

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування конкурентних переваг готельного підприємства»

Виконавець:
студент 4 курсу факультету
ЦЗФН Спєх Єлизавета Зауріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
_____ Кузнецова І.О.
Д.е.н., професор _____
(науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025__

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Сутність конкурентних переваг підприємств.....	5
1.2. Етапи процесу формування конкурентних переваг підприємств	8
1.3. Інструментарій аналізу конкурентних переваг підприємств.....	13
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ «ALEXANDROVSKIY HOTEL».....	19
2.1. Аналіз ринку готельних послуг	19
2.2. Організаційно-економічна характеристика «Alexandrovskiy Hotel» на ринку надання готельних послуг	28
2.3. Аналіз конкурентних переваг готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel»	37
2.4. Розрахунок заходів щодо підвищення конкурентоспроможності «Alexandrovskiy Hotel».....	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	52

ВСТУП

Сучасні умови характеризуються високим ступенем мінливості середовища, невизначеністю і ризиковістю ситуацій, що посилюються конкурентною боротьбою. У цих умовах особливу актуальність набувають нові підходи та інноваційні рішення в галузі управління підприємством сфери надання готельних послуг. Ці причини обумовлюють необхідність постійного пошуку нових рішень, орієнтованих насамперед на зростання активності, що дозволить не лише зберегти, а й підвищити конкурентоспроможність.

Актуальність теми дослідження полягає у формуванні конкурентних переваг, які стають вирішальним фактором для забезпечення успіху готельних підприємств, що визначає важливість даного дослідження.

Метою дослідження є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг готельних підприємств.

Для досягнення поставленої мети дослідження були визначені наступні завдання:

- розглянути сутність поняття конкурентної переваги;
- розглянути методи оцінки та формування конкурентних переваг підприємств;
- провести оцінку зовнішнього та внутрішнього середовищ готельних підприємств;
- надати характеристику готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel»;
- провести оцінювання конкурентних переваг готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel»;
- розробити та оцінити доцільність впровадження заходів підвищення конкурентних переваг «Alexandrovskiy Hotel».

Об'єктом дослідження є готельне підприємство «Alexandrovskiy Hotel».

Предмет дослідження - процеси, що впливають на формування конкурентних переваг готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel».

Під час виконання кваліфікаційної роботи були використані методи: порівняльний аналіз, метод аналізу та синтезу, метод систематизації, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, DESTEP-аналіз, метод анкетування, опитування, експертних оцінок, метод багатокутника конкурентоспроможності.

Практичне значення роботи може бути використане готельними підприємствами для вдосконалення процесу формування конкурентних переваг готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel», що сприятиме підвищенню їхньої ефективності діяльності, якості обслуговування та позицій на конкурентному ринку.

У кваліфікаційній роботі була використана інформаційна база, яка містить наукові здобутки в питаннях формування конкурентних переваг підприємств, зокрема: монографії, статті, тлумачення сучасних авторів, інформація з Державної служби статистики України, фінансова звітність готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів (теоретичний та практичний), висновків та списку використаної літератури (45 джерел). Теоретичний розділ має 14 сторінок, практичний розділ – 33 сторінок. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінки. Робота містить 28 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність конкурентних переваг підприємств

Кожне підприємство хоче захопити лідерство у конкурентній боротьбі на основі наявних можливостей та досягнутого рівня конкурентоспроможності. Залежно від ефективності цих процесів підприємство може досягати певних конкурентних переваг.

Конкурентна перевага є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також базується на наявності процесів нарощування конкурентного потенціалу. Саме конкурентна перевага виступає запорукою міцної конкурентної позиції підприємства та визначає характер його конкурентної стратегії.

Формування конкурентних переваг в умовах економічної інтеграції супроводжується стрімким розвитком науково-технічного прогресу, посиленням конкурентної боротьби, виникненням нових її форм та методів, вимагає пошуку підходів до формування стійких конкурентних переваг, ефективних в умовах трансформації конкурентних відносин [1].

Найбільш відомим представником, що досліджував особливості конкурентних переваг, як властивості, які забезпечують перевагу підприємств серед суперників був М. Портер [2]. В наукових роботах, вчений зосереджував свою увагу саме на перевагу пропонуючих підприємством товарів/послуг, які відрізняються від конкурентів на ринку.

На думку авторів [3], конкурентні переваги як система, що володіє певними індивідуальними цінностями, що дає підприємству перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційних сферах діяльності, можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами. Таким чином, вчені досліджували сутність поняття з точки зору відокремлення цінностей, таким чином забезпечуючи перевагу над іншими.

Умови ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі одночасно є одним із критеріїв, що дозволяють оцінити його конкурентні переваги

і визначити шляхи їх реалізації. Для більш поширеного розуміння сутності конкурентних переваг, доцільним вважається проведення узагальнення думок вчених та відокремлення підходів (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «конкурентні переваги»

№	Підходи	Автори	Трактування конкурентних переваг
1	як сукупність властивостей підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами	Портер М.	– це перевага фірми в якійсь області випуску товарів при порівнянні з іншими конкуруючими фірмами.
		Мінцберг Г.	– властивості товару чи марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами
		Челенков А.П.	– як прояв переваг підприємства над конкурентами і ключових сферах діяльності підприємства
		Ламбен Ж.Ж.	– це особливості чи властивості товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.
2	як спроможність застосовувати ресурси, краще ніж у конкурентів	Левицька А.О.	– є сукупністю комбінацій наявних у підприємстві ресурсів та способів їх використання, які забезпечують йому більш широкі можливості виробництва і реалізації продукції порівняно із конкурентами.
		Должанський І.	– рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми усіх видів ресурсів
3	як здатність підприємства до розвитку	Кучкова К.О.	– є спроможністю підприємства до забезпечення конкурентоспроможного розвитку завдяки сформованому конкурентному потенціалу
		Смоленюк П.С.	– це здатність підприємства ефективно розвиватися та зміцнювати конкурентну позицію, пристосовуватися до обраної стратегії, ефективно конкурувати та швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі діяльності
4	як забезпечені фактори успіху підприємства	Варга І.	– є сумою основних факторів успіху, які дозволяють забезпечити стійкі позиції підприємства
		Діденко Є.І	– сукупність відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху, що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку
		Близнюк С.	– сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період.

Джерело: узагальнено автором за даними [2, 4-12]

Ототожнюючи результати проведеної систематизації поглядів вчених на сутність конкурентних переваг, можемо відокремити наступні підходи:

- перший підхід – автори [2, 4, 5] в запропонованих визначеннях конкурентних переваг передбачають пошук та розвинення ключових та унікальних відмінностей продукції/послуг, що є найбільш привабливим для споживачів.

- в рамках другого підходу вчені [6, 7] зосередили увагу на здатності використання власних ресурсів та потенціалу підприємства, як передумов досягнення конкурентоспроможності між підприємствами-суперниками.

- третій підхід – розглядаючи наукові здобутки [8, 9] серед визначень конкурентних переваг, велику увагу автори приділяють здатності підприємства до розвитку за наявності потенціалу. Зауважимо, що для конкурентних переваг характерні цілеспрямованість та безперервність впливу в довготривалому проміжку часу.

- розглядаючи наукові дослідження [10-12] було виділено четвертий підхід, в рамках якого розглядали конкурентні переваги з боку відокремлення факторів успіху підприємства, що насамперед забезпечують стійку позицію на конкуруючому ринку.

Ототожнюючи вищенаведені визначення конкурентних переваг, можемо вважати більш доцільним точку зору представленого визначення першого підходу, в рамках якого більша увага приділяється властивостям, які забезпечують конкурентні переваги підприємства серед конкурентів. Згідно визначення М. Портера, акцентовано увагу на важливості аналізу джерел у вигляді факторів, що формують властивості конкурентних переваг.

Проведений критичний аналіз дає можливість стверджувати, що головною функцією конкурентних переваг підприємства – вибір обґрунтованих засобів закріплення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Таким чином, доцільним буде надати власне визначення конкурентних переваг – певні переваги підприємства, які досягаються за рахунок існуючого конкурентного потенціалу підприємства.

Критичний аналіз встановлених підходів дозволив систематизувати конкурентні переваги підприємства за трьома ознаками, що відображають характер впливу, джерела формування та ступінь реалізації:

1. За джерелами виникнення [13]:

- технологічні – пов'язані з використанням передових технологій та обладнання;
- ресурсні – базуються на доступі до дешевших або якісніших ресурсів;
- управлінські – сформовані завдяки компетентному персоналу;
- ринкові – включають частку ринку, рекламу та обслуговування;
- адміністративні – виникають завдяки державним преференціям;
- інноваційні – засновані на впровадженні новітніх наукових досягнень;
- культурні – формуються через використання особливостей культури.

2. За ступенем реалізації [14]:

- потенційні – залежать від ресурсного потенціалу підприємства;
- реалізовані – проявляються в процесі конкурентної боротьби;
- фактичні – оцінюються за досягнутими результатами.

3. За характером впливу [15]:

- стійкі – залишаються актуальними навіть при зміні ринкових умов;
- унікальні – забезпечують ексклюзивні переваги для клієнта;
- видимі – очевидні для споживачів;
- значущі – мають ключові відмінності від конкурентів;
- прибуткові – дозволяють підприємству стабільно заробляти.

Проведена класифікація конкурентних переваг дає змогу стверджувати, що вони є ключовими факторами успіху підприємства на ринку. Їх ефективність залежить від джерела походження, ступеня реалізації та здатності зберігати свою значимість відповідно до умов середовища.

1.2. Етапи процесу формування конкурентних переваг підприємств

Згідно проведеного дослідження щодо встановлення сутності конкурентних переваг, вважаємо доцільним провести аналіз етапів процесу формування конкурентних переваг підприємства.

Критичний аналіз літератури дає змогу стверджувати, що наразі не існує єдиної думки щодо відокремлення ключових етапів формування конкурентних переваг підприємства. В дослідженні [16] науковиця стверджує, що процес формування конкурентних переваг набуває форми складної серії взаємопов'язаних кроків.

Першим кроком є розробка стратегії розвитку підприємства.

На другому етапі досліджується зовнішнє середовище для виявлення суттєвих і кількісних характеристик конкурентних переваг, характерних для підприємств галузі або підприємств-конкурентів.

Третій етап передбачає систематизацію умов, необхідних для забезпечення розвитку стійких конкурентних переваг та визначення ступеня відставання підприємства за всіма видами конкурентних переваг від галузі та конкурентів.

Четвертий крок полягає у визначенні змісту ефективних інструментів і заходів, реалізація яких дає можливість підприємству поступово розвивати конкурентні переваги і таким чином просувати себе та забезпечуючи необхідні ресурси [16].

Інший підхід етапу формування конкурентних переваг підприємств запропоновано [17; 18]. Результати представлено в Табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи формування конкурентних переваг підприємств

№	Етапи	Головна характеристика
1	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Дослідження головних факторів, які сприяють розвитку підприємства на ринку та потенційно можуть стати конкурентними перевагами
2	Встановлення цілей та напрямів для стратегії на ринку	Проводиться дослідження контексту функціонування підприємства, досліджуються основні бізнес-кейси ринкового розвитку та встановлюються основні цілі конкурентної стратегії

3	Вибір ринкового сегменту	Базуючись на новостворених цілях обриється сегмент ринку та клієнтів, на які підприємство може спрямувати зусилля
4	Розробка плану заходів	Створюється програма заходів, яка спрямована на досягнення цілей. Проводиться аналіз запропонованих заходів
5	Проведення моніторингу створення конкурентних переваг	Заключний етап. Важливим є проведення аналізу ринку для відслідковування змін в потребах споживачів.
6	Корегування дій	Відповідно до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищах аналізуються конкурентні переваги

Джерело: побудовано автором за [17; 18].

Запропонований процес формування конкурентних переваг підприємства на думку [19] передбачає сукупність етапів, спрямованих на формуванням стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.1).

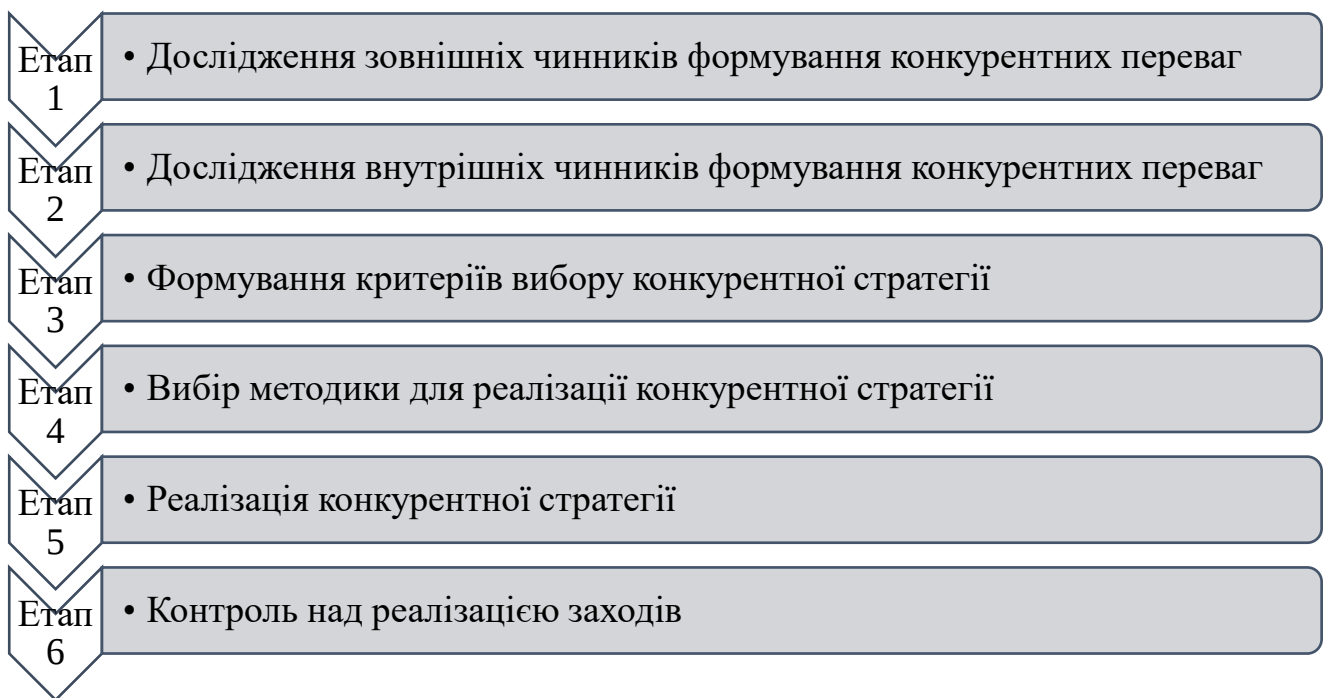


Рис. 1.1. Процес формування конкурентних переваг підприємств

Джерело: побудовано автором за [19]

В рамках першого підходу, який запропонований в роботі [16], процес формування конкурентних переваг підприємства має узагальнену структуру, акцентуючи увагу на розробці загальної стратегії розвитку. Другий підхід [17; 18] деталізує процес, приділяючи особливу увагу вибору ринкового сегмента та моніторингу. Третій підхід [19] робить більший акцент на дослідження чинників та

контролю над реалізацією заходів, що забезпечує стратегічну управлінську точність. Узагальнюючи усі здобутки, можемо стверджувати, що формування конкурентних переваг – багатоступінчастий процес, в якому дослідження зовнішнього середовища відіграє важливу роль у підкресленні значення аналізу ринку та конкурентів з метою визначення можливих переваг підприємства.

На думку вчених [20, с. 2], досліджуваний процес складається з наступних етапів:

- визначення характеристик конкурентних переваг підприємства;
- оцінки конкурентної позиції компанії;
- виявлення відхилень та причин цих відхилень;
- коригування окремих напрямів діяльності організації.

Запропонований підхід має суттєві відмінності у структурі та змісті порівняно з попередніми визначеннями тим, що він є зосередженим на виявленні відхилень і коригуванні діяльності, що відрізняється від стратегічного акценту інших моделей.

Попередні підходи більше уваги приділяють аналізу зовнішнього середовища та вибору стратегій, тоді як останній підхід сконцентрований на коригуванні бізнес-процесів у відповідь на виявлені проблеми.

В наукових працях [21, с. 4] авторами запропоновано комплексний підхід, спрямований на високу ефективність діяльності підприємства. Вченими запропоновано наступні етапи досліджуваного процесу:

- виявлення «вузького місця» підприємства;
- визначення ключових характеристик конкурентних переваг підприємства;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- проведення оцінювання конкурентних переваг підприємства;
- виділення негативних сторін підприємства;
- планування заходів щодо досягнення конкурентної позиції підприємства;

– застосування заходів щодо формування конкурентних переваг організації.

Відповідно до зазначених етапів, акцентовано увагу на виявленні проблем і їх усуненні перед стратегічним плануванням. Попередні моделі більше уваги приділяють стратегічному розвитку та моніторингу, тоді як останній має прикладний, аналітичний фокус.

Проведемо систематизацію ключових етапів процесу формування конкурентних переваг підприємства у Табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові етапи формування конкурентних переваг підприємства

Ключові етапи	[16]	[17, 18]	[19]	[20]	[21]
Визначення характеристик конкурентних переваг				+	+
Аналіз зовнішнього середовища	+	+	+		+
Аналіз внутрішнього середовища		+	+		+
Встановлення цілей та напрямів		+	+		
Вибір ринкового сегмента		+			
Оцінка конкурентної позиції			+	+	+
Виявлення відхилень/негативних сторін				+	+
Формування критеріїв вибору стратегії			+		
Планування заходів	+		+		+
Реалізація заходів	+		+		+
Контроль та коригування			+	+	+

Джерело: систематизовано автором за [16-21]

Враховуючи здобутки вчених, на нашу думку доцільно запропонувати власну інтерпретацію процесу формування конкурентних переваг підприємства, що складається із наступних етапів:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища – здійснюється оцінка ринкових умов, конкурентів, ресурсів підприємства, визначаються можливості для створення переваг підприємства;

2. Визначення ключових характеристик конкурентних переваг – передбачається встановлення факторів, які можуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу: ціноутворення, інноваційність, якість;

3. Оцінка конкурентної позиції підприємства – проведення порівняння показників підприємства з конкурентами, аналізу сильних і слабких сторін;

4. Визначення «вузьких місць» та негативних факторів - виявлення слабких аспектів діяльності, які можуть гальмувати конкурентоспроможність підприємства;

5. Вибір стратегічного напрямку - формується загальна стратегія підприємства;

6. Розробка заходів для досягнення конкурентної переваги - планування дій та механізмів реалізації: удосконалення продукції та послуг, оптимізація операцій;

7. Реалізація стратегічних заходів - впровадження запланованих рішень, спостереження за ефективністю впроваджених змін;

8. Моніторинг та корегування - аналіз ефективності заходів, коригування стратегії відповідно до змін у ринковому середовищі.

Узагальнюючи отримані результатами слід зазначити, що конкурентні переваги є центральним елементом управління підприємством, а їх ефективність залежить від правильного вибору підходу, ресурсного забезпечення та здатності підприємства адаптуватися до конкурентного середовища.

1.3. Інструментарій аналізу конкурентних переваг підприємств

Першочерговим завданням при управлінні конкурентоспроможністю підприємства є оптимізація вибору певної кількості адекватних методів, які доцільно використовувати для аналітичного забезпечення формування конкурентних переваг підприємства. Аналіз конкурентних переваг передбачає розрахунки, інтерпретацію та оцінку комплексу показників, характеризуючих різні

сторони та діяльності підприємства, сформованих за допомогою використання його конкурентних переваг.

Робота підприємств в умовах ринку вимагає зміни підходів забезпечення конкурентоспроможності, виділенню її як головної мети функціонування. у зв'язку з цим, підприємствам необхідно проводити аналіз сильних та слабких сторін для оцінки своїх конкурентних переваг.

Проведення аналізу діяльності конкурентів пов'язане із систематичним накопиченням відповідної інформації. Всю інформацію можна розділити на дві групи: кількісну та якісну.

Кількісна інформація передбачає розгляд: чисельності персоналу, активів підприємства, доступу до інших джерел коштів, обсягу продажу, частки ринку, рентабельності, переліку основних видів послуг тощо.

Якісна інформація передбачає розгляд: репутації конкурентів, популярність, досвід керівництва та співробітників, частоти трудових конфліктів, роботи в галузі, впровадження на ринок, нових конкурентів, рівня обслуговування клієнтів, прихильності споживачів та реакції конкурентів на зміну ринкової ситуації [22]

Наразі існує численна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Нами було обрано декілька, систематизуємо їх на рис. 1.2.

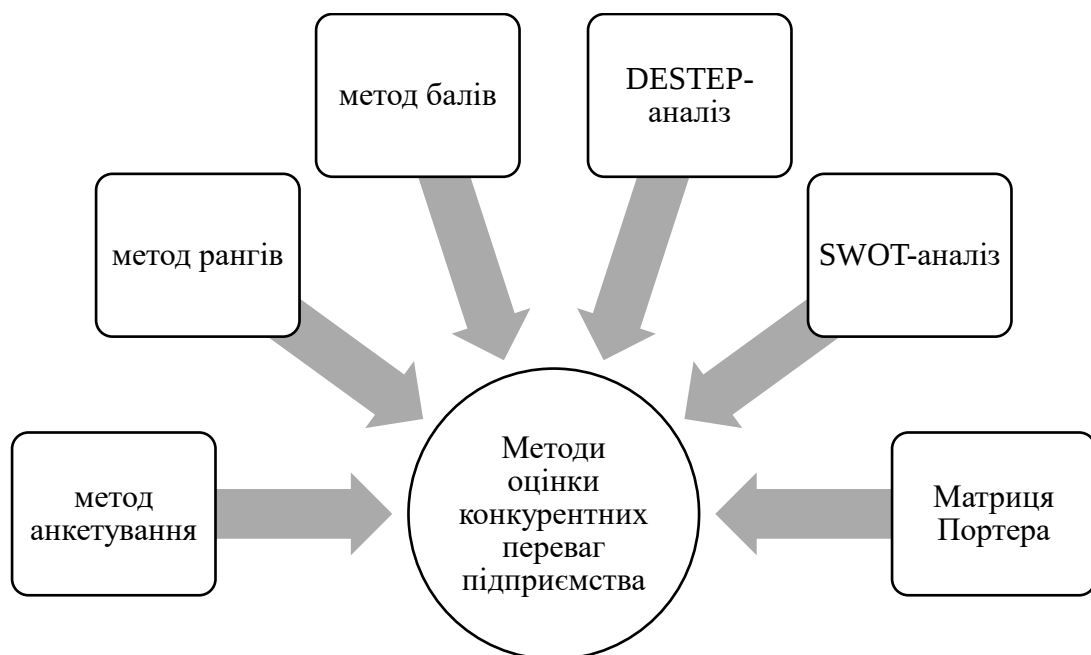


рис. 1.2. Методи оцінки конкурентних переваг підприємства

Джерело: побудовано автором за [22]

Першим методом оцінки конкурентних переваг, який ми розглянемо буде багатокутник конкурентоспроможності. Багатокутник конкурентоспроможності — це аналітичний інструмент, який використовується для оцінки конкурентних позицій підприємства відносно основних факторів, що визначають його успіх на ринку. Він допомагає візуалізувати сильні та слабкі сторони компанії в різних аспектах її діяльності, що сприяє стратегічному аналізу та ухваленню рішень. На рис. 1.3. продемонструємо шаблон багатокутника конкурентоспроможності підприємств.

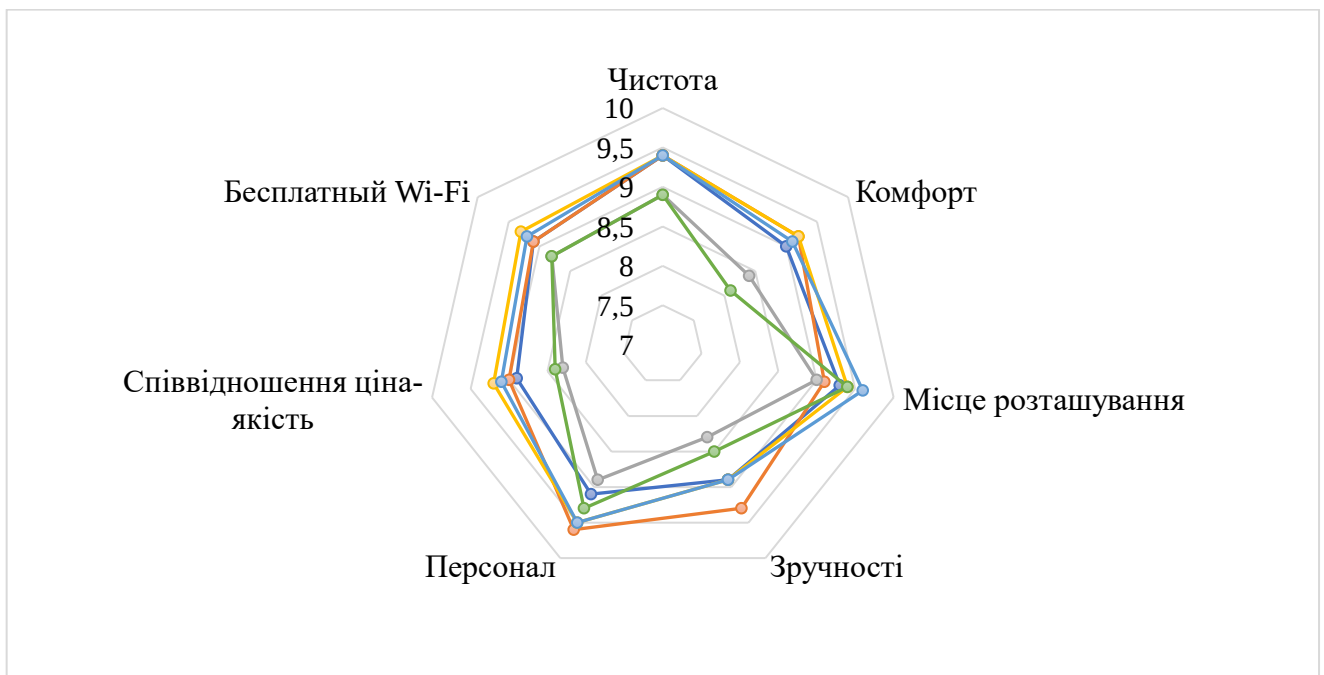


Рис. 1.3. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано за [23]

Наступним, одним з найбільш популярних методів, є SWOT-аналіз. Метод дозволяє одночасне вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Як відомо, зовнішнє середовище постійно зазнає різноманітних змін. Частина таких змін відкриває перед організаціями нові можливості, а інша, навпаки, сприяє утворенню додаткових труднощів та обмежень. Методика SWOT-аналізу полягає в виявленні сильних і слабких сторін, загроз і можливостей і в результаті, їх взаємозв'язків між собою. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT-аналізу (рис. 1.4)

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	SO-стратегії (сильні сторони + можливості)	WO-стратегії (слабкі сторони + можливості)
Загрози (Threats)	ST-стратегії (сильні сторони + загрози)	WT-стратегії (слабкі сторони + загрози)

Рис. 1.4. Матриця SWOT-аналізу

Така матриця набула широкого поширення, маючи при цьому як плюси, так і мінуси. Матриця дає можливість провести оцінку становища підприємства у галузі та визначити шляхи розвитку. Метод не дає рекомендацій щодо подальших дій, але є предметом для роздумів – як із більшою віддачею розвивати проект у існуючих умовах [24].

Розглянемо детальніше DESTEP-аналіз, як потужний інструмент для оцінки макросередовища, допомагає виявити фактори, що впливають на стратегічне позиціонування підприємства. Він розширює традиційний PEST-аналіз, додаючи демографічний та екологічний вимір.

Основними групами факторів, які розглядаються за допомогою DESTEP-аналізу:

- демографічні фактори - включають зміни у чисельності населення, вікову структуру, рівень урбанізації, міграційні потоки тощо;
- економічні фактори - оцінюють стан економіки, рівень доходів населення, інфляцію, податкову політику, кредитні ставки;
- соціальні фактори - включають культуру споживання, зміни в поведінці клієнтів, тренди у відпочинку та туризмі;
- технологічні фактори - визначають вплив цифрових технологій, автоматизації, інноваційних рішень на бізнес;
- екологічні фактори - охоплюють кліматичні умови, законодавчі обмеження щодо охорони довкілля, розвиток стійких практик;
- політичні фактори – розглядають регуляторні норми, податкову політику, стабільність державної влади, міжнародні відносини.

Розглянемо DESTEP-аналіз в Табл. 1.4.

DESTEP-аналіз середовища підприємств

Фактори зовнішнього середовища	Вплив фактору	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Демографічна група</i>				
Фактор 1				
<i>Економічна група</i>				
Фактор 1				
<i>Соціокультурна група</i>				
Фактор 1				
<i>Технологічна група</i>				
Фактор 1				
<i>Екологічна група</i>				
Фактор 1				
<i>Політико-правова група</i>				
Фактор 1				

Джерело: розроблено автором

Модель П'ять сил Портера — це стратегічний інструмент, який дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі та зрозуміти, наскільки вигідним може бути ринок для певного підприємства.

На рис. 1.5 продемонструємо модель 5 сил Портера.

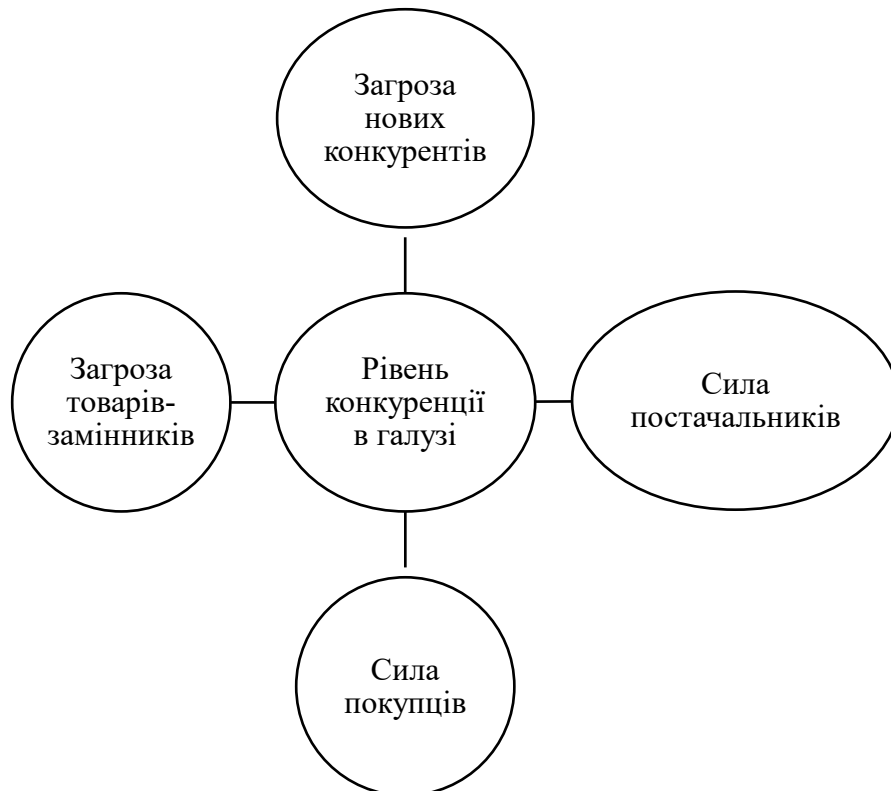


Рис. 1.5. Модель 5 сил Портера

Джерело: побудовано автором за [25]

1. Загроза нових конкурентів - аналізує ймовірність появи нових підприємств у галузі та те, наскільки легко їм проникнути на ринок.
2. Сила постачальників - оцінює здатність постачальників диктувати ціни та умови співпраці. Якщо постачальник має унікальні ресурси, він може впливати на ринок.
3. Сила покупців - чим більше покупці можуть впливати на умови угоди, тим слабша позиція компанії.
4. Загроза товарів-замінників - визначає, наскільки легко клієнти можуть знайти альтернативний товар або послугу.
5. Рівень конкуренції в галузі - оцінює інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями.

Таким чином використання інструментарію оцінки конкурентних переваг підприємств. Визначено, що це важливий елемент аналізу конкуренції на конкретному ринку, внаслідок того, що дозволяє реально підійти до оцінки як сильних, так і слабких сторін, визначити напрямки розвитку конкурентних переваг підприємств.

На основі проведеного теоретичного аналізу, можна зробити висновок, що формування конкурентних переваг організації є комплекс заходів з урахуванням специфіки кожної організації, що реалізується за допомогою методів оцінки рівня конкурентоспроможності для виявлення напрямів їх формування.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ «ALEXANDROVSKIY HOTEL»

2.1. Аналіз ринку готельних послуг

Об'єкти, які одночасно розміщують групи людей та ведуть організовану господарську діяльність, пов'язану з наданням послуг проживання називають колективними засобами розміщення. Детальніше розглянемо динаміку кількості колективних засобів розміщення за 2015-2023 р. на рис. 2.1.

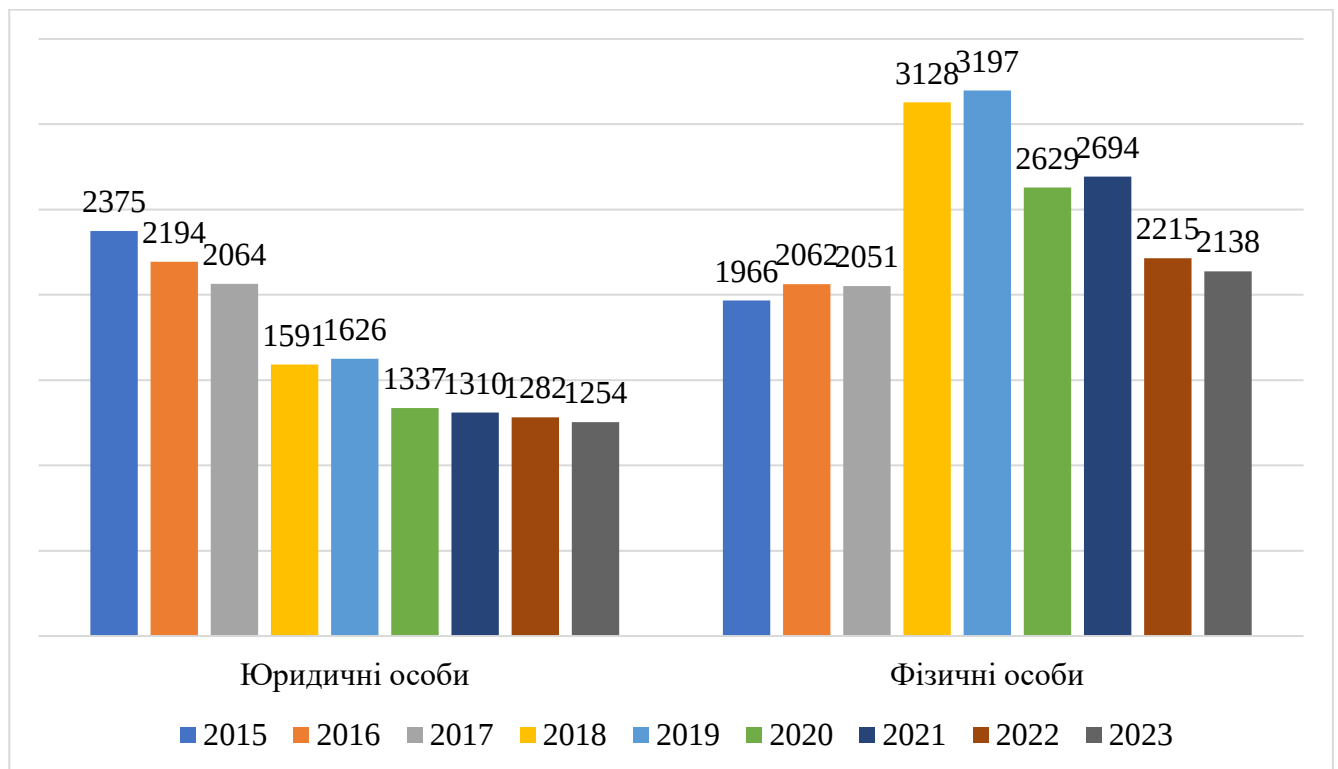


Рис. 2.1. Динаміка кількості колективних засобів розміщення за 2015-2023 р.

Джерело: побудовано автором за [26]

На рис. 2.1 видно, що спостерігається поступове зменшення кількості юридичних осіб у готельному бізнесі з 2375 у 2015 році до 1254 у 2023 році. Це може бути пов'язано з посиленням регуляторних вимог, змінами в економічній ситуації та конкуренцією з боку фізичних осіб. Кількість фізичних осіб, що займаються готельним бізнесом, різко зросла у 2018–2019 роках (3128 і 3197 відповідно), що свідчить про високу активність малого бізнесу та приватних інвесторів.

За міжнародними рекомендаціями Всесвітньої туристичної організації [27], засоби розміщення поділяють на чотири групи: готелі й аналогічні засоби розміщення; комерційні та соціальні засоби розміщення; спеціалізовані засоби розміщення; приватні туристські засоби розміщення.

На рис. 2.2. розглянемо структуру колективних засобів розміщення в Україні станом на 2023 р.

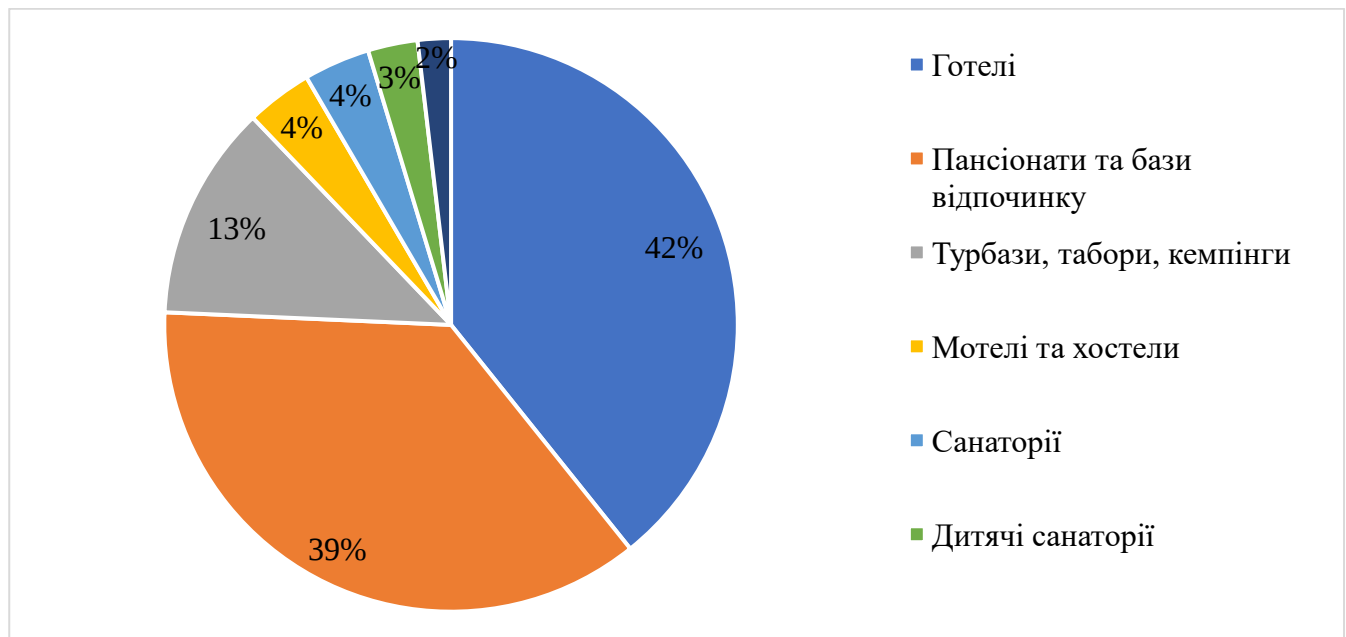


рис. 2.2. Структура колективних засобів розміщення в Україні станом на 2023 р.

Джерело: побудовано автором за [28]

За результатами рис. 2.2., можемо зазначити, що готелі займають 42% усіх колективних засобів розміщення, що підтверджує їх лідерство в галузі. Пансіонати та бази відпочинку (39%) свідчать про сезонність туристичних потоків, особливо у рекреаційних регіонах. Турбази, табори та кемпінги (13%) демонструють зростання популярності екотуризму. Мотелі та хостели (4%) мають невелику частку, що може свідчити про недостатню популярність формату короткострокового проживання серед туристів.

Зосередимо увагу на діяльності готельних підприємств в галузі, як найдинамічнішу складову частину вітчизняного туризму. Готельні підприємства, як підвиди колективних засобів розміщення, забезпечують професійне обслуговування та комерційно працюють.

Згідно Закону України «Про туризм» (із змінами на основі Закону № 2468–VI от 08.07.2010) [29], готель є підприємством будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається з шести та більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання та обов’язкового обслуговування.

Проведемо дослідження динаміки структури заповнення готельних підприємств в період з 2017-2023 р. на рис. 2.3.

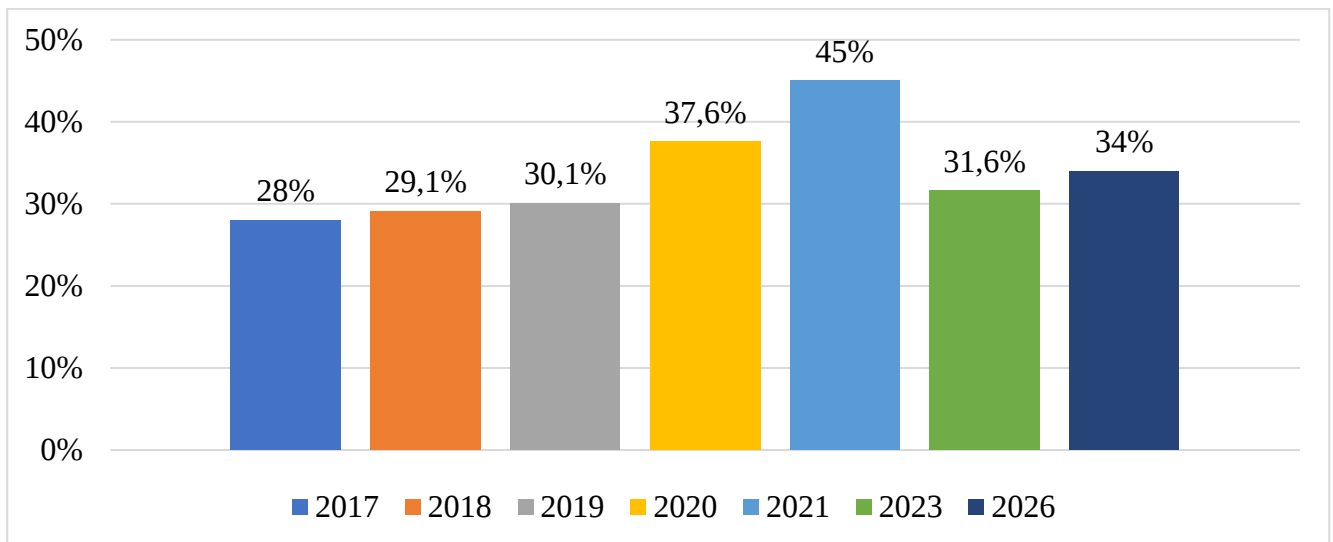


Рис. 2.3. Динаміка структури заповнення готельних підприємств в період з 2017-2023 р.

Джерело: побудовано автором [30]

За результатами з рис. 2.3 можемо стверджувати, що в період з 2017 по 2021 рік заповнюваність номерного фонду готельних підприємств поступово зростала з 28% до 45%, що може свідчити про зростання споживчого попиту на готельні послуги. У 2023 році показник різко знизився до 31.6%, що, ймовірно, пов'язано з невизначеністю на ринку, викликаною політичними та економічними факторами.

За даними [31], починаючи з 2026 року очікується нормалізація зайнятості номерного фонду, яка спричинить стабілізацію термінів проживання, відродження іноземного туризму і відновлення попиту на готельні підприємства.

На рис. 2.4. розглянемо питому вагу готельних підприємств, які мають категорію, у загальній кількості готелів регіонів України.

Результати представленої діаграми на рис. 2.4 демонструють найвищі показники частки готелів, що мають категорію у загальній кількості готелів в

наступному переліку областей: Одеській (49,5%), Харківській (48,5%), Львівській (48,3%) та в м. Києві (56,0%).

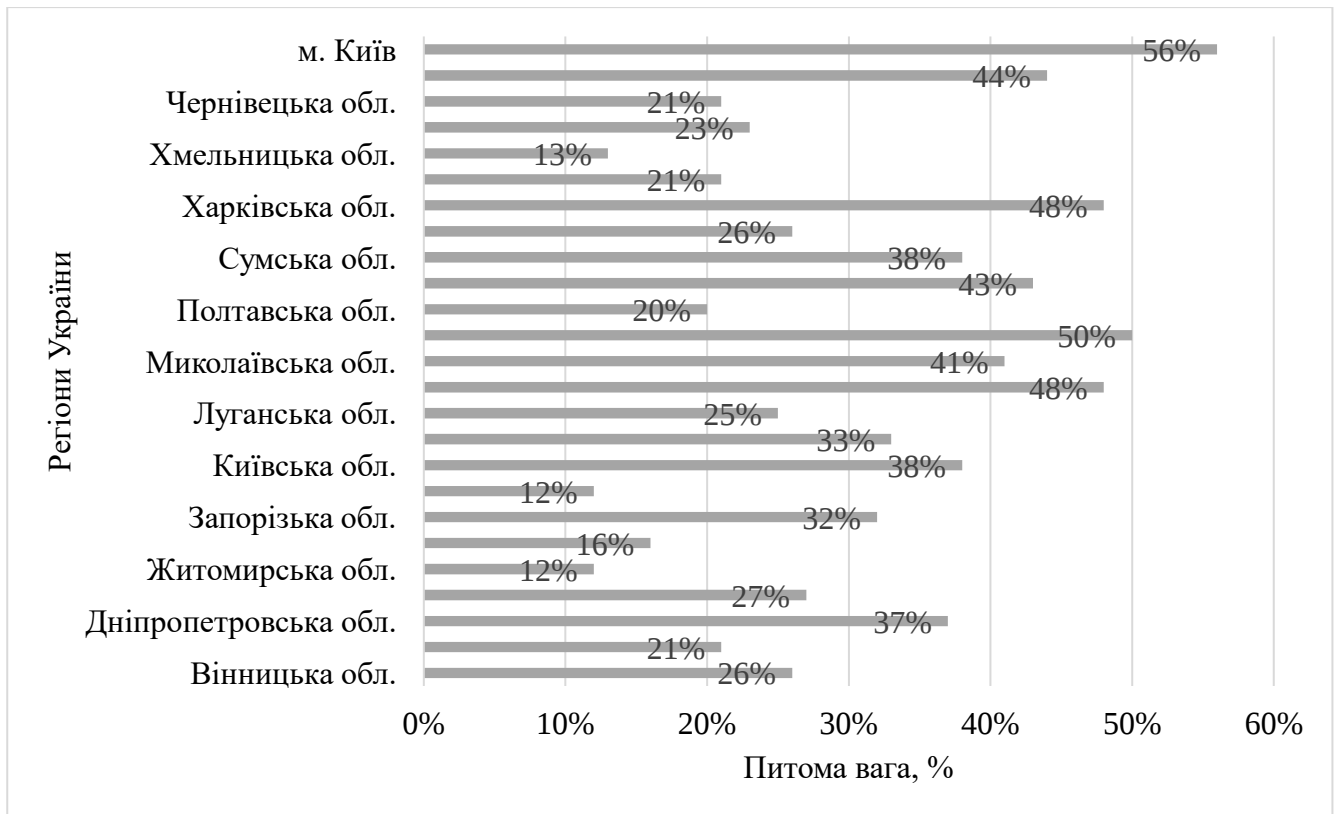


Рис. 2.4. Питома вага готельних підприємств, які мають категорію, у загальній кількості готелів регіону, %

Джерело: створено автором за [32]

Наступні результати отримано шляхом аналізу 1730 закладів розміщення, яких мають категорію, питома частка становила 36,2% (627 закладів), які знаходяться у Київській, Львівській, Одеській областях і м. Києві, з них 359 од. (3*) та 207 од. (4*).

Детальніше розглянемо структуру готельних підприємств за категоріями відповідно до регіонів України у Таблиці 2.1.

Аналізуючи популярні національні туристичні напрямки, можемо виділити та зосередити увагу на Одеській області, як однією з найбільш відвідуваної серед українських міст. В Одеській області зосереджено багато закладів розміщення, від хостелів до багатозіркових готелів. Зростаючий інтерес до Одеської області обумовлений високим рекреаційним потенціалом завдяки унікальним природно-кліматичним умовам цього регіону.

Таблиця 2.1

Структура готельних підприємств за категоріями за регіонами України

Регіони України	Готелі за категоріями, % до загальної кількості готелів у регіоні					
	без зірок	1*	2*	3*	4*	5*
Вінницька	2,1	0,0	0,0	1,9	0,5	0,0
Волинська	6,3	0,0	0,0	5,0	0,0	0,0
Дніпропетровська	4,7	0,0	0,0	3,9	6,8	5,0
Донецька	1,0	0,0	0,0	1,1	0,0	0,0
Житомирська	2,1	0,0	0,0	0,3	1,0	0,0
Закарпатська	14,5	25,0	5,9	4,2	5,8	2,5
Запорізька	1,7	25,0	0,0	1,7	1,0	0,0
Івано-Франківська	2,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0
Київська	10,5	0,0	0,0	14,8	6,8	7,5
Кіровоградська	1,3	0,0	0,0	0,8	1,9	0,0
Луганська	0,3	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0
Львівська	7,1	0,0	5,9	12,0	11,6	12,5
Миколаївська	1,2	0,0	5,9	1,7	1,0	0,0
Одеська	9,2	0,0	5,9	11,1	20,8	40,0
Полтавська	3,9	25,0	35,3	1,1	0,0	0,0
Рівненська	1,2	0,0	0,0	1,9	1,4	0,0
Сумська	0,5	0,0	0,0	0,3	1,0	0,0
Тернопільська	3,2	0,0	5,9	2,5	1,0	0,0
Харківська	4,5	0,0	0,0	5,3	12,1	7,5
Херсонська	6,1	25,0	5,9	3,1	1,9	2,5
Хмельницька	1,2	0,0	0,0	0,0	0,5	2,5
Черкаська	3,0	0,0	11,8	1,7	1,0	0,0
Чернівецька	2,1	0,0	0,0	0,3	2,4	0,0
Чернігівська	0,8	0,0	0,0	1,4	1,0	0,0
м. Київ	9,7	0,0	17,6	22,8	20,8	20,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: побудовано автором за [32]

За кількістю готелів та аналогічних закладів розміщення, Одеська область посіла третє місце. Частка в секторі готелів та аналогічних закладів розміщення (АЗР) в Одеській області зменшилася з 38,5% у 2019 році до 24,5% у 2021 році, що свідчить про зміни конкурентному середовищі та розподілі ринку (Табл. 2.2).

Можемо зазначити, що в 2019 році загальна кількість готелів та аналогічних закладів розміщення скоротилася з 792 до 734,7 у 2021 році, вірогідно зміни відбулися через реструктуризацію галузі та змінами попиту та пропозиції.

Таблиця 2.2

Позиції регіонів України за кількістю готелів та аналогічних закладів

розміщування у 2019-2021 за популярністю

№	Регіони України	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Тр 2021/ 2019 р., %
		у готелях та АЗР	частка %	у готелях та АЗР	частка %	у готелях та АЗР	частка %	
1	Львівська обл.	106	81,5	56,2	43,2	67,4	51,8	69,81
2	м. Київ	86	66,7	45,6	35,4	54,7	42,4	75,93
3	Одеська обл.	72	38,5	38,2	20,4	45,8	24,5	62,36
4	Дніпропетровська обл.	59	55,7	31,3	29,5	37,5	35,4	71,69
5	Київська обл.	59	61,5	31,3	32,6	37,5	39,1	59,15
6	Харківська обл.	38	52,1	20,1	27,6	24,2	33,1	67,11
7	Миколаївська обл.	22	21,4	11,7	11,3	14,0	13,6	88,64
8	Запорізька обл.	17	12,8	9,0	6,8	10,8	8,1	80,00
9	Донецька обл.	17	19,3	9,0	10,2	10,8	12,3	80,00
10	Херсонська обл.	17	19,3	9,0	10,2	10,8	12,3	80,00
Усього		792	48,7	261,3	227,3	313,5	272,7	734,7

Джерело: побудовано автором за даними [33]

Конкурентне середовище для готелів міста Одеси та області досить насичене. У місті є велика кількість готелів різного класу, від економ-класу до представницьких готелів.

Станом на 11.05.2021 року налічувалось 42 готельних підприємств в Одеській області за категоріями, зокрема: «5*» - 15; «4*» - 12; «3*» - 9; «2*» - 1; «1*» - 5. Детальніше розглянемо розподіл номерного фонду категоризованих готельних підприємств Одеської області в Табл. 2.3.

За результатами, можемо відмітити, що номерний фонд відноситься до готельних підприємств за категорією 5* (42,43%), зокрема: «Гагарін» (156), «Чорне море – Маразліївська» (146), «Чорне море – Золотий Бугаз» (144), «Atlantic Garden Resort» (121), «Maristella Marine Residence» (120), «Бпістоль» (113), «Немо» (96), «М1» (68), «Il Decameron» (62), «Hotel de Paris Odessa MGallery by Sofitel» (51), «Каліфорнія» (44), «Дюк отель» (41), «Panorama De Luxe» (30), «Palace Del Mar»

(29), «Kadorr Hotel Resort & Spa» (25). Кількість номерів належить категорії 4* (24,45%): «Чорне море – Рішельєвська» (216), «Гагарін» (92), «Лондонська» (70), «СПА-готель Grand Marine» (57), «Континенталь» (55), «Морський» (54), «Гранд Петтіне» (52), «Лондон» (37), «Ark Palace» (34), «Промінада» (30), «Alice Place» (28), «Аркадія Плаза» (24) [34].

Таблиця 2.3

Перелік категоризованих готельних підприємств Одеської області
(станом на 11.05.2021)

Назва готельних підприємств	Категорія	Кількість готельних підприємств		Номерний фонд	
		Од.	%	Од.	%
«Упо дизайн готель», «Фраполлі», «Marlin», «Фредерік Коклен», «Вілла Ле прем'єр»	1*	5	11,9	150	5,1
«Моряк»	2*	1	2,38	142	4,83
«Ruta Family Club Hotel», «Елада», «Олександрівський», «Лермонтовський», «Palladium», «Зеніт», «Мирний-курорт», «Уліс», «Раціотель Маренеро Одеса»	3*	9	21,43	656	22,9
«Континенталь», «СПА-готель Grand Marine», «Лондон», «Гранд Петтіне», «Чорне море – Рішельєвська», «Аркадія Плаза», «Лондонська», «Промінада», «Морський», «Alice Place», «Ark Palace», «Гагарін»	4*	12	28,57	749	25,44
«Hotel de Paris Odessa MGallery by Sofitel», «Дюк отель», «Panorama De Luxe», «Немо», «Kadorr Hotel Resort & Spa», «Palace Del Mar», «M1», «Atlantic Garden Resort», «Чорне море – Золотий Бугаз», «Каліфорнія», «Чорне море – Маразліївська», «Maristella Marine Residence», «Il Decameron», «Гагарін», «Брістоль»	5*	15	35,71	1246	42,34
<i>УСЬОГО:</i>		42	100	2943	100

Джерело: побудовано автором [34]

Розглянемо локацію категоризованих готельних підприємств Одеської області (Табл. 2.4).

Можемо ототожнити, більшість категоризованих готельних підприємств зосереджені на центральну частину міста Одеси. Проаналізований сегмент «поза межами м. Одеси» об'єднує міста Чорноморськ і Южне, пгт Затоку, Грибовку та Совінбон.

Таблиця 2.4

Локалізація категоризованих готельних підприємств Одеської області

Категорії	Од. Вим.	Центр Одеси	Аркадія	Парк Шевченко	Фонтан	Спальний район	Поза межами м. Одеси	Сума
1*	Од.	4	0	0	1	0	0	5
	%	25	0	0	20	0	0	11,9
2*	Од.	0	0	0	0	0	1	1
	%	0	0	0	1	0	20	2,38
3*	Од.	3	0	1	1	2	2	9
	%	18,75	0	20	20	66,67	40	21,43
4*	Од.	4	4	0	2	1	1	12
	%	25	50	0	40	33,33	20	28,57
5*	Од.	5	4	4	1	0	1	15
	%	31,25	50	80	20	0	20	35,71
УСЬОГО:		16	8	5	5	3	5	42

Джерело: створено автором [34]

Проведемо аналіз зовнішнього середовища готельних підприємств за допомогою DESTEP-аналізу, який демонструє: демографічні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та політико-правові групи ключових факторів, які впливають на підприємства галузі. Оцінку факторів проведемо по 5-бальній шкалі – від 1 – негативний вплив до 5 – позитивний вплив. Результати представимо в Табл. 2.5.

Таблиця 2.5

DESTEP-аналіз зовнішнього середовища готельних підприємств

Фактори зовнішнього середовища	Вплив фактору	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Демографічна група</i>				
Зміни у віковій структурі населення	-	0,2	2	-0,4
Міграційні процеси	-	0,35	4	-1,4
Зростання туристичного потоку	+	0,25	4	1
<i>Усього</i>		1		-0,8
<i>Економічна група</i>				
Коливання валютного курсу	-	0,2	3	-0,6
Рівень доходів населення	-	0,35	4	-1,4
Доступність кредитування	+	0,45	5	2,25
<i>Усього</i>		1		0,25

Закінчення Табл. 2.5

Продовження Табл. 2.5

<i>Соціокультурна група</i>				
Зміни в споживчих вподобаннях	-	0,3	4	-1,2
Зростання популярності подорожей	+	0,3	4	1,2
Відношення клієнтів до рівня обслуговування та надання готельних послуг	+	0,4	5	2
<i>Усього</i>		<i>1</i>		<i>2</i>
<i>Технологічна група</i>				
Автоматизація бронювання	+	0,25	4	1
Використання CRM-систем	+	0,25	4	1
Використання аналітики великих даних	+	0,25	4	1
Впровадження смарт-номерів з цифровими ключами та голосовим управлінням	+	0,25	4	1
<i>Усього</i>		<i>1</i>		<i>1</i>
<i>Екологічна група</i>				
Зростаючі вимоги до екологічної сертифікації готельних підприємств	+	0,3	4	1,2
Використання енергоефективних технологій	+	0,3	4	1,2
Вплив зміни клімату на сезонність туристичних потоків	-	0,4	3	-1,2
<i>Усього</i>		<i>1</i>		<i>1,2</i>
<i>Політико-правова група</i>				
Законодавчі норми щодо безпеки та санітарних умов у готелях	-	0,4	3	-1,2
Державні ініціативи та підтримка	+	0,6	5	3
<i>Усього</i>		<i>1</i>		<i>1,8</i>

Джерело: розраховано автором

Грунтуючись на результатах з Табл. 2.5 можемо зробити висновки того, що демографічні фактори (-0,8) мають переважно негативний вплив через зміни у віковій структурі населення та міграційні процеси. Економічні показники (0,25) показують змішані результати: коливання валютного курсу та доходи населення впливають негативно, але доступність кредитування дає позитивний ефект для розвитку готельних підприємств. Соціокультурні фактори (+2) демонструють позитивну динаміку через зростання популярності подорожей та підвищення вимог до рівня обслуговування. Технологічні фактори (+1) сприяють розвитку готельних підприємств завдяки автоматизації бронювання, використанню CRM-систем та аналітики великих даних. Екологічні аспекти (+1.2) мають як позитивний, так і негативний ефект: з одного боку, екологічна сертифікація та енергоефективні технології стають важливими, з іншого – зміни клімату впливають на сезонність туристичного попиту на готельні послуги. Політико-правові фактори (+1.8) також

змішані: законодавчі норми створюють виклики, але державні ініціативи підтримують розвиток ринку готельних послуг.

2.2. Організаційно-економічна характеристика «Alexandrovskiy Hotel» на ринку надання готельних послуг

Готельне підприємство «Alexandrovskiy Hotel» є одним із провідних готелів міста Одеси, який спеціалізується на прийомі та розміщенні гостей у бізнес-поїздках, а також гостей на відпочинку. Відкритий у 2012 році, «Alexandrovskiy Hotel» має персонал і технічну базу, що забезпечують високий рівень обслуговування та найкраще задовольняють потреби гостей.

Готельне підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю та суб'єктом малого підприємництва, що знаходиться у приватній власності. «Alexandrovskiy Hotel» має всі документи для діяльності з розміщення гостей, надання додаткових послуг та послуг харчування та продажу спиртних напоїв у ресторані та барі.

Готельне підприємство «Alexandrovskiy Hotel» розташований у центрі міста неподалік головної вулиці Дерибасівської за адресою: Олександрівський проспект, 12. Готель є ідеальним місцем для проведення масштабних заходів будь-якої складності: проведення бізнес-зустріч, конференцій, семінарів, тренінгів тощо. Інфраструктура включає 2 сучасні конференц-зали, місткістю до 80 осіб, переговорну кімнату на 20 осіб, в ресторанах «Олександрівський» та «Cellini» можна організувати комплексне харчування для груп, банкети, весільні заходи, фуршети та дегустації.

Готельне підприємство «Alexandrovskiy Hotel» пропонує гостям широкий спектр послуг: 60 номерів різних категорій, харчування в ресторані «Cellini», 2 конференц-зали, кімната для переговорів, трансфер, замовлення авіа-, залізничних, автобусних квитків, організація екскурсій.

Готель пропонує безкоштовний Wi-Fi по всій території, цілодобовий RoomService, щоденний сніданок за системою «шведський стіл», який подається в ресторанах «Олександрівський» та «Cellini».

На даний момент «Alexandrovskiy Hotel» має статус реєстрації: зареєстровано. Основний вид діяльності досліджуваного підприємства згідно КВЕД 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення. Серед додаткових видів діяльності «Alexandrovskiy Hotel» [35] є: (Табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Види діяльності «Alexandrovskiy Hotel»

«Alexandrovskiy Hotel»		
Види діяльності:	Номер (КВЕД)	Опис (КВЕД)
Основна діяльність	55.10	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення
Додаткова діяльність	77.33	Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;
	77.39	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
	82.30	Організування конгресів і торговельних виставок;
	96.01	Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів;
	47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
	47.26	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
	49.39	Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.;
	56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
	56.21	Постачання готових страв для подій;
	56.30	Обслуговування напоями;
	68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
	73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
	63.99	Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;
	47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
	70.22	Консультації з питань комерційної діяльності й керування;
	81.21	Загальне прибирання будинків;

Джерело: класифіковано автором на основі отриманих даних підприємства

Детальніше розглянемо характеристики матеріально-технічної бази «Alexandrovskiy Hotel», яка представлена в Табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Організаційно-економічна характеристика «Alexandrovskiy Hotel»

Показники	Значення
Тип колективного засобу розміщення	Готель
Категорія	4*
Кількість номерів	68
Кількість поверхів	Корпус 1 – 5 етажей; корпус 2 – 6 етажей.
Кількість та місткість конференц-залів	1) Конференц-зал «Модерн» - до 80 чол.; 2) Конференц-зал «Классик» - до 80 чол. 3) Кімната переговорів - до 20 чол.
Загальна площа	3030,50 м. кв.
Житлова площа	1441,20 м. кв.
Кількість та тип засобів громадського харчування в готелі	Ресторан «Олександрівський» Ресторан «Cellini»
Розрахунковий час	12:00
Способи здійснення бронювання	Телефон, e-mail, факс, гарантійний лист, бронювання на сайті готелю, бронювання на сайті Booking.com
Засоби гарантування бронювання	Депозит, попередня авторизація кредитною карткою
Кредитні картки, що приймаються	American Express, VISA, MasterCard.

Джерело: побудовано автором за [36], [37]

Детальніше розглянемо структуру номерного фонду «Alexandrovskiy Hotel» та вартість номерів, які були актуальними впродовж 2024 року в Табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура номерного фонду «Alexandrovskiy Hotel» та вартість номерів, які були актуальними впродовж 2024 року

Категорія номерів	Кількість номерів	Кількість міст	Вартість номера на 1 люд., грн..
Стандарт	30	60	1820
Покращений стандарт	22	44	2275
Люкс з балконом	1	2	2405
Напівлюкс	11	22	2600
Люкс з джакузі	1	2	4800
<i>Всього:</i>	<i>65</i>	<i>130</i>	<i>X</i>

Джерело: побудовано автором за [36], [37]

У вище представлений Табл. 2.8 представлений прейскурант цін номерного фонду «Alexandrovskiy Hotel» впродовж 2024 року. Всі номери в готелі двомісні. Така вартість включає сніданок, комплект білизни та косметики. У вартість номерів входить сніданок та безкоштовний Wi-Fi.

Розглянемо завантаження «Alexandrovskiy Hotel» за 2024 рік по місяцях у Табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рівень завантаження «Alexandrovskiy Hotel» за 2024 рік

Показники	Місяці												Всього за рік
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
Надано послуг (місцеводнів)	689	803	962	1095	1239	1328,5	1623	1665	1409,5	1192,5	1093,5	1128	14228
Рівень завантаження (%)	37,06	47,80	51,72	60,83	66,63	73,86	87,27	89,52	78,31	64,11	60,75	60,66	64,88

Джерело: побудовано автором за результатами звітності підприємства

За результатами опрацювання звіту з діяльності досліджуваного підприємства за 2024 рік можемо стверджувати, що у середньому готель мав рівень заповнюваності 64,88% протягом року, що є досить високим показником.

З січня до серпня спостерігається поступове зростання завантаженості. Впродовж 2024 року найвищий рівень завантаження готелю був в серпні із показником 89,52% та липні – із значенням 87,27%. На нашу думку, готель був найбільш заповнений через пік туристичного сезону. Після серпня рівень завантаження починає знижуватися, але тримається на рівні 60-78%.

Проведемо аналіз господарсько-фінансової діяльності «Alexandrovskiy Hotel» за результатами фінансової звітності за період з 2020-2024 р. (Табл. 2.10) [38].

За результатами аналізу господарсько-фінансової діяльності «Alexandrovskiy Hotel» за період з 2020-2024 рр. можемо стверджувати про суттєве скорочення чистого доходу від реалізації послуг на 68,01% за період 2021–2024 років, що супроводжувалося зменшенням собівартості на 95,93%.

Таблиця 2.10

Аналіз господарсько-фінансової діяльності «Alexandrovskiy Hotel» за період
з 2020-2024 рр.

Показники, тис. грн.	Фактичні дані за періоди				Приріст
	2021	2022	2023	2024	2024/2021
Чистий дохід від реалізації послуг	25651,40	11226,30	11644,30	17446,70	-68,01%
Собівартість реалізованих послуг	19339,90	8082,50	14330,40	18553,10	-95,93%
Інші операційні витрати	491,50	352,30	183,40	55,20	-11,23%
Інші операційні доходи	-	-	4803,40	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	-211,90	-111,40	15,30	-202,20	-95,42%
Чистий прибуток	-212	-111	13	-202	-95,28%
Грошові кошти	1019,00	87,20	45,80	41,90	-4,11%
Власний капітал	6592	6693	6705	6503	-98,65%

Джерело: побудовано автором за результатами звітності підприємства

Незважаючи на разовий приріст інших операційних доходів у 2023 році, фінансові результати залишаються нестабільними: у 2024 році підприємство знову зазнало збитків. Власний капітал і грошові кошти демонструють поступове зниження, що свідчить про погіршення фінансової стійкості. Загалом, підприємство потребує стратегічних рішень для стабілізації фінансового стану та забезпечення сталого розвитку.

Представимо динаміку валових витрат готельного підприємства. Найбільший вплив на загальну суму витрат мають витрати на заробітну плату (включаючи відпускні винагороди тощо) та комунальні платежі, які є основними складовими. Збільшення завантаженості готелю призводить до зростання витрат на персонал, закупівлю продовольчих та непродовольчих товарів для забезпечення якості готельних послуг. Результати представимо в Табл. 2.11.

Отримані результати з Табл. 2.11 демонструють наступні результати: у 2024 році загальні витрати готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel» збільшилися на 13,59% порівняно з 2023 роком.

Найбільший приріст витрат спостерігається за статтею «Закупка устаткування (ресторан)» — на 21,85%, що може свідчити про активний розвиток ресторанного напрямку. Інші елементи витрат, такі як фонд заробітної плати (+14,82%), комісійні винагороди (+14,56%), податки (+13,64%) та комунальні платежі (+13,38%), зросли більш помірними темпами. Зростання інших витрат

становить 13,15%. Загалом структура витрат демонструє рівномірне підвищення витрат майже за всіма напрямками, що може бути пов'язано як із розширенням діяльності, так і з інфляційними процесами.

Таблиця 2.11

Структура витрат готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel» за основними елементами

Основні елементи витрат	Значення по роках		
	2023	2024	Відхилення, %
Фонд заробітної плати	3211,3	4758,4	14,82
Комунальні платежі	923,6	1235,2	13,38
Податки	543,9	742,07	13,64
Закупка устаткування (ресторан)	513,3	1121,8	21,85
Комісійні винагороди	319,4	465,2	14,56
Інші витрати	2255,1	2967,7	13,15
<i>Усього:</i>	<i>8310,50</i>	<i>11290,37</i>	<i>13,59</i>

Джерело: побудовано автором

На основі даних в Табл. 2.11 відобразимо структуру витрат готельного підприємства у 2024 році на рис. 2.5.

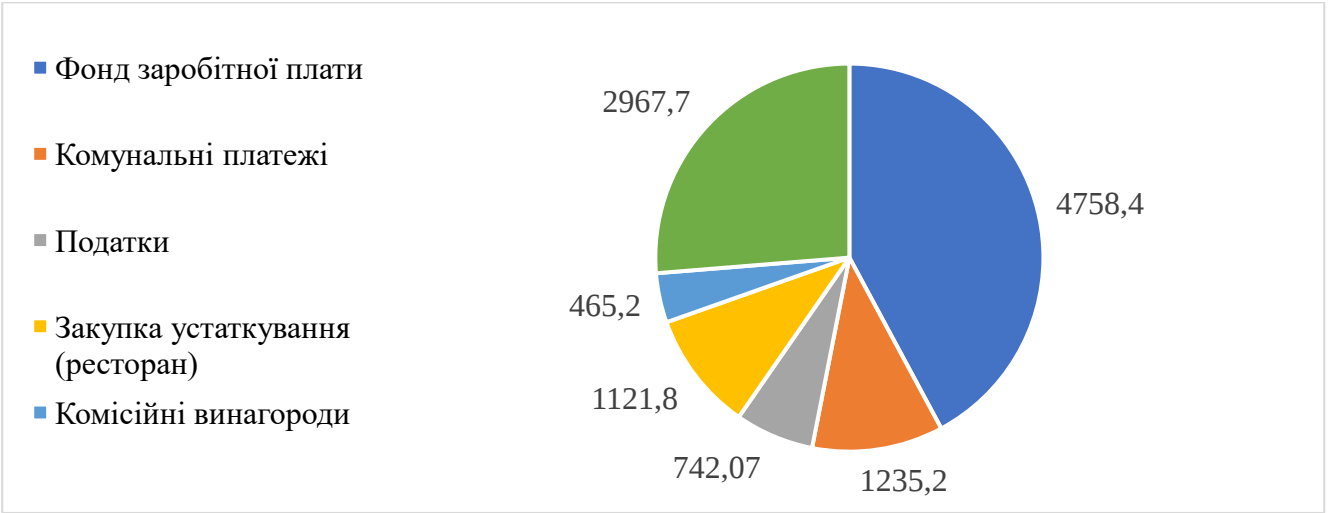


Рис. 2.5. Структура витрат готельного підприємства у 2024 році

Джерело: побудовано автором за [38]

Нами проведено розрахунки основних показників рентабельності готельного підприємства з метою розуміння, наскільки підприємство спроможне конкурувати з іншими. Розрахунки представлено в Табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники рентабельності «Alexandrovskiy Hotel», %

Показники	Формули для розрахунку	2023	2024	Відхилення
Рентабельність продаж	Прибуток від основної діяльності : Виручка	2,3	2	0,3
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток : Сума активів	0,07	-1,32	1,39
Валова рентабельність	Валовий прибуток : Виручка від реалізації	4,5	3,7	0,8
Рентабельність валового капіталу (ROE)	Чистий прибуток : Власний капітал	0,19	-3,06	3,25
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток : Вартість основних засобів	18,8	11,3	7,5

Джерело: побудовано автором за результатами звітності підприємства

На основі розрахунків показників рентабельності для готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel» можемо зробити наступні висновки: рентабельність продажів зменшилася на 0,3% між 2023 та 2024 роками. Це може вказувати на проблеми з ефективністю основної діяльності або зростання витрат. Рентабельність активів (ROA) суттєво знизилася, з 0,07% у 2023 році до -1,32% у 2024 році. Це показує, що підприємство стало менш ефективно використовувати свої активи для генерування прибутку. Валова рентабельність також зменшилася на 0,8%. Це може бути пов'язано з підвищенням витрат на виробництво або продаж. Рентабельність власного капіталу (ROE) зазнала значного падіння на 3,25%, що свідчить про потенційні проблеми у фінансовій структурі підприємства. Рентабельність основних засобів знизилася на 7,5%. Це може означати, що підприємство неефективно використовує свої основні засоби для отримання прибутку. Аналіз показників рентабельності демонструє тенденцію до зниження ефективності діяльності готелю «Alexandrovskiy Hotel» у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Проведемо аналіз фінансової стійкості та показників платоспроможності готельного підприємства. Розрахунки показників згруповані в Табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз фінансової стійкості готельного підприємства, %

Показники	Формули для розрахунку	Нормативне значення	2023	2024	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	(Середньорічна вартість оборотних активів + необоротні активи для продажу) : Середньорічні поточні зобов'язання	> 1	71,74	60,70	-11,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Середньор. вартість поточних фін. Інвестицій + гроші) : Середньор. поточні зобов'язання	0,2 – 0,35	0,38	1,21	0,83
Коефіцієнт фінансової автономії	Середньор. вартість власного капіталу : Середньор. баланс	> 0,5	0,57	0,98	0,98-0,57
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	Усього за власним капіталом. Зареєстрований (пайовий) капітал (пасив) : Необоротні активи Нематеріальні активи (актив)	-	68,00	65,15	0,47
Коефіцієнт заборгованості	Усього за поточними зобов'язаннями. Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями : Баланс	-	62,47	57,65	-4,82

Джерело: побудовано автором за результатами звітності підприємства

Узагальнюючи дані з Табл. 2.13, значення показника коефіцієнту поточної ліквідності знизилося з 71,74 у 2023 році до 60,70 у 2024 році, відхилення складає -11,04. На нашу думку, отримане значення вказує на зменшення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення показника коефіцієнту абсолютної ліквідності значно збільшився з 0,38 до 1,21, що є позитивною зміною (відхилення +0,83), тобто підприємство стало більш ліквідним у короткостроковій перспективі. Незначне зменшення з 68,00 до 65,15 (відхилення -2,85) коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом вказує на невелике погіршення фінансування необоротних активів за рахунок власного капіталу. Зменшення значення показника коефіцієнту

заборгованості з 62,47 до 57,65 вказує на покращення структури заборгованості (відхилення -4,82).

В результаті, можемо стверджувати, що позитивні зміни прослідковуються у коефіцієнті абсолютної ліквідності, фінансової автономії та заборгованості, що може свідчити про покращення фінансової стійкості. Негативні зміни у коефіцієнті поточної ліквідності та покриття необоротних активів вимагають уваги, щоб забезпечити більш стабільне фінансування і управління активами.

Після здійснення статистичного аналізу стану галузі, який включає вивчення загальних ринкових тенденцій, рівня конкуренції та інших показників, виникає необхідність у проведенні SWOT-аналізу готельного підприємства (Табл. 2.14).

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel»

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	– висока якість сервісу та обслуговування гостей – локація в популярних туристичних регіонах – наявність власного бренду та лояльної клієнтури – доступ до сучасних технологій управління та бронювання	– високі операційні витрати (енергія, зарплати, утримання) – залежність від сезонності – недостатній рівень персоналізації послуг – обмежена адаптація до сучасних тенденцій
Можливості (Opportunities)	СО-стратегії (сильні сторони + можливості)	ВО-стратегії (слабкі сторони + можливості)
– зростання попиту на якісний готельний сервіс – розвиток внутрішнього туризму – використання цифрових технологій – впровадження екологічних та сталих рішень	– розширення преміального сегмента через покращений сервіс та бренд – використання сучасних CRM-систем для залучення та утримання клієнтів – підвищення маркетингової активності через персоналізовані пропозиції	– оптимізація витрат шляхом впровадження технологічних рішень – диверсифікація послуг (спа, конференц-туризм, фітнес-послуги) – підвищення компетентності персоналу через тренінги та навчання
Загрози (Threats)	СТ-стратегії (сильні сторони + загрози)	WT-стратегії (слабкі сторони + загрози)
– економічна нестабільність – інфляційні процеси – конкуренція з альтернативними видами проживання – посилення вимог безпеки перебування в готелі	– розширення антикризового планування та диверсифікації бізнес-моделі – поліпшення безпекових заходів для відповідності регуляторним вимогам	– перехід на більш гнучкі моделі управління витратами – адаптація сервісів до змін попиту та нових ринкових умов – впровадження інновацій для підвищення

	– впровадження стратегічних партнерств для зниження впливу економічних ризиків	конкурентоспроможності підприємства
--	--	-------------------------------------

Джерело: розроблено автором

В цілому, досліджуване готельне підприємство «Alexandrovskiy Hotel» має значний потенціал для розвитку завдяки стратегічному місцезнаходженню, різноманітності послуг та високій якості обслуговування. Однак, для стабілізації фінансового стану та забезпечення сталого розвитку необхідно зосередитися на оптимізації витрат, покращенні управління активами та впровадженні нових стратегій.

2.3. Аналіз конкурентних переваг готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel»

В Одесі, як у курортному місті, рівень конкуренції серед засобів розміщення досить високий. В місті знайдуться готелі на будь-який смак та цінові можливості. Тому конкурентна боротьба за гостя досить висока: керівництва готельних підприємств відстежують бажання гостей, їх переваги та можливості, всіляко проводить моніторинг рівня задоволеності та усілякими способами намагаються зробити так, щоб гість повернувся до готелю ще раз.

Згідно з даних [39] в місті Одеса налічується 98 готельних підприємств категорії 4* різної цільової спеціалізації. Але не всі ці підприємства є безпосередніми конкурентами «Alexandrovskiy Hotel». Проведемо аналіз конкурентних переваг «Alexandrovskiy Hotel». Для досягнення поставленої мети, визначимо насамперед основних конкурентів готелю, які надають схожі послуги схожої якості, а також територіально не далеко від нього. Визначимо перелік основних ознак, за якими можна знайти основних конкурентів «Alexandrovskiy Hotel»:

- місце розташування в історичній частині міста Одеса;
- вартість стандартного номера для 1 особи від 1500 до 3000 грн;
- надання послуг якості 4-зіркового готелю;

- наявність ресторану в готелі.

За визначеними ознаками можна визначити наступні готельні підприємства, як конкурентів «Alexandrovskiy Hotel»: «Londonska SPA Hotel» [40], «Continental Hotel» [41], «Frederic Koklen Boutique Hotel» [42], «Dvoryansky Hotel» [43] та «Premier Geneva Hotel» [44]. З метою подальшого порівняння та визначення конкурентних переваг досліджуваного підприємства розглянемо основну інформацію діяльності обраних конкурентів.

- «Londonska SPA Hotel» - історичний готель у класичному стилі, за 10 хвилин ходьби від основних визначних пам'яток Одеси, з видом на Чорне море. Готель пропонує просторі звуконепроникні номери оснащені сучасними зручностями, такими як сейф, телевізор з плоским екраном та письмовий стіл. В готелі функціонує триповерховий спа-центр з хамамом, гідромасажною ванною, двома басейнами, тренажерним залом, масажними та косметологічними процедурами. На території готелю функціонує ресторан, який пропонує традиційну українську та європейську кухні, літній дворик для обідів. Готель «Londonska SPA Hotel» оцінено на 9,9 балів [40].

- «Continental Hotel» - готель розташований у тихій частині центральної вулиці Дерибасівської, лише за 5 хвилин ходьби від Одеського оперного театру. До послуг гостей спа-центр, ресторан і елегантні номери з супутниковим телебаченням і безкоштовним Wi-Fi. Готель складається з 2 корпусів. У ресторані Delano подають страви італійської та української кухні. Готель оцінено на 9,7 балів [41].

- «Frederic Koklen Boutique Hotel» - збудований у 19-му столітті готель розташований у центрі Одеси, лише за 5 хвилин ходьби від Потьомкінських сходів та Катерининської площі. До послуг гостей безплатна автостоянка та елегантні номери з люстрами і безкоштовним бездротовим доступом до Інтернету (Wi-Fi). Унікально оформлені номери бутик-готелю вирізняються класичним умеблюванням. У затишному кафе "Софі" подають страви французької кухні та делікатеси Одеського регіону. Готель оцінено на 9,9 балів [42].

– «Dvoryansky Hotel» - поруч із помешканням Dvoryansky Hotel розміщені такі популярні визначні пам'ятки, як Пам'ятник Арману Емманюєлю дю Плессі, герцога (дюку) де Рішельє, Одеський національний академічний театр опери та балету та Одеський археологічний музей. для зручності гостей готелю тераса, безкоштовна приватна парковка та бар. У помешканні до розпорядження гостей послуги консьєржа і ресторан. Усі номери помешкання Dvoryansky Hotel обладнано кондиціонером, телевізором із плоским екраном із супутниковими каналами і сейфом. Для гостей також облаштовано зону для відпочинку та окрему ванну кімнату з безкоштовними туалетно-косметичними засобами і феном. Готель оцінено на 9,9 балів [43].

«Premier Geneva Hotel» - розташований в тихому місці історичного центру Одеси, за 5 хвилин ходьби від знаменитої вулиці Дерибасі вська та за 800 метрів від театру Опери та Балету. До послуг гостей цілодобова стійка реєстрації гостей, безкоштовний Wi-Fi і безкоштовна автостоянка, що охоронюється. Номери готелю вирізняються індивідуальним оформленням у класичному стилі з використанням м'яких світлих тонів. Кожен номер оснащений кондиціонером, міні-баром, сейфом та телевізором з плоским екраном і кабельними каналами. У затишному ресторані подають страви місцевої та європейської кухні, а також континентальний сніданок щоранку. Готель оцінено на 9,6 балів [44].

Грунтуючись на отриманих даних щодо найпопулярніших зручностей, які пропонуються клієнтам обраними готельними підприємствами, сформуємо профіль конкурентів «Alexandrovskiy Hotel» в Табл. 2.15.

Можемо стверджувати, що серед готелів львіну долю доходу підприємства становить дохід від продажу номерів, інші послуги виступають як додаткові. Інші послуги хоч і не такі прибуткові, але становлять значну роль у доходності готельного підприємства та його конкурентоспроможності.

Таблица 2.15

Профіль конкурентів «Alexandrovskiy Hotel»

Готельні підприємства	Найпопулярніші зручності, які пропонуються клієнтам готельними підприємствами
-----------------------	---

	Номери для некурців	Трансферні послуги	Обслуговування номерів	Наявність ресторану	Наявність стоянки	Наявність бару	Наявність фітнес-центру / SPA
«Alexandrovskiy Hotel»	+	+	+	+	+	+	
«Londonska SPA Hotel»	+	+		+		+	+
«Continental Hotel»	+	+	+	+	+		+
«Frederic Koklen Boutique Hotel»	+	+	+	+	+	+	
«Dvoryansky Hotel»	+	+	+	+	+	+	
«Premier Geneva Hotel»	+	+	+	+	+		

Джерело: розроблено автором на основі [39-44]

Проведемо оцінювання показників конкурентоспроможності досліджуваних готельних підприємств за експертним методом. Результати проведеного аналізу продемонстровані в Табл. 2.16.

Таблица 2.16

Оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств

Показники конкуренто- спроможності	Вага	Експертні оцінки											
		«Alexandrovskiy Hotel»		«Londonska SPA Hotel»		«Continental Hotel»		«Frederic Koklen Boutique Hotel»		«Dvoryansky Hotel»		«Premier Geneva Hotel»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Чистота	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Комфорт	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Розташування	0,3	2	0,6	2	0,6	1	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Зручності	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Персонал	0,1	2	0,3	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Спів- відношення ціна/якість	0,2	1	0,2	2	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Всього:	1	-	2,3	-	2,1	-	1,5	-	2	-	2,5	-	2,2

Джерело: розраховано автором

Аналіз експертних оцінок конкурентоспроможності готельних підприємств в Табл. 2.16 на основі зважених показників свідчить про те, що найбільш конкурентоспроможним є Premier Geneva Hotel, який отримав найвищу сумарну

зважену оцінку — 2,5. Це свідчить про його сильні позиції за такими ключовими критеріями, як комфорт і співвідношення ціна/якість. На другому місці — Alexandrovskiy Hotel (2,3), а на третьому — Frederic Koklen Boutique Hotel (2,2), які також мають досить високі показники, зокрема за комфорт та розташування.

Інші досліджувані готельні підприємства демонструють середній або нижчий рівень конкурентоспроможності, зокрема Continental Hotel посів останнє місце (1,5), що вказує на потребу у суттєвому покращенні сервісу, персоналу та зручностей. Результати підкреслюють важливість високої якості обслуговування, комфортного середовища та вигідного співвідношення ціни і якості як головних чинників формування конкурентних переваг на ринку готельних послуг.

Конкурентна перевага готельного підприємства може бути забезпечена відмінними особливостями готельного продукту, який надається; сукупністю навичок, ресурсів та вмінь, які характеризують внутрішній потенціал готельного підприємства [45].

Alexandrovskiy Hotel займає міцну конкурентну позицію завдяки високим оцінкам за комфорт, розташування та чистоту. Це свідчить про добрі умови проживання і вигідне розташування, що є важливими факторами при виборі готелю. Однак для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку, на нашу думку, варто звернути увагу на покращення співвідношення ціни/якості та підвищення рівня сервісу персоналу. З метою покращення результатів досліджуваного підприємства побудуємо багатокутних конкурентоспроможності (рис. 2.16).

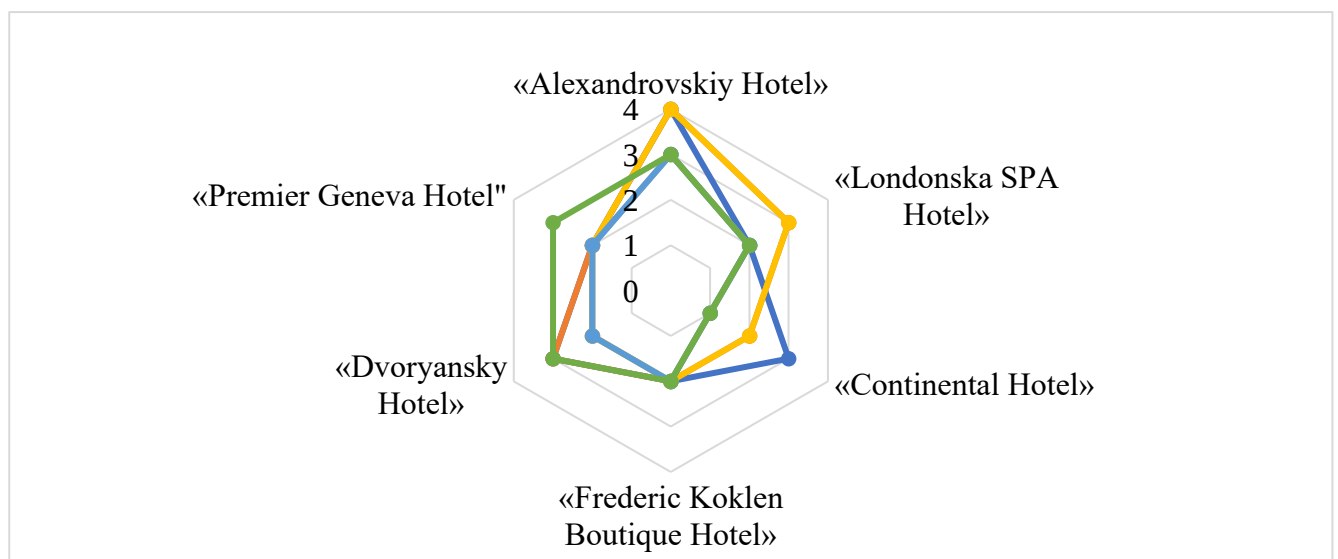


рис. 2.16. Багатокутник конкурентних переваг готельних підприємств

Джерело: побудовано автором

Для більш поглибленого аналізу конкурентного середовища та визначення позицій готельних підприємств у галузі, побудуємо карту стратегічних груп досліджуваного підприємства (Табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Співвідношення ціна-якість основних конкурентів «Alexandrovskiy Hotel»

Готельне підприємство	Ціна, грн.	Якість, бали
«Alexandrovskiy Hotel»	2592	9,4
«Londonska SPA Hotel»	2938	9,2
«Continental Hotel»	1646	9,0
«Frederic Koklen Boutique Hotel»	3650	9,7
«Dvoryansky Hotel»	3150	9,8
«Premier Geneva Hotel»	2800	9,2

Джерело: побудовано автором

Відповідно до отриманих даних з Табл. 2.17, побудуємо карту стратегічних груп для готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel», для цього використаємо два показники: ціна та якість наданих готельних послуг. Категорія «Ціна» представлена як вартість одного стандартного двомісного номеру за добу. Категорія «Якість наданих готельних послуг» була оцінена відвідувачами готельних підприємств за 10-бальною шкалою на платформі Booking.com (рис. 2.7).

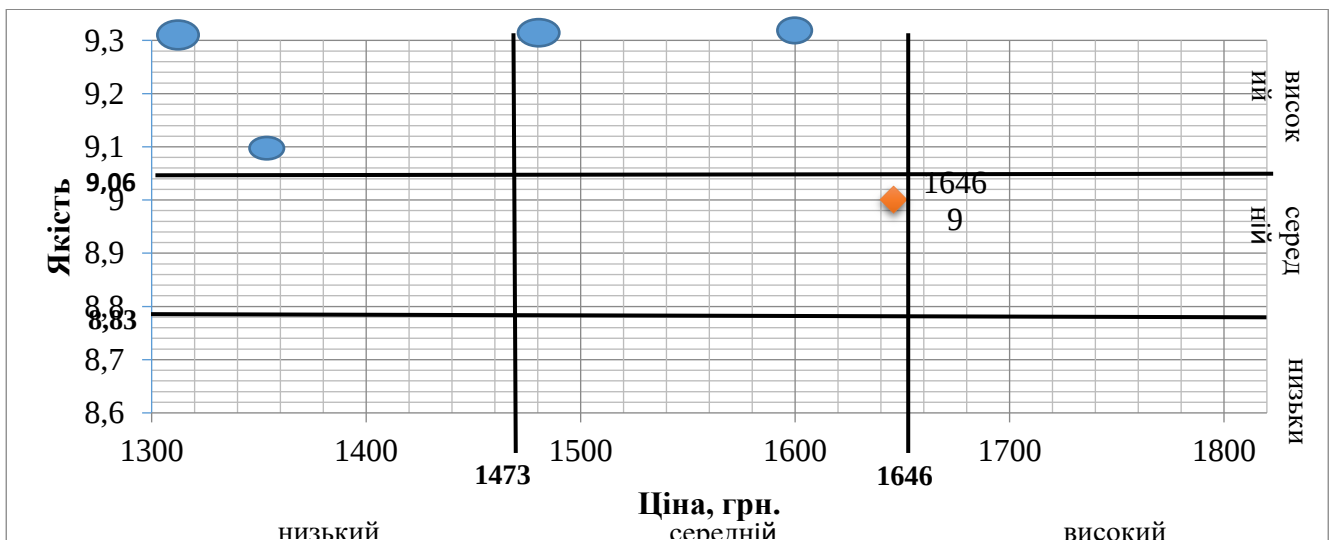


Рис. 2.7. Карта стратегічних груп готельних підприємств

Джерело: побудовано автором

Згідно отриманих результатів можемо стверджувати, що досліджуване готельне підприємство «Alexandrovskiy Hotel» демонструє високий рівень якості послуг, що підтверджується оцінками відвідувачів, зокрема: готель отримав високі бали за чистоту (9.5), комфорт (9.6), розташування (9.7), зручності (9.4), персонал (9.5) та співвідношення ціна/якість (9.3), що перевищує відповідні показники конкурентів. Вважаємо, що важливим завданням для підприємства є вдосконалення діяльності з метою закріплення існуючих конкурентних переваг.

2.4. Розрахунок заходів щодо підвищення конкурентоспроможності «Alexandrovskiy Hotel»

На основі аналізу потреб клієнтів досліджуваного готельного підприємства з сайту Booking прослідковується підвищений попит на оздоровчі послуги з метою закріплення конкурентних переваг та привабливості готелю шляхом розширення спектру додаткових послуг.

Запропонуємо захід із відкриття фітнес-зали при «Alexandrovskiy Hotel». Планується на створення фітнес-зали витратити 145000 грн, загальною площею приміщення ~150-200 м². В Табл. 2.18 проведено розрахунки витрат на відкриття фітнес-зали.

Таблиця 2.18

Розрахунок витрат на відкриття фітнес-зали, грн

Статті витрат	Сума, грн
Купівля обладнання (тренажери, кардіо-зона, інвентар)	40000
Ремонт та внутрішнє оздоблення приміщення	35000
Система вентиляції, кондиціонування	15000
Меблі (шафи, лавки, ресепшн)	20000
Системи безпеки (відеонагляд, сигналізація)	13000
Ліцензії, дозволи, юридичні витрати	22000
<i>Всього</i>	<i>145000</i>

Джерело: розраховано автором

Загальна сума початкових інвестицій для відкриття фітнес-зали становить 145000 грн. Найбільші витрати припадають на купівлю обладнання та ремонт приміщення. Це свідчить про детальний і зважений підхід до планування бюджету досліджуваного готельного підприємства. Продемонструємо розподіл витрат на відкриття фітнес-зали на рис. 2.8.

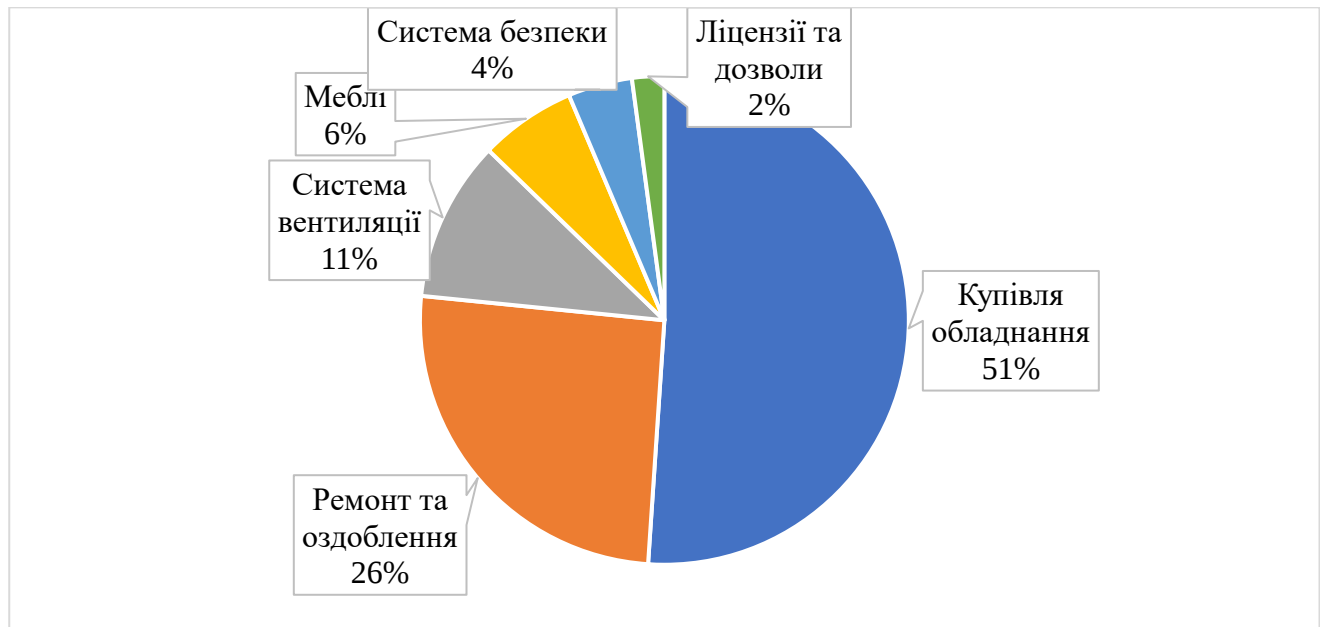


Рис. 2.8. Розподіл витрат на відкриття фітнес-зали

Джерело: побудовано автором

Результати рис. 2.8 наочно демонструють, що основну частку в структурі інвестицій займає обладнання та ремонт на відкриття фітнес-зали. На нашу думку, це дозволяє визначити пріоритети в розподілі коштів і свідчить про фокус на якості послуг і комфорту клієнтів.

Після аналізу витрат на відкриття фітнес-зали, проведемо розрахунки очікуваного доходу після реалізації проекту (Табл. 2.19).

Узагальнюючи дані з Табл. 2.19 місячний дохід фітнес-зали прогнозується на рівні 121000 грн, з яких найбільшу частину складають абонементи для зовнішніх клієнтів (68000 грн) та разові відвідування (1500 грн). Це говорить про націленість бізнесу не лише на гостей готелю, а й на мешканців міста, що розширює аудиторію і потенційні прибутки.

Таблиця 2.19

Очікувані доходи після відкриття фітнес-зали, грн

Джерела доходу	Очікувана ціна, грн	Прогнозована кількість продажів на місяць	Місячний дохід, грн
Абонементи для гостей готелю	1000/місяць	50 гостей	50000
Абонементи для зовнішніх клієнтів	1700/місяць	40 абонементів	68000
Разові відвідування (гості та містяни)	10/раз	150 відвідувань	1500
Додаткові послуги (персональні тренування, оренда приміщення)	30/послуга	50 продажів	1500
Усього за місяць	-	-	121000

Джерело: розраховано автором

Наступним розрахуємо грошовий потік (cash flow) накопичення прибутку за 1 рік функціонування фітнес-зали при готельному підприємстві, результати представимо в Табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Грошовий потік (cash flow) накопичення прибутку за 1 рік функціонування фітнес-зали, грн

Джерело доходу	Кількість / місяць	Ціна	Місячний дохід (грн)
Абонементи для гостей готелю	50 абонементів	1000	50 000
Абонементи для зовнішніх клієнтів	40 абонементів	1700	68 000
Разові відвідування	150 разів	10	1 500
Додаткові послуги (тренування, оренда тощо)	50 послуг	30	1 500
Загальний місячний дохід	-	-	121000

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо чисту річну рентабельність інвестицій (ROI) за формулою 2.1:

$$ROI = \frac{\text{Річний чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} * 100\% \quad (2.1)$$

$$ROI = \frac{121000}{145000} * 100\% = 83,4\%$$

В результаті розрахунків отримуємо значення 83,4% чистої річної рентабельності інвестицій (ROI) фітнес-зали за перший рік функціонування, що є високим показником для бізнесу і свідчить про економічну доцільність проекту.

Наступним розрахуємо період повернення інвестицій за формулою 2.2:

$$\text{Період повернення інвестицій} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Щомісячний чистий прибуток}} \quad (2.2)$$

$$\text{Період повернення інвестицій} = \frac{145000}{121000} = 1 \text{ рік } 2,4 \text{ місяців}$$

Отже, можемо зазначити, що період повернення інвестицій після відкриття фітнес-зали становить близько 1 року 2,4 місяців. Це свідчить про помірний рівень ризику впровадження проекту і високу швидкість повернення вкладень.

Розрахуємо чистий прибуток діяльності фітнес-зали за 2 роки.

Чистий прибуток діяльності фітнес-зали за 2 роки = $121000 \cdot 24 = 2904000$ грн

$$\begin{aligned} \text{Чистий прибуток після повернення інвестицій} = \\ 2904000 - 121000 = 2783000 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Грунтуючись на отримані дані з розрахунків, за 2 роки функціонування фітнес-зали, його діяльність може забезпечити чистий прибуток у розмірі 2 904 000 грн. Початкові інвестиції в розмірі 145 000 грн повністю окупаються вже протягом 1,2 року, що свідчить про високий рівень ефективності проекту. Після повернення інвестицій, чистий прибуток становить 2 783 000 грн, що забезпечує значне фінансове надходження для подальшого розвитку бізнесу. Враховуючи швидку окупність і значний чистий прибуток, впровадження фітнес-зали є економічно доцільним і перспективним рішенням.

Наступним заходом для підвищення конкурентних переваг готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel» пропонуємо відкриття SPA-салону. Продемонструємо вихідні дані в Табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Вихідні дані щодо відкриття SPA-салону

Показники:	Значення
Площа SPA	150 м ²
Середній чек за одну процедуру	1500
Середня кількість клієнтів на день	20 осіб
Робочі дні на місяць	26
Персонал	4 масажисти, 1 адміністратор, 1 косметолог
Стартовий бюджет	15000 грн

Джерело: розраховано автором

Представимо розрахунки витрат на відкриття SPA-салону в Табл. 2.22

Таблиця 2.22

Вихідні дані на відкриття SPA-салону, грн.

Стаття витрат	Вартість, грн
Ремонт і облаштування приміщення	20000
Обладнання (масажні столи, сауни, ванни)	15000
Меблі, декор	18000
Ліцензії та сертифікації	16000
Стартовий маркетинг	8000
Непередбачені витрати	10000
<i>Разом інвестиції</i>	<i>87000</i>

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо очікувані доходи після відкриття SPA-салону за формулою 2.4:

$$\text{Дохід на день} = \text{Середній чек} * \text{Кількість клієнтів} \quad (2.4)$$

$$\text{Дохід на день} = 1500 * 20 = 30000 \text{ грн}$$

$$\text{Дохід на місяць} = 30000 * 26 = 780000 \text{ грн}$$

Проведемо розрахунки очікуваних витрат SPA-салону на місяць (Табл. 2.23)

Таблиця 2.23

Очікувані витрати SPA-салону на місяць, грн

Статті витрат	Вартість, грн
Зарплата персоналу (на 1 особу)	20000
Оренда приміщення	13000
Комунальні витрати	7000
Витратні матеріали (косметика, масла)	18000
Інші витрати	5000
<i>Усього:</i>	<i>63000</i>

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо чистий прибуток з відкриття SPA-салону за формулою 2.5:

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Доходи} - \text{Витрати} \quad (2.5)$$

$$\text{Чистий прибуток} = 780000 - 63000 = 717000 \text{ грн на місяць}$$

Наступним проведемо розрахунки окупності проекту за формулою 2.6:

$$\text{Період окупності (міс)} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Чистий прибуток на місяць}} * 100\%$$

$$\text{Період окупності (міс)} = \frac{87000}{717000} * 100\% = 12 \text{ місяців}$$

Виходячи з усіх розрахунків та проведеного аналізу, можемо визначити, що рекомендовані заходи є доцільними та конкуренто привабливими для готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel». Впровадження фітнес-зали та SPA дозволять «Alexandrovskiy Hotel» підвищити рівень сервісу, розширити спектр додаткових послуг, закріпити конкурентні переваги.

Розрахунки демонструють, що обсяг початкових інвестицій становить 87 000 грн, що включає витрати на ремонт, обладнання, меблі, ліцензії, маркетинг та непередбачені витрати. Очікуваний чистий прибуток становить 717 000 грн на місяць, що свідчить про високу рентабельність проекту, за умови досягнення прогнозованих доходів. Окупність проекту становить 12 місяців, що є доволі привабливим показником для інвесторів і підприємців.

Узагальнюючи отримані дані, запропонований проект має економічну доцільність і потенціал для стабільного доходу вже з першого року роботи, за умови ефективного управління й маркетингового просування.

Після впровадження запропонованих рекомендацій доцільно провести порівняння показників конкурентоспроможності досліджуваних готельних підприємств. Результати продемонстровані в Табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств

Показники конкурентоспроможності	Вага	Експертні оцінки											
		«Alexandrovskiy Hotel»		«Londonska SPA Hotel»		«Continental Hotel»		«Frederic Koklen Boutique Hotel»		«Dvoryansky Hotel»		«Premier Geneva Hotel»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Чистота	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2

Комфорт	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Розташування	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Зручності	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Персонал	0,1	3	0,4	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Спів- відношення ціна/якість	0,2	3	0,6	2	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Всього:	1	-	3,5	-	2,1	-	1,5	-	2	-	2,5	-	2,2

Джерело: розраховано автором

Для більш кращої демонстрації конкурентних переваг досліджуваного готельного підприємства після реалізації пропонованих заходів, побудуємо багатокутник на рис. 2.9.

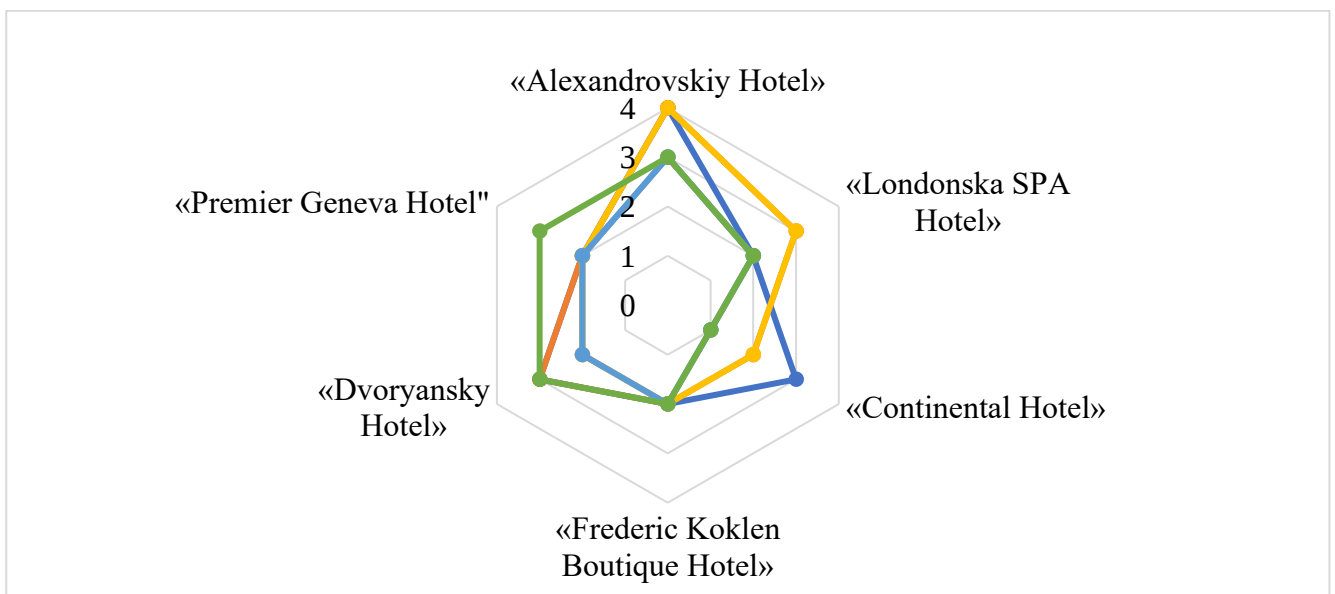


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентних переваг «Alexandrovskiy Hotel»

Джерело: побудовано автором

Запропоновані заходи до вдосконалення надання готельних послуг сприятиме покращенню конкурентних переваг «Alexandrovskiy Hotel».

ВИСНОВКИ:

У межах дослідження розглянуто ключові теоретичні засади формування конкурентних переваг готельних підприємств.

Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств галузі, визначено основні фактори впливу на конкурентоспроможність. За результатами дослідження, встановлено, що готелі складають 42% усіх колективних засобів розміщення, що підтверджує їх лідерство у галузі.

Досліджено сучасні тенденції розвитку ринку готельних послуг в Україні, зокрема динаміку кількості підприємств, рівень заповнюваності номерного фонду та структуру готельного сегмента. Встановлено, що структура ринку зазнала трансформацій через економічні та політичні фактори, а рівень конкурентної боротьби посилюється. Виявлено, що Одеса залишається одним із найбільш конкурентних регіонів, де функціонує значна кількість готельних підприємств з широким спектром послуг.

На основі аналізу організаційно-економічних характеристик готельного підприємства «Alexandrovskiy Hotel» встановлено, що воно займає стійку позицію на ринку завдяки місцезнаходженню та високій якості сервісу. Проте оцінка фінансової діяльності виявила зниження показників прибутковості та рентабельності, що свідчить про необхідність впровадження заходів щодо оптимізації витрат та розширення спектра послуг.

Здійснено аналіз конкурентного середовища та визначено основних конкурентів досліджуваного підприємства. Оцінено рівень конкурентоспроможності «Alexandrovskiy Hotel» порівняно з іншими готелями категорії 4*. Визначено, що готель має високу оцінку чистоти, комфорту та розташування, проте потребує вдосконалення у сфері персоналізації сервісу та оптимізації співвідношення ціни і якості.

Запропоновано заходи щодо підвищення конкурентних переваг готельного підприємства, серед яких відкриття фітнес-зали та SPA-салону. Проведено економічне обґрунтування доцільності їх впровадження, здійснено розрахунки

витрат, очікуваних доходів, періоду окупності та прогнозованого фінансового ефекту. Встановлено, що запропоновані заходи дозволять «Alexandrovskiy Hotel» зміцнити ринкові позиції, збільшити доходи та забезпечити фінансову стабільність у перспективі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Литвинець Л.Ф. Формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах функціонування /Л. Ф. Литвинець //Science, research, development. Technics and technology. 2018. №4. с. 92-96.
2. Портер, М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / М. Портер, пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. с. 715.
3. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>.
4. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування/Пер. з англ. К. Сисоєва / Г. Мінцберг.2008. с. 412.
5. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. №10. с. 427-432.
6. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. №4. Т.1. с. 51-54. URL: <http://elar.khmnpu.edu.ua/bitstream/123456789/892/1/levitska.pdf>.
7. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Навчальний посібник. 2006. с. 384. URL:
8. Кучкова К. О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6085>.
9. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2012. № 2. с. 91–97.
10. Варга І. Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві. Бізнес Інформ. 2013. №1. С. 219-222. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_50.
11. Діденко Є.О., Даніленко А.К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265>.

12. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2011. №7. с. 41-42.
13. Хмурова В.В., Кулініч В.В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124>.
14. Ванькович Л.Я., Далик В.П., Ткач С.В., Ключук Р.В., Торбич А.В., Тимкевич Т.С., Торбич Б.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42607>.
15. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Випуск 24. Ч. 1. С. 152-156. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/35.pdf.
16. Касич, А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / Алла Олексіївна Касич, Жанна Валеріївна Харькова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 25. – № 2. – С. 79-85. – ISSN 1993-0259.
17. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Збірник тез доповідей: III Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2022. С. 217– 220.
18. Рожко Н. Я. Стратегії досягнення конкурентних переваг виробників на ринку овочів та фруктів. Агросвіт. 2020. № 3. С. 73–79.
19. Донецькова В. А. Формування механізму державної підтримки розвитку морегосподарського комплексу України. ЕКОНОМІКА: реалії часу. Одеса. 2021. № 5 (57). С. 30-37.

20. Кондратенко О. О., Першень Н. А. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. Вісник економічної науки України. 2019. №1 (36).
21. Тюріна, Н. М., Назарчук, Т. В., Бакай, А. А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. Innovation and Sustainability, 2023 (1), 213–221. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.221>
22. Малаєва Т. Оцінка конкурентоспроможності фірми/Т. Малаєва // Бізнес Інформ. 1998. № 17-18. С. 115-118.
23. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2013. 536 с.
24. Чернова, І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства/І.В. Чернова // Економіка та управління: аналіз тенденцій та перспектив розвитку. - 2018. - № 15. - С. -146 -149.
25. Модель 5 сил Портера. URL: https://www.wikiwand.com/uk/articles/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D0%BF%27%D1%8F%D1%82%D0%B8_%D1%81%D0%B8%D0%BВ_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0.
26. Динаміка кількості колективних засобів розміщення за 2015-2023 р. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelного-rinku-ukraini-u-2024-roci>.
27. Всесвітня туристична організація. URL: <https://www.unwto.org/ru>.
28. Структура колективних засобів розміщення в Україні/ URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelного-rinku-ukraini-u-2024-roci>.
29. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>.
30. Динаміка структури заповнення готельних підприємств в період з 2017-2023 р. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelного-rinku-ukraini-u-2024-roci>.
31. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua/>.

32. Державна статистика України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
33. Методологічні положення зі статистики туризму / Наказ Державної служби статистики України р. No 372. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
34. Шикіна О.В. Сучасні тенденції розвитку категоризованих готелів України. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2021/77/pdf/163-179.pdf>.
35. Сайт готелю «Alexandrovskiy Hotel». URL: <https://www.ua-region.com.ua/33812054>.
36. Сайт готелю «Alexandrovskiy Hotel». URL: <https://www.alexandrovskiy.com.ua/>.
37. Сайт онлайн-бронювання. URL: <https://surli.cc/dyqbbk>.
38. Статистичні дані готельного підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/33812054/yearly-finances>.
39. Сайт готелю «Alexandrovskiy Hotel». URL: [Booking.com https://surl.li/fhvopf](https://surl.li/fhvopf).
40. Сайт готелю «Londonska SPA Hotel». URL: <https://surl.li/iugqpp>.
41. Сайт готелю «Continental Hotel». URL: <https://surl.lu/bjjvoc>.
42. Сайт готелю «Frederic Koklen Boutique Hotel». URL: <https://surl.lu/iztbok>.
43. Сайт готелю «Dvoryansky Hotel». URL: <https://surl.li/bmhjyy>.
44. Сайт готелю «Premier Geneva Hotel». URL: <https://surl.li/jrqfzn>.
45. Завідна Л.Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. Проблеми економіки. 2018. №1. с. 187-193.