С. 224-228.

62.Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.

63.NoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. Готелі (2-вид.) / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 426 с.

64.Mazaraki A., Voiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of National Tourism System of Ukraine // Problems and Perspectives in Management (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2018. – №16(1). – С.68-84.

65.Обзор Salesforce CRM: полное руководство по 2020 [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://ecommerce-platforms.com/ru/articles/salesforce-crm-review>

66.Зарплата ИТ-специалистов [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://jobs.dou.ua/salaries/>

# ДОДАТКИ

**Наукова стаття (копія)**

## ДОДАТОК Б

Готель «Золоте Руно» розташований на березу озера Олесницького (Комсомольського). Номерний фонд складається з 4-місних і 8-місних номерів за типом гуртожитку і номерів категорії стандарт. У номерах типу «гуртожиток» на двоярусних ліжках можуть розмішуватися як жінки, так і чоловіки. Номери стандарт обладнані двоспальними і односпальними ліжками, а також ванними кімнатами з душем, феном і туалетним приладдям. До послуг гостей на території готелю надається цілодобова стійка реєстрації, загальна кухня, безкоштовний Wi-Fi і приватна парковка. Недалеко від готелю є багато магазинів, кафе, барів і ресторанів. Відстань від готелю «Золоте Руно» до автовокзалу становить 650 м, до залізничного вокзалу - 4,4 км, до аеропорту - 7,9 км.

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю  
"Золоте Руно"

01.01.2020

Територія: м. Бориспіль

за  
ЄДРПОУ

39103837

Організаційно-правова

за  
КОАТУ  
У

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою  
відповідальністюза  
КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних  
засобів тимчасового розміщення

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників, осіб: 23

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: вулиця Київський шлях, 1276, Бориспіль, Київська обл., 08300

1801006

1. Баланс

Форма №  
1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2019 р.

| Актив                             | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|-----------------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                 | 2         | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |           |                          |                            |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005      | -                        | -                          |
| Основні засоби:                   | 1010      | 1185,0                   | 1093,0                     |
| первісна вартість                 | 1011      | 3346,6                   | 352                        |
| знос                              | 1012      | 2161,8                   | 242                        |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020      |                          |                            |



|  |      |            |         |
|--|------|------------|---------|
| Довгострокові фінансові інвестиції                               | 1030 |            |         |
| Інші необоротні активи   | 1090 | 76,2       | 1347,8  |
| Усього за розділом I   | 1095 | 1261,2     | 2440,6  |
| II. Оборотні активи  |      |            |         |
| Запаси:  | 1100 |            |         |
| у тому числі готова продукція                                    | 1103 |            |         |
| Поточні біологічні активи  | 1110 |            |         |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги            | 1125 | 1259,4     | 974,8   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 1135 | 80,0       | 203,8   |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 |            |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 |            |         |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 |            |         |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165 | 983,4      | 240,0   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 1215,8     | 440,0   |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 686,8      | 154,4   |
| Усього за розділом II  | 1195 | 4<br>225,2 | 2 013,0 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття |      |            |         |
| Баланс   | 1300 | 5486,4     | 4453,6  |

| Пасив  | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1  | 2         | 3                        | 4                          |
| I. Власний капітал   |           |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                       | 1400      | 1,0                      | 1,0                        |
| Додатковий капітал   | 1410      |                          |                            |
| Резервний капітал  | 1415      |                          |                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                            | 1420      | 968,2                    | 1416,0                     |
| Неоплачений капітал  | 1425      |                          |                            |
| Усього за розділом I   | 1495      | 969,2                    | 1417,0                     |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення   |           |                          |                            |
| III. Поточні зобов'язання  |           |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків   | 1600      |                          |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610      |                          |                            |
| товари, роботи, послуги  | 1615      | 2 080,0                  | 1 590,2                    |
| розрахунками з бюджетом  | 1620      | 293,4                    | 53,4                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                     | 1621      |                          |                            |
| розрахунками зі страхування  | 1625      | 66,6                     | 40,0                       |
| розрахунками з оплати праці  | 1630      | 213,4                    | 66,6                       |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665      |                          |                            |

|   |      |         |         |
|---|------|---------|---------|
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 1 863,8 | 1 286,4 |
| Усього за розділом III  | 1695 | 4 517,2 | 3 036,6 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 |         |         |
| Баланс  | 1900 | 5 486,4 | 4 453,6 |

2. Звіт про фінансові результати  
за 2019 р.  
Форма № 2-м

1801007

Код за  
ДКУД

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1  | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 14 474,2          | 12 997,4                                |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 243,1             | 230,3                                   |
| Інші доходи  | 2240      | 131,0715          | 139,194                                 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280      | 14 848,4          | 13 366,9                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 8 030,3           | 6 895,4                                 |
| Інші операційні витрати  | 2180      | 2 651,5           | 2 467,5                                 |
| Інші витрати   | 2270      | 100,8             | 87,5                                    |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285      | 10 782,7          | 9 450,3                                 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290      | 4 065,7           | 3 916,5                                 |
| Податок на прибуток  | 2300      | 731,8             | 705,0                                   |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350      | 3 333,9           | 3 211,6                                 |

Керівник

Яценко В.М.

Головний бухгалтер

Стрільчук О.М.

## ДОДАТОК В

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю  
"Золоте Руно"

01.01.2019

Територія: м. Бориспіль

за  
ЄДРПОУ

39103837

Організаційно-правова

за  
КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою  
відповідальністюза  
КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних  
засобів тимчасового розміщення

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників, осіб: 22

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: вулиця Київський шлях, 1276, Бориспіль, Київська обл., 08300

1801006

1. Баланс

Форма №  
1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2018 р.

| Актив   | Код<br>рядка | На<br>початок<br>звітнього<br>року | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|---|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1   | 2            | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Необоротні активи</b>                           |              |                                    |                                   |
| Незавершені капітальні інвестиції                     | 1005         | -                                  | -                                 |
| Основні засоби:                                       | 1010         | 1470,4                             | 1185,0                            |
| первісна вартість                                     | 1011         | 3346,6                             | 3346,6                            |
| знос  | 1012         | 1876,2                             | 2161,8                            |
| Довгострокові біологічні активи                       | 1020         |                                    |                                   |
| Довгострокові фінансові інвестиції                    | 1030         |                                    |                                   |
| Інші необоротні активи                                | 1090         | 168,2                              | 76,2                              |
| Усього за розділом I                                  | 1095         | 1638,6                             | 1261,2                            |
| <b>II. Оборотні активи</b>                            |              |                                    |                                   |
| Запаси:   | 1100         |                                    |                                   |
| у тому числі готова продукція                         | 1103         |                                    |                                   |
| Поточні біологічні активи                             | 1110         |                                    |                                   |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125         | 1360,0                             | 1259,4                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135         | 106,6                              | ;                                 |
| у тому числі з податку на прибуток                    | 1136         |                                    |                                   |

|  |      |            |         |
|--|------|------------|---------|
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 |            |         |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 |            |         |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165 | 426,6      | 983,4   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 1893,4     | 1215,8  |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 560,0      | 686,8   |
| Усього за розділом II  | 1195 | 4<br>346,6 | 4 225,2 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |            |         |
| Баланс   | 1300 | 5<br>985,2 | 5486,4  |

| Пасив   | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1   | 2         | 3                        | 4                          |
| I. Власний капітал  |           |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400      | 1,0                      | 1,0                        |
| Додатковий капітал  | 1410      |                          |                            |
| Резервний капітал   | 1415      |                          |                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)   | 1420      | 768,2                    | 968,2                      |
| Неоплачений капітал   | 1425      |                          |                            |
| Усього за розділом I  | 1495      | 769,2                    | 969,2                      |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                              | 1595      |                          |                            |
| III. Поточні зобов'язання   |           |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків  | 1600      |                          |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610      |                          |                            |
| товари, роботи, послуги   | 1615      | 1626,6                   | 2 080,0                    |
| розрахунками з бюджетом   | 1620      | 560,0                    | 293,4                      |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621      |                          |                            |
| розрахунками зі страхування   | 1625      | 226,6                    | 66,6                       |
| розрахунками з оплати праці   | 1630      | 653,4                    | 213,4                      |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665      |                          |                            |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690      | 2149,4                   | 1 863,8                    |
| Усього за розділом III  | 1695      | 5216,0                   | 4 517,2                    |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      |                          |                            |
| Баланс  | 1900      | 5985,2                   | 5 486,4                    |

за 2018 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за  
ДКУД

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1  | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 12 997,4          | 9 523,2                                 |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 230,3             | 153,6                                   |
| Інші доходи  | 2240      | 139,194           | 78,98                                   |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280      | 13 366,9          | 9 755,7                                 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 6 895,4           | 4 856,5                                 |
| Інші операційні витрати  | 2180      | 2 467,5           | 1 341,4                                 |
| Інші витрати   | 2270      | 87,5              | 68,5                                    |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285      | 9 450,3           | 6 266,4                                 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290      | 3 916,5           | 3 489,2                                 |
| Податок на прибуток  | 2300      | 705,0             | 628,1                                   |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350      | 3 211,6           | 2 861,2                                 |

Керівник

Яценко В.М.

Головний бухгалтер

Стрільчук О.М.

## ДОДАТОК Г

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю  
"Золоте Руно"

Територія: м. Бориспіль

Організаційно-правова

форма господарювання: товариство з обмеженою  
відповідальністюВид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних  
засобів тимчасового розміщування

Середня кількість працівників, осіб: 20

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: вулиця Київський шлях, 1276, Бориспіль, Київська обл., 08300

КОДИ

01.01.2018

за  
ЄДРПОУ 39103837за  
КОАТУУ 8038200000за  
КОПФГ 240

за КВЕД 55.10

1801006

1. Баланс

на 31 грудня 2017 р.

Форма №  
1-м

Код за ДКУД

| Актив   | Код<br>рядка | На<br>початок<br>звітнього<br>року | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|---|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1   | 2            | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Необоротні активи</b>                           |              |                                    |                                   |
| Незавершені капітальні інвестиції                     | 1005         | -                                  | -                                 |
| Основні засоби:                                       | 1010         | 1169,6                             | 1470,4                            |
| первісна вартість                                     | 1011         | 2890,6                             | 3346,6                            |
| знос  | 1012         | 1672,6                             | 1876,2                            |
| Довгострокові біологічні активи                       | 1020         |                                    |                                   |
| Довгострокові фінансові інвестиції                    | 1030         |                                    |                                   |
| Інші необоротні активи                                | 1090         | 43,4                               | 168,2                             |
| Усього за розділом I                                  | 1095         | 1213,0                             | 1638,6                            |
| <b>II. Оборотні активи</b>                            |              |                                    |                                   |
| Запаси:   | 1100         |                                    |                                   |
| у тому числі готова продукція                         | 1103         |                                    |                                   |
| Поточні біологічні активи                             | 1110         |                                    |                                   |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125         | 1146,6                             | 1360,0                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135         | 93,4                               | 106,6                             |
| у тому числі з податку на прибуток                    | 1136         |                                    |                                   |

|  |      |            |         |
|--|------|------------|---------|
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 |            |         |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 |            |         |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165 | 520,0      | 426,6   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 1493,4     | 1893,4  |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 653,2      | 560,0   |
| Усього за розділом II  | 1195 | 3<br>906,6 | 4 346,6 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 |            |         |
| Баланс   | 1300 | 5<br>119,6 | 5 985,2 |

| Пасив   | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1   | 2         | 3                        | 4                          |
| I. Власний капітал  |           |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400      | 1,0                      | 1,0                        |
| Додатковий капітал  | 1410      |                          |                            |
| Резервний капітал   | 1415      |                          |                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)   | 1420      | 755,0                    | 768,2                      |
| Неоплачений капітал   | 1425      |                          |                            |
| Усього за розділом I  | 1495      | 756,0                    | 769,2                      |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                              | 1595      |                          |                            |
| III. Поточні зобов'язання   |           |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків  | 1600      |                          |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610      |                          |                            |
| товари, роботи, послуги   | 1615      | 1120,0                   | 1626,6                     |
| розрахунками з бюджетом   | 1620      | 480,0                    | 560,0                      |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621      |                          |                            |
| розрахунками зі страхування   | 1625      | 280,0                    | 226,6                      |
| розрахунками з оплати праці   | 1630      | 840,0                    | 653,4                      |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665      |                          |                            |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690      | 1643,6                   | 2149,4                     |
| Усього за розділом III  | 1695      | 4363,6                   | 5216,0                     |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      |                          |                            |
| Баланс  | 1900      | 5119,6                   | 5985,2                     |

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2017 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за  
ДКУД

| Стаття   | Код<br>рядка | За<br>звітний<br>період | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|--|--------------|-------------------------|---|
| 1  | 2            | 3                       | 4   |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 9 523,2                 | 6 036,9   |
| Інші операційні доходи   | 2120         | 153,6                   | 121,3   |
| Інші доходи  | 2240         | 78,98                   | 69,3  |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         | 9 755,7                 | 6 227,5   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | 4 856,5                 | 3 151,3   |
| Інші операційні витрати  | 2180         | 1 341,4                 | 1 148,4   |
| Інші витрати   | 2270         | 68,5                    | 54,1  |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285         | 6 266,4                 | 4 353,8   |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290         | 3 489,2                 | 1 873,7   |
| Податок на прибуток  | 2300         | 628,1                   | 337,3   |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | 2350         | 2 861,2                 | 1 536,4   |

Керівник

Яценко В.М.

Головний бухгалтер

Стрільчук О.М.



## Анкетний лист опитування

Дата опитування: \_\_\_\_\_ 2020 р.

Компанія: \_\_\_\_\_

Посада опитуваного: \_\_\_\_\_

1. Вкажіть ваш вік:

\_\_\_\_\_ років

2. Вкажіть ваш стаж роботи у готельній сфері:

\_\_\_\_\_ років

3. Вкажіть, які конкуренти вашого готелю Вам відомі та оцініть у балах (від 1 до 5) деякі ознаки їх роботи:

| Оцініть ознаки конкурентів:                          | Вкажіть тут назву конкурента: |  |  |  |
|--|-------------------------------|--|--|--|
|  |                               |  |  |  |
| рівень якості готельних послуг                       |                               |  |  |  |
| прийнятність цін на готельні послуги                 |                               |  |  |  |
| внутрішня етика персоналу готелю                     |                               |  |  |  |
| представленість послуг готелю на різних веб-ресурсах |                               |  |  |  |
| рівень зручності бронювання готелю                   |                               |  |  |  |

4. Вкажіть чисельність працівників у вашому готелі.

ДЯКУЄМО ЗА УВАГУ!

