

33
04.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



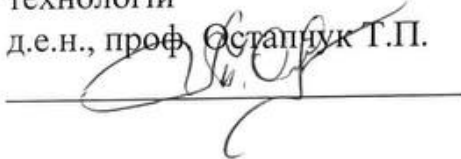
КАРБІВСЬКИЙ Ігор Олександрович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Мошенський С.З.



(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Карбівський І. О. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досліджено теоретичні основи розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи стратегічного розвитку конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення процесу розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, стратегічне управління, стратегія конкурентоспроможності, готельно-ресторанний бізнес.

Annotation

Karbivskyi I. O. Development of a strategy for increasing the competitiveness of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of the development and implementation of the strategy of increasing the competitiveness of the enterprise are considered. The theoretical foundations of developing a strategy for increasing the competitiveness of the enterprise have been studied. An analytical assessment of the functioning of the system of strategic development of the enterprise's competitiveness is presented. The directions for improving the process of developing a strategy for increasing the competitiveness of the enterprise are substantiated.

Keywords: competition, competitiveness, strategic management, competitiveness strategy, hotel and restaurant business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, значення та принципи формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2. Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	16
1.3. Методичні аспекти оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу	34
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН»	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	50
2.3. Оцінка сучасного стану стратегічного розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері готельно-ресторанного бізнесу	57
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН»	70
3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни.....	70
3.2. Обґрунтування та вибір альтернативних стратегій розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації.....	78
3.3. Оцінка економічної ефективності від реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства.....	88
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкуренентоспроможність підприємств є однією з ключових умов успіху на сучасному ринку. В умовах глобалізації, динамічних економічних змін і постійного розвитку технологій підприємства стикаються з новими викликами і зростаючою конкуренцією. Для того щоб зберегти або зміцнити свої позиції на ринку, їм необхідна ретельно розроблена стратегія, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Підвищення конкурентоспроможності компанії передбачає впровадження інноваційних методів управління, оптимізацію бізнес-процесів і розробку послуг, що забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів. Одним із ключових елементів стратегії є вміння орієнтуватися на потреби клієнтів і швидко реагувати на їхні очікування. У готельно-ресторанному бізнесі особливого значення набувають такі чинники, як якість обслуговування, персоналізація послуг, впровадження цифрових технологій та ефективне управління ресурсами. Окремого вивчення потребують узагальнення основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, вивчення сучасних тенденцій та розгляд можливих шляхів їх адаптації до ситуації на українському ринку. Особливу увагу доцільно приділяти цифровізації та впровадженню CRM-систем, здатних підвищити ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами.

Проблеми та перспективи розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств досліджувались такими українськими вченими, теоретиками і практикаками як О. Анісімова, С. Бондар, С. Галасюк, А. Гуренко, Л. Завідна, Д. Коваленко, А. Круглянко, А. Мазаракі, М. Мальська, Т. Мітяєва, О. Ніколайчук, В. Охота, М. Рябенська, Т. Ткаченко, Т. Чаркіна, В. Якубів та ін. Загалом останні дослідження та наукові публікації з питань удосконалення конкурентоспроможності у готельно-ресторанному бізнесі підкреслюють важливість впровадження цифровізації та новітніх технологій обслуговування гостей, оптимізації бізнес-процесів з використанням

автоматизованих систем управління.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- вивчити сутність, значення та принципи формування стратегії конкурентоспроможності підприємства;

- дослідити процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- узагальнити методичні аспекти оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку;

- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу;

- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;

- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;

- провести оцінку сучасного стану стратегічного розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері готельно-ресторанного бізнесу;

- представити формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни;

- здійснити обґрунтування та вибір альтернативних стратегій конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації;

- оцінити економічну ефективність від реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден», **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

ТОВ «Мотель-бар «Гульден».

Методи дослідження. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності стратегії конкурентоспроможності); статистичні, прогностичні та економіко-математичні методи (при проведенні аналізу та діагностики сучасного стану конкурентного розвитку підприємства); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів розвитку стратегії конкурентоспроможності та її впливу на ефективність діяльності підприємства).

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів. Основними результатами наукового дослідження, що характеризують його наукову новизну полягають у наступному:

- вперше подано узагальнене визначення поняття стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу, як комплексного плану дій, спрямованого на зміцнення позицій компанії на ринку шляхом підвищення якості послуг, впровадження інновацій, оптимізації витрат та ефективного використання ресурсів. Представлено процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

- дістала подальший розвиток методика оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу, що є системою інструментів та підходів, що дозволяють аналізувати внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на ефективність діяльності компанії в умовах конкурентного ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у дослідженні теоретико-прикладних аспектів розробки стратегії підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Завдяки комплексному науковому дослідженню визначених проблем були покращені теоретичні концепції та надані обґрунтовані практичні рекомендації щодо проведення цифровізації конкурентного розвитку підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 108 сторінках друкованого тексту. Робота містить 37 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та принципи формування стратегії конкурентоспроможності підприємства

У сучасній динамічній ринковій економіці успіх значною мірою залежить від їх здатності підтримувати конкурентоспроможність. Сучасні ринки, в тому числі в сфері гостинності відомі своєю гострою конкуренцією, що змушує компанії приймати гнучкий стиль управління та постійно вдосконалювати свої послуги. Успіх бізнесу в цій галузі залежить не тільки від якості обслуговування, але й від здатності компанії адаптуватися до зовнішніх змін, впроваджувати нові ідеї та підтримувати базу лояльних клієнтів. Як наслідок, створення стратегії конкурентоспроможності є вирішальним аспектом управління, що дозволяє підприємствам не тільки вистояти, але й процвітати в умовах гострої конкуренції. Це передбачає оптимізацію бізнес-операцій, максимальне використання ресурсів і активний пошук нових ринкових перспектив [23, с.60].

Застосування стратегічного підходу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, що, у свою чергу, допомагає сформулювати ефективні плани майбутнього розвитку. Крім того, добре продумана стратегія дозволяє мінімізувати ризики та підвищити прибутковість бізнесу. Як наслідок, створення стратегії конкурентоспроможності є вирішальною вимогою для забезпечення сталого зростання та ефективної роботи підприємств, в тому числі в сфері готельно-ресторанного бізнесу [14, с.195].

Сфера послуг готельно-ресторанного бізнесу охоплює широкий спектр послуг, пов'язаних із гостинністю, харчуванням та відпочинком. Вона охоплює широкий спектр засобів розміщення, таких як готелі, мотелі, хостели, пансіонати, ресторани, кафе, бари та інші заклади громадського харчування.

Основними складовими цієї галузі є забезпечення проживанням і харчуванням туристів, відряджених і місцевих жителів. Крім того, сфера охоплює низку додаткових послуг, включаючи організацію заходів, кейтеринг, оздоровчі та спа-процедури, а також дозвілля та розваги.

Якість обслуговування клієнтів є вирішальним аспектом, оскільки вона суттєво впливає на репутацію та конкурентоспроможність установ. Індустрія гостинності, включаючи готелі та ресторани, є вирішальним фактором у розвитку туризму та місцевої економіки, створюючи можливості для працевлаштування та залучаючи фінансову підтримку [19, с.337].

З огляду на зниження купівельної спроможності споживачі стали більш обережними при виборі готелів, віддаючи перевагу тим, які пропонують відмінний сервіс за розумну ціну. Це призвело до суттєвого погіршення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного сектора, що змусило учасників ринку активно шукати життєздатні рішення та стратегії. Цей сценарій спонукає готельно-ресторанний бізнес зосередитися на результатах своїх зусиль і посилює їхню мотивацію для підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті зростання стратегічних підходів до її підвищення є вирішальним фактором для посилення позицій на ринку та гарантування стабільних прибутків [31, с.187].

Конкурентоспроможність, як концепція, охоплює численні аспекти, які демонструють здатність продукту чи послуги відповідати ринковим умовам і задовольняти потреби споживачів. Вона враховує не лише якість, економічні та технічні аспекти, але й такі фактори, як ціна, терміни доставки, канали збуту, обслуговування та реклама.

Однією з ключових стратегій досягнення конкурентоспроможності в готельно-ресторанній індустрії є надання найвищих послуг, які перевершують ті, що пропонуються конкурентами. Дослідження показують, що в закладах, де нехтують якістю, до 60% часу присвячується виправленню помилок обслуговування [65, с.95].

Зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.1.

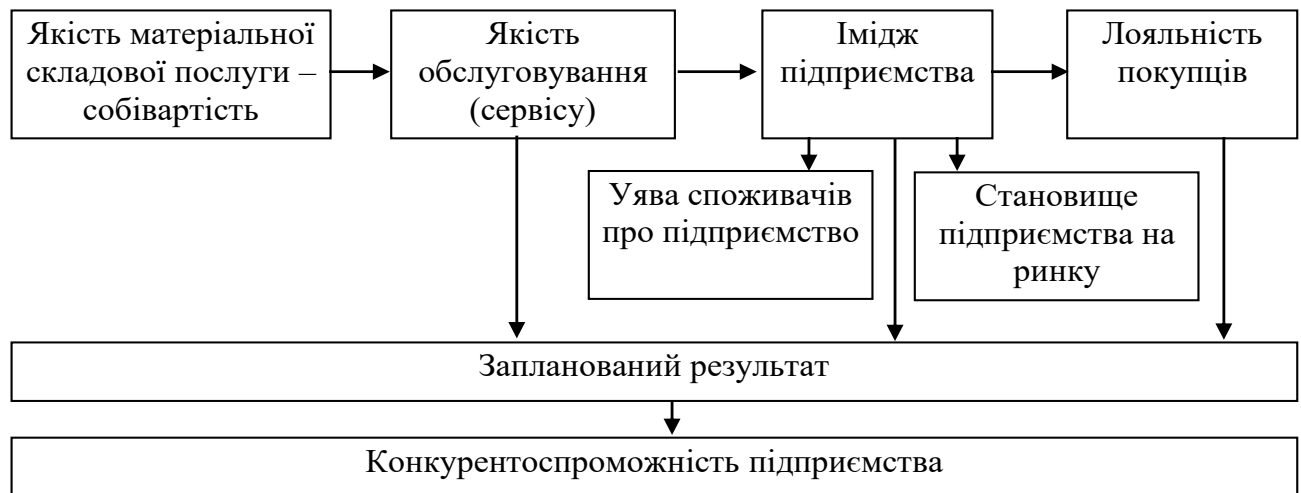


Рис. 1.1. Зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства сфери послуг

Джерело: складено автором за [67]

Усі підприємства сфери послуг, в тому числі заклади готельно-ресторанного бізнесу повинні мати унікальні якості та характеристики, які роблять їх особливо привабливими для клієнтів і надають їм конкурентну перевагу. Конкурентна перевага визначається як здатність компанії генерувати дохід, вищий за середній по галузі, і відіграє ключову роль у створенні сильної ринкової позиції. Це ключовий елемент для успішного функціонування та розвитку бізнесу. Конкурентна перевага в індустрії гостинності може бути результатом як унікальних характеристик пропонованих послуг, так і поєднання ресурсів, навичок і компетенцій, що визначають внутрішній потенціал підприємства [74, с.100].

Отже, конкурентна перевага підприємства у сфері готельно-ресторанного бізнесу полягає в характеристиках його послуг, які забезпечують певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики різноманітні і стосуються як основних готельно-ресторанних послуг (наприклад, розміщення та харчування), так і додаткових послуг, методів обслуговування клієнтів та маркетингових прийомів просування, характерних для конкретного готелю або ресторану.

Дослідження питань формування стратегії конкурентоспроможності на

підприємствах часто характеризуються неоднозначністю та фрагментарністю. Хоча конкурентоспроможність є важливою темою для багатьох галузей, саме для готельно-ресторанної сфери існує брак комплексних досліджень, які б охоплювали всі аспекти цього питання. Більшість робіт акцентуються на окремих елементах, таких як ціноутворення, якість послуг або маркетинг, не враховуючи їх взаємозв'язок у загальній стратегії. Це призводить до недостатнього розуміння, як підприємства можуть ефективно використовувати свої ресурси для створення довгострокових конкурентних переваг. Фрагментарність підходів також ускладнює практичне застосування отриманих результатів у реальних умовах ринку. Тому існує потреба у більш системному та цілісному підході до розробки стратегії конкурентоспроможності в цій галузі.

Окремі наукові дефініції поняття «стратегія конкурентоспроможності» підприємства представлено у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «стратегія конкурентоспроможності»
підприємства

Автор	Визначення
1	2
Анісімова О.М. [1]	Стратегія конкурентоспроможності – це сукупність дій та рішень підприємства, спрямованих на забезпечення його стійких переваг над конкурентами на ринку.
Бортник Л.В. [4]	Стратегія конкурентоспроможності – це план довгострокового розвитку компанії, який передбачає використання її сильних сторін для створення унікальних пропозицій та адаптації до змін ринку.
Грудзинський О.Д. [13]	Стратегія конкурентоспроможності підприємства визначає, як компанія може найефективніше використовувати свої ресурси для досягнення конкурентних переваг.
Довгань Л.Є. [19]	Стратегія конкурентоспроможності – це набір цілеспрямованих дій, спрямованих на утримання або покращення позицій підприємства на ринку через інновації, підвищення якості та оптимізацію витрат.
Лупак Р.Л. [30]	Стратегія конкурентоспроможності – це процес адаптації підприємства до ринкових умов, спрямований на максимізацію його можливостей для залучення споживачів та випередження конкурентів.
Нижник І.В. [47]	Стратегія конкурентоспроможності – це спосіб досягнення підприємством своєї місії на ринку через побудову тривалих конкурентних переваг.
Охота В.І. [60]	Стратегія конкурентоспроможності – це комплексний підхід до управління підприємством, який передбачає створення та підтримку переваг на ринку за рахунок ефективного використання ресурсів і можливостей.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Рябенюка М.О. [66]	Стратегія конкурентоспроможності – це план дій, який допомагає підприємству утримувати або підвищувати свої позиції на ринку завдяки кращій якості, ціні, інноваціям або сервісу в порівнянні з конкурентами.
Стойко І.І. [70]	Стратегія конкурентоспроможності включає методи і заходи, які забезпечують підприємству довготривалі переваги на ринку шляхом ефективного управління, маркетингу та впровадження інновацій.
Халімон Т.М. [78]	Стратегія конкурентоспроможності – це стратегічний напрямок діяльності підприємства, що визначає його здатність досягати успіху на ринку через оптимізацію внутрішніх процесів та створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів.

Джерело: складено автором

Наведені у табл. 1.1 визначення демонструють різні підходи до розуміння і формування стратегії конкурентоспроможності підприємств. Отже, поняття «стратегія конкурентоспроможності» підприємства є багатогранним і охоплює різні підходи до забезпечення стійких позицій компанії на ринку. Усі наведені визначення містять спільні елементи, такі як використання ресурсів, створення конкурентних переваг, адаптація до ринкових умов, а також досягнення довгострокових цілей підприємства. Основними аспектами, що впливають на конкурентоспроможність, є якість продукції чи послуг, інноваційність, ефективне управління витратами та можливість залучати споживачів через унікальні ціннісні пропозиції [30; 78].

Вважаємо, що стратегія конкурентоспроможності підприємства – це системний та довгостроковий план дій, спрямований на створення та підтримку стійких конкурентних переваг підприємства на ринку шляхом ефективного використання наявних ресурсів, інноваційного підходу до розвитку продукту або послуг, оптимізації бізнес-процесів та маркетингових стратегій. Вона передбачає адаптацію до динамічних ринкових умов, забезпечення відповідності продукції або послуг вимогам споживачів, а також утримання або покращення ринкових позицій через впровадження інновацій, підвищення якості, зниження витрат та формування унікальної ціннісної пропозиції.

При створенні стратегії конкурентоспроможності необхідно враховувати специфічні характеристики галузі (наприклад, готельно-ресторанний бізнес),

такі як орієнтація на обслуговування клієнтів, якість обслуговування та клієнтський досвід. Ключові параметри, які впливають на формування стратегії конкурентоспроможності підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові параметри, які впливають на формування стратегії
конкурентоспроможності підприємства

Параметри конкурентоспроможності	Характеристика
1. Якість послуг	Якість обслуговування є важливим елементом конкурентоспроможності в індустрії гостинності. Високі стандарти обслуговування, персональна увага до кожного клієнта та швидке реагування на його потреби створюють сприятливий імідж компанії та допомагають залучати й утримувати постійних клієнтів.
2. Інновації та технології	Використання новітніх технологій, таких як автоматизовані процеси бронювання, системи онлайн-замовлень, безконтактні послуги та інші технологічні рішення можуть допомогти оптимізувати роботу та покращити клієнтський досвід. Інновації також включають оновлення пропозицій послуг відповідно до мінливих ринкових тенденцій.
3. Цінові стратегії	Важливо розробити цінову політику, яка відповідає очікуванням цільової аудиторії і водночас дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною. Підприємства розміщення можуть використовувати різні підходи, такі як диференціація цін для різних сегментів клієнтів, спеціальні пропозиції та пакети послуг.
4. Маркетинг та брендинг	Розробка ефективної маркетингової стратегії може допомогти залучити нових клієнтів і зміцнити позиції на ринку. Ключові елементи включають просування через соціальні мережі, рекламу, участь у програмах лояльності та створення унікального бренду, який відображає цінності та концепції компанії.
5 Розташування та доступ	У готельно-ресторанній індустрії місце розташування бізнесу має вирішальне значення для його успіху. Успішні підприємства обирають зручне місце з високою прохідністю, враховують транспортне сполучення та близькість до туристичних, ділових і культурних центрів.
6. Управління репутацією та відгуками клієнтів	У цифрову епоху управління репутацією є одним із ключових параметрів конкурентоспроможності. Відгуки на професійних платформах, у соціальних мережах та особисті рекомендації мають значний вплив на рішення потенційних клієнтів. Ефективне управління відгуками та швидке реагування на скарги можуть сприяти підвищенню репутації компанії.

Джерело: складено автором за [31; 34; 65]

Метою розробки стратегії конкурентоспроможності є забезпечення стійкої ринкової позиції компанії та досягнення довгострокової прибутковості шляхом створення та утримання конкурентних переваг. Це включає в себе підвищення

якості обслуговування, реагування на потреби клієнтів, надання інноваційних рішень та оптимізацію бізнес-процесів. Вона також спрямована на залучення нових клієнтів, утримання постійних клієнтів, покращення репутації організації та підвищення її впізнаваності на ринку, що забезпечує стабільний розвиток компанії в конкурентному середовищі [20, с.192].

Ключові завдання стратегії конкурентоспроможності підприємства на ринку охоплюють низку дій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг і забезпечення успіху (рис. 1.2).

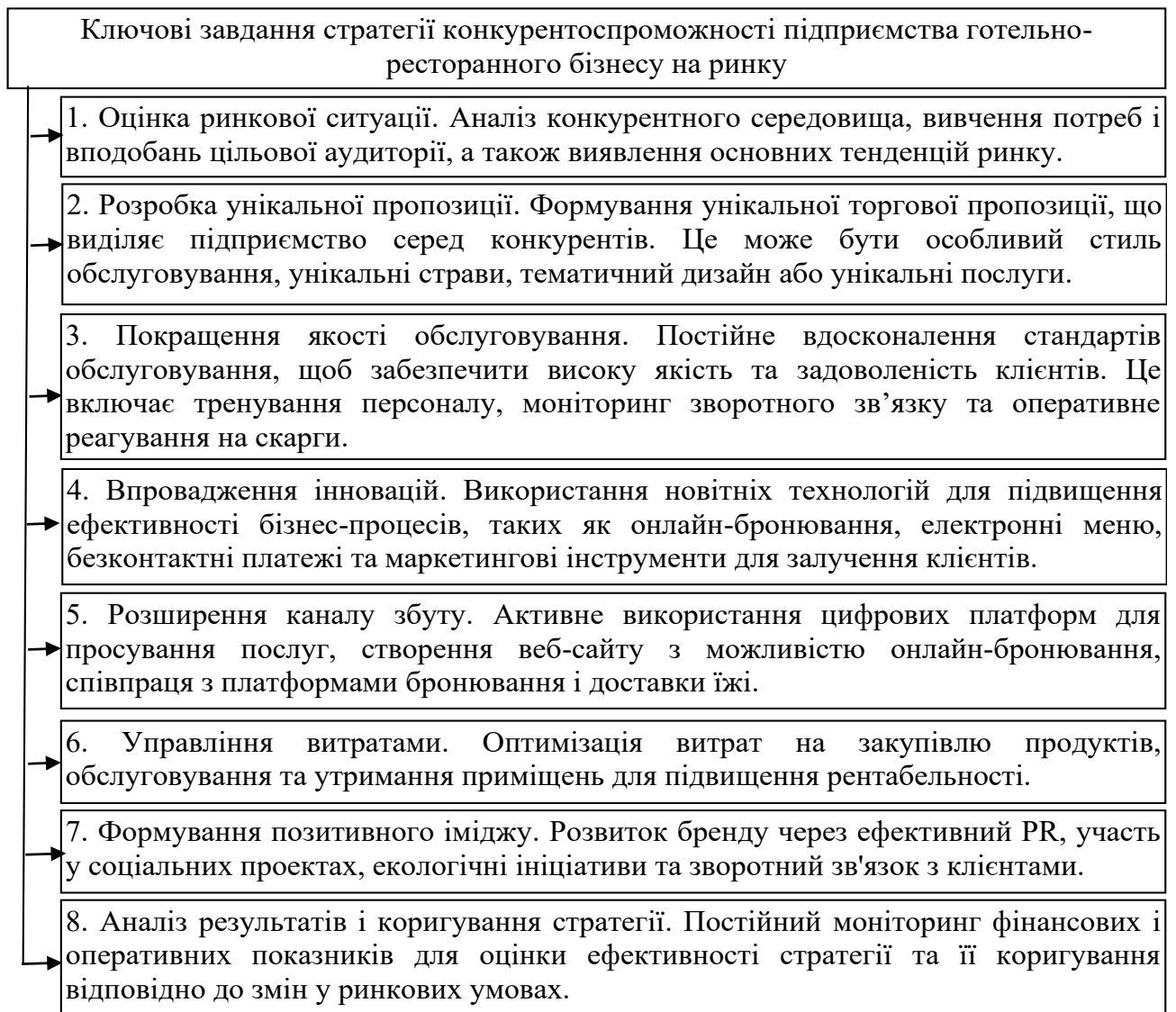


Рис. 1.2. Ключові завдання стратегії конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу на ринку

Джерело: складено автором за [21; 28]

В умовах посилення конкуренції та зміни споживчих вподобань важливо вивчити принципи, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. В умовах динамічного ринку важливо розуміти фактори, які впливають на успіх компаній цього сектору. Застосовуючи принципи ефективної конкурентоспроможності, підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть не тільки задовольняти потреби своїх клієнтів, але й підтримувати стабільне зростання та розвиток. Тому поглиблене вивчення цих принципів є необхідним для розробки стратегій, спрямованих на покращення позицій компанії на ринку [50, с.57].

Базові принципи забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу на ринку узагальнено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Базові принципи забезпечення конкурентоспроможності
підприємства готельно-ресторанного бізнесу на ринку

Принцип	Опис
1. Системності	Взаємозв'язок усіх компонентів підприємства, що забезпечує узгодженість дій у досягненні загальної мети.
2. Цілісності	Комплексний підхід до формування стратегії, що враховує всі аспекти діяльності підприємства, включаючи ресурси та процеси.
3. Збалансованості	Встановлення оптимального співвідношення між різними елементами стратегії, щоб забезпечити рівновагу між якістю, ціною та обслуговуванням.
4. Множинності	Використання різних методів і підходів для забезпечення конкурентоспроможності, що дозволяє адаптуватися до змінюваних умов ринку.
5. Гнучкості	Здатність швидко адаптуватися до нових умов і змін у споживчих перевагах, що дозволяє підприємству реагувати на виклики ринку.
6. Безперервності	Постійний процес вдосконалення та оновлення стратегій, що сприяє стійкому розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.
7. Раціональності	Використання оптимальних рішень на основі аналізу даних, що забезпечує ефективність ресурсів і підвищує конкурентоспроможність.
8. Залучення	Активна взаємодія з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами для отримання зворотного зв'язку і вдосконалення послуг.
9. Достовірності інформації	Використання перевірених і актуальних даних для прийняття рішень, що знижує ризики і підвищує ефективність стратегії.

Джерело: складено автором за [37; 67]

Таким чином, розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є ключовим аспектом успішної роботи в сучасних умовах. Постійні зміни вподобань споживачів, технологічні інновації та посилення конкуренції вимагають від бізнесу адаптації підходів до управління клієнтами та обслуговування. Ефективна стратегія не лише задовольняє потреби клієнтів, але й диференціює їх від конкурентів завдяки унікальним пропозиціям та якісному обслуговуванню. Крім того, таке стратегічне планування допомагає оптимізувати витрати, підвищити прибутковість і забезпечити сталий розвиток.

1.2. Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств - це системний і структурований підхід, що включає кілька етапів, спрямованих на аналіз, планування та реалізацію заходів щодо зміцнення позицій компанії на ринку. Основними етапами цього процесу є наступні [31; 34]:

1. Аналіз ринкової ситуації - вивчення поточної ситуації на ринку, конкурентів, цільових груп та галузевих тенденцій.
2. Оцінка внутрішніх ресурсів - аналіз сильних і слабких сторін компанії, включаючи фінансові, кадрові, технологічні та організаційні аспекти.
3. Постановка стратегічних цілей - формулювання чітких і досяжних цілей, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, з урахуванням ресурсних можливостей компанії.
4. Розробка стратегії - підготовка конкретних заходів і планів дій, які сприятимуть досягненню визначених цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.
5. Реалізація стратегії - управління процесом її впровадження, включаючи виконання розробленого плану та координацію дій усіх підрозділів компанії.

6. Моніторинг та коригування - регулярний аналіз результатів впроваджених заходів з метою виявлення відхилень від плану та внесення необхідних коректив для досягнення стратегічних цілей.

Цей процес є циклічним і потребує постійного вдосконалення, оскільки ринкові умови та потреби клієнтів можуть змінюватися. Успішна реалізація конкурентної стратегії забезпечить сталий розвиток компанії та її лідируючі позиції в галузі.

Початковий етап аналізу ринкової кон'юнктури є вирішальним у розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств. Він передбачає вивчення зовнішнього середовища, включаючи ринкові тенденції, потреби споживачів і поведінку конкурентів. На цьому етапі проводиться сегментація ринку для визначення цільових споживачів та їхніх уподобань. Важливим аспектом є оцінка зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни, які можуть вплинути на бізнес. Аналіз конкурентів допомагає визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також стратегії залучення клієнтів. Результати цього етапу є основою для подальших дій і планування стратегії, оскільки він надає компаніям інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень [31, с.187].

Фактори розвитку ринку - це різноманітні чинники, які впливають на динаміку та напрями розвитку певної галузі. Основними факторами, що потребують аналізу у сфері готельно-ресторанного бізнесу є ті, що узагальнено у табл. 1.4.

Ці фактори, взаємодіючи, формують складну екосистему, яка визначає напрямки і темпи розвитку ринку гостинності.

В процесі дослідження численних ринкових факторів, одним з найголовніших елементів є вивчення споживчого профілю на ринку готельно-ресторанних послуг.

Профілі споживачів на ринку готельно-ресторанних послуг - це набір характеристик, які описують типових споживачів цих послуг, їхні потреби, вподобання та поведінку. Основними елементами профілю споживача є [67]:

Таблиця 1.4

Зовнішні фактори стратегічного розвитку ринку готельно-ресторанних послуг

Група факторів	Зміст факторів
1. Економічні фактори	Загальний стан економіки, рівень доходів населення та зміни споживчих витрат, які впливають на попит на готельні та ресторанный послуги.
2. Соціальні фактори	Зміни в демографічних характеристиках споживачів, способі життя, уподобаннях і звичках, які можуть змінити попит на вид і якість послуг.
3. Технологічні інновації	Впровадження нових технологій у сферу послуг, автоматизація процесів та використання мобільних додатків для бронювання та управління послугами.
4. Конкуренція	Наявність нових гравців на ринку та стратегічні зміни з боку існуючих конкурентів, які можуть вплинути на ціноутворення, якість послуг та маркетингові стратегії.
5. Регуляторні фактори	Зміни в законодавстві, стандартах безпеки, гігієнічних правилах та екологічних вимогах, які можуть вплинути на діяльність готелів та ресторанів.
6. Культурні фактори	Споживчі традиції, звичаї та гастрономічні вподобання, які визначають тип обслуговування та кухню, що пропонуються в ресторані.
7. Екологічні фактори	Все більше уваги приділяється сталості, екологічним практикам і використанню місцевих продуктів, які впливають на готельні та ресторанный стратегії.

Джерело: складено автором за [23; 37]

1) демографічні характеристики - вік, стать, сімейний стан, рівень освіти, дохід тощо;

2) психографічні характеристики - цінності, спосіб життя, інтереси та вподобання, що впливають на вибір готелю чи ресторану та стиль споживання;

3) поведінкові характеристики - звички споживання, частота відвідувань, планування подорожей та вподобання у виборі ресторанів, а також критерії, які споживачі враховують при виборі послуг (ціна, якість обслуговування, репутація, доступність);

4) географічні характеристики - місце проживання споживача. Це може впливати на вподобання споживачів та їхню готовність подорожувати для відвідування певних закладів;

5) особливі потреби - особливі вимоги до обслуговування, наприклад, потреба в спеціальному меню (вегетаріанському, безглютеновому), наявність послуг для дітей, доступність для людей з обмеженими можливостями;

Аналіз профілю споживача дозволяє підприємствам гостинності краще

зрозуміти свою цільову аудиторію, адаптувати пропозиції та послуги до потреб клієнтів і розробити ефективні маркетингові стратегії для залучення та утримання клієнтів.

Оцінка внутрішніх ресурсів підприємства – це процес аналізу та оцінювання всіх доступних ресурсів, які підприємство має в своєму розпорядженні для досягнення своїх цілей та реалізації стратегії. Стратегічна оцінка внутрішніх ресурсів передбачає їх поділ на сильні та слабкі сторони на підприємствах готельно-ресторанної сфери [60, с.48].

Можливі сильні та слабкі сторони сучасних вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу, згруповані за різними видами ресурсів представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Можливі сильні та слабкі сторони в розрізі різних видів ресурсів сучасних вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Вид ресурсу	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансові	- наявність інвестицій від місцевих та іноземних фондів. - стабільний потік доходів від постійних клієнтів.	- обмежений доступ до кредитування. - нестабільність фінансових показників через сезонність.
Матеріальні	- власність на приміщення та обладнання. - використання місцевих продуктів, що знижує витрати на логістику.	- застаріле обладнання, яке потребує модернізації. - обмежений асортимент пропонованих товарів.
Трудові	- досвідчені та кваліфіковані працівники в сфері обслуговування. - наявність команди з високим рівнем мотивації.	- висока плинність кадрів. - нестача спеціалістів з новими навичками (наприклад, Digital Marketing).
Технологічні	- використання сучасних систем управління (PMS, POS). - впровадження онлайн-сервісів для бронювання.	- відсутність автоматизації в деяких процесах. - низький рівень інтеграції нових технологій.
Інформаційні	- наявність системи управління даними про клієнтів (CRM). - доступ до маркетингових аналітик.	- невисока обізнаність про новітні тенденції в індустрії. - нестача аналітичних звітів для прийняття рішень.
Організаційні	- гнучка структура управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку. - наявність стратегії розвитку та планування.	- недостатня координація між підрозділами. - слабка корпоративна культура, що впливає на мотивацію.

Джерело: складено автором за [2; 21]

Етап постановки стратегічних цілей є важливим, оскільки визначає основний напрямок діяльності компанії, її середньо- та довгострокові прагнення. Чітко сформульовані цілі допомагають сфокусувати ресурси та зусилля команд на досягненні конкретних результатів, що сприяє підвищенню ефективності процесу управління [25, с.376].

Можливі цілі стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в розрізі окремих бізнес-процесів представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Можливі цілі стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в розрізі окремих бізнес-процесів

Бізнес-процес	Можливі цілі стратегічного розвитку
Управління персоналом	- підвищення кваліфікації працівників на 20% протягом року. - зменшення плинності кадрів до 10% на рік.
Обслуговування клієнтів	- досягнення рівня задоволеності клієнтів не нижче 90% за відгуками. - зменшення часу обслуговування до 15 хвилин для всіх замовлень.
Маркетинг та збут	- збільшення обсягу продажів на 25% протягом наступних 12 місяців. - розширення цільової аудиторії на 30% через нові рекламні кампанії.
Фінансове управління	- зростання чистого прибутку на 15% протягом року. - зменшення витрат на 10% шляхом оптимізації бізнес-процесів.
Управління запасами	- зменшення витрат на запаси до 5% від загальних витрат. - збільшення обороту запасів до 6 разів на рік.
Якість продукції та послуг	- досягнення стандартів якості iso протягом 2 років. - запровадження нових меню з використанням локальних продуктів до кінця року.
Технологічні інновації	- впровадження нових технологій для автоматизації процесів до 2025 року. - розробка мобільного додатку для бронювання та замовлення послуг.
Стратегічне планування	- проведення SWOT-аналізу підприємства не менше ніж один раз на рік. - формування річного стратегічного плану з чіткими показниками ефективності.

Джерело: складено автором за [28; 32]

Представлена інформація дозволяє визначити конкретні цілі стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що сприятимуть їхньому успішному функціонуванню та конкурентоспроможності на ринку.

Етап формулювання конкурентної стратегії є важливим елементом

успішного функціонування готельно-ресторанних підприємств, оскільки він визначає, як компанія буде адаптуватися до ринкового середовища і як вона буде конкурувати зі своїми конкурентами. На цьому етапі аналізуються внутрішні ресурси та зовнішні фактори, що впливають на ринок, з метою розробки ефективного плану дій для отримання конкурентних переваг [60, с.47].

Основна мета цього етапу - вибрати найбільш підходящі напрямки розвитку та впровадити інновації, які будуть диференціювати компанію від її конкурентів. Стратегія повинна бути гнучкою, щоб вона могла адаптуватися до мінливих ринкових умов і нових технологічних тенденцій.

Підприємствам сфери готельно-ресторанного бізнесу можна рекомендувати такі практично орієнтовані стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності [74; 83]:

- детальне знання потреб своїх клієнтів;
- постійне додавання цінності до товарів чи послуг;
- інвестування в інновації та сучасні технології;
- розвиток і навчання персоналу;
- відкритість у комунікації;
- ефективний розподіл обов'язків;
- пріоритетне формування стратегічних партнерств.

У сучасних умовах глобальної конкуренції, економічних спадів, технологічних нововведень та зростаючих вимог споживачів, підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені адаптувати або змінювати свої стратегії для збереження або розширення своєї частки на ринку. Усю різноманітність цих напрямів можна об'єднати в єдину систему конкурентних стратегій (рис. 1.3).

Так, за М. Портером, можна виокремити такі основні стратегії формування конкурентних переваг [76, с.498]:

1. Стратегія лідерства за витратами - дозволяє компаніям пропонувати товари та послуги за нижчими цінами, ніж конкуренти, шляхом досягнення найнижчих витрат у своїй галузі. Це забезпечує конкурентну перевагу за рахунок економії на масштабах виробництва та оптимізації виробничих процесів.



Рис. 1.3. Система конкурентних стратегій підприємства
готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором за [36; 65; 76]

2. Стратегія диференціації - компанії покладаються на унікальні особливості своїх товарів та послуг, які диференціюють їх на ринку. Диференційовані особливості стосуються якості, дизайну, функціональності та сервісу і дозволяють їм залучати клієнтів навіть за вищими цінами.

3. Стратегія концентрації (фокусування): Компанії концентруються на обмеженому сегменті ринку або ніші, де вони можуть задовольнити потреби клієнтів краще, ніж на ширшому ринку. Цього можна досягти за рахунок лідерства у витратах або диференціації в межах обраної ніші.

Стратегії конкурентної поведінки - це комплекс дій та заходів, спрямованих на отримання компанією конкурентних переваг на ринку та досягнення її стратегічних цілей. Ці стратегії допомагають компаніям реагувати на конкурентне середовище, зміцнювати свої позиції та адаптуватися до змін на ринку. До основних стратегій конкурентної поведінки можна віднести наступні:

1. Агресивні стратегії - компанії активно прагнуть завоювати більшу частку ринку, використовуючи цінову конкуренцію, розширення асортименту продукції, інтенсивні маркетингові кампанії та інші засоби для витіснення конкурентів.

2. Оборонні стратегії - компанії зосереджуються на збереженні своїх ринкових позицій, вживаючи заходів для захисту від агресивної поведінки конкурентів, наприклад, покращуючи якість своїх товарів та послуг, утримуючи клієнтів тощо.

3. Стратегії імітації - для того, щоб не відставати від ринку, компанії копіюють успішні дії та рішення конкурентів і намагаються швидко впровадити їх у власний бізнес.

4. Стратегії співробітництва - укладання угод, партнерств чи інших форм співпраці з конкурентами для досягнення спільних цілей, таких як обмін технологіями чи спільне використання ресурсів.

Вважаємо, що остання з класифікаційної ознаки – стратегії забезпечення конкурентоспроможності – відносяться до стратегічного розвитку конкурентоспроможності в основних бізнес-процесах підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Етап реалізації стратегії конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства стосується практичної реалізації запланованих заходів та ініціатив, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Цей етап включає кілька ключових елементів [71; 83]:

- організація використання ресурсів - для підтримки реалізації стратегії компанії повинні ефективно мобілізувати фінансові, людські, матеріальні та технічні ресурси;

- впровадження операційних змін - сюди входить оновлення процесів обслуговування клієнтів, оптимізація внутрішніх операцій та покращення якості послуг і сервісу;

- моніторинг та контроль - постійний моніторинг результатів реалізації стратегії та аналіз її ефективності з метою своєчасного внесення коректив та

покращень;

- навчання персоналу - навчання та підготовка працівників до роботи за новими стандартами та новими вимогами;

- комунікація з клієнтами - проактивна взаємодія з клієнтською базою, зміцнення лояльності та впровадження нових пропозицій і послуг.

Етап реалізації перетворює стратегію на реальні дії та результати і є запорукою успіху в конкурентній боротьбі.

Етап моніторингу та коригування стратегії є важливим для того, щоб організація була достатньо гнучкою, щоб реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. По-перше, цей етап дозволяє оцінити, наскільки добре реалізована стратегія досягає поставлених цілей шляхом аналізу ключових показників ефективності. По-друге, постійний моніторинг допомагає виявити причини відхилень і збоїв у виконанні плану, що дозволяє швидко вносити корективи. По-третє, цей етап дозволяє адаптувати стратегію до нових ринкових умов та змін у поведінці конкурентів і споживачів [66, с.463].

Таким чином, розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу є ключовим елементом його успішного розвитку та зміцнення позицій на ринку. Цей процес передбачає аналіз внутрішніх ресурсів компанії, ринкових умов, поведінки конкурентів і потреб клієнтів. Важливість стратегії полягає у здатності компанії цілеспрямовано розвивати свої конкурентні переваги, впроваджувати нові технології та покращувати якість своїх послуг. Ретельне формулювання стратегії дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку та ефективно реагувати на зовнішні виклики. Стратегії також допомагають оптимізувати використання ресурсів і підвищити прибутковість бізнесу. Це також сприяє довгостроковій стійкості компанії та покращує її репутацію серед клієнтів. Таким чином, стратегічне планування є основою конкурентного успіху в динамічному середовищі готельно-ресторанного ринку.

1.3. Методичні аспекти оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку

На сучасному глобалізованому ринку, що швидко змінюється, підприємствам необхідно постійно оцінювати свою конкурентоспроможність. Це дозволить їм не тільки визначити свої сильні та слабкі сторони, але й виявити стратегічні можливості для вдосконалення. Регулярний моніторинг конкурентоспроможності дозволяє компаніям адаптуватися до нових умов і швидше реагувати на зміни споживчих уподобань та технологічні інновації [39, с.105].

Оцінка конкурентоспроможності також уможливлює порівняння з конкурентами, що важливо для стратегічного планування. Крім того, знання позиції своєї компанії на ринку може допомогти вам розробити ефективні маркетингові стратегії та підвищити якість ваших послуг. Системний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності сприяє більш точному розумінню ринкових тенденцій і потреб клієнтів. Як наслідок, це надає компаніям гнучкості та дозволяє швидко реагувати на ринкові виклики. Таким чином, постійна оцінка конкурентоспроможності є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку та успіху. Вона є основою для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень та вдосконалення бізнес-процесів. Як наслідок, така практика не тільки підвищує конкурентоспроможність компанії, але й сприяє зростанню ринку в цілому.

Процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства включає кілька ключових етапів, що дозволяють визначити його позицію на ринку та виявити можливості для покращення [48, с.59].

Мета оцінювання конкурентоспроможності підприємства полягає в визначенні здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку, підтримувати стабільний розвиток та забезпечувати прибутковість. Це дозволяє підприємству виявити свої сильні та слабкі сторони, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та знайти нові можливості для зростання.

Завдання оцінювання конкурентоспроможності включають [8; 48]:

- аналіз ринку. Дослідження поточних тенденцій, потреб споживачів та конкурентного середовища, що дозволяє зрозуміти, як підприємство вписується у загальну картину;

- оцінка конкурентів. Визначення основних конкурентів, аналіз їхніх стратегій, сильних та слабких сторін, що допомагає зрозуміти, які фактори успіху на ринку;

- внутрішній аналіз. Оцінка ресурсів підприємства (фінансових, людських, матеріальних), технологій, якості обслуговування та інфраструктури, що дає змогу виявити внутрішні сильні та слабкі сторони;

- SWOT-аналіз. Проведення SWOT-аналізу для виявлення внутрішніх можливостей та загроз, а також зовнішніх можливостей і ризиків, з якими стикається підприємство;

- визначення конкурентних переваг. Ідентифікація ключових факторів, які можуть забезпечити підприємству переваги, наприклад, унікальні послуги, висока якість обслуговування або вигідна локація;

- розробка стратегій. На основі проведеного аналізу розробка стратегій для підвищення конкурентоспроможності, що можуть включати вдосконалення обслуговування, впровадження нових технологій або зміну цінової політики;

- моніторинг і адаптація. Постійний моніторинг ринкових змін та оцінка ефективності реалізованих стратегій з метою своєчасного коригування планів і дій підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства - важливий крок у визначенні його позиції на ринку та потенціалу для подальшого розвитку. Процес передбачає структуровану, поетапну роботу, що включає глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії. Важливо вивчити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку. Кожен етап цієї оцінки допомагає визначити ключові моменти, які впливають на конкурентоспроможність компанії. Тільки за допомогою такого системного підходу можна розробити ефективну стратегію конкурентоспроможності [10, с.176].

Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства на можна розділити на кілька основних етапів, що узагальнено на рис. 1.4.

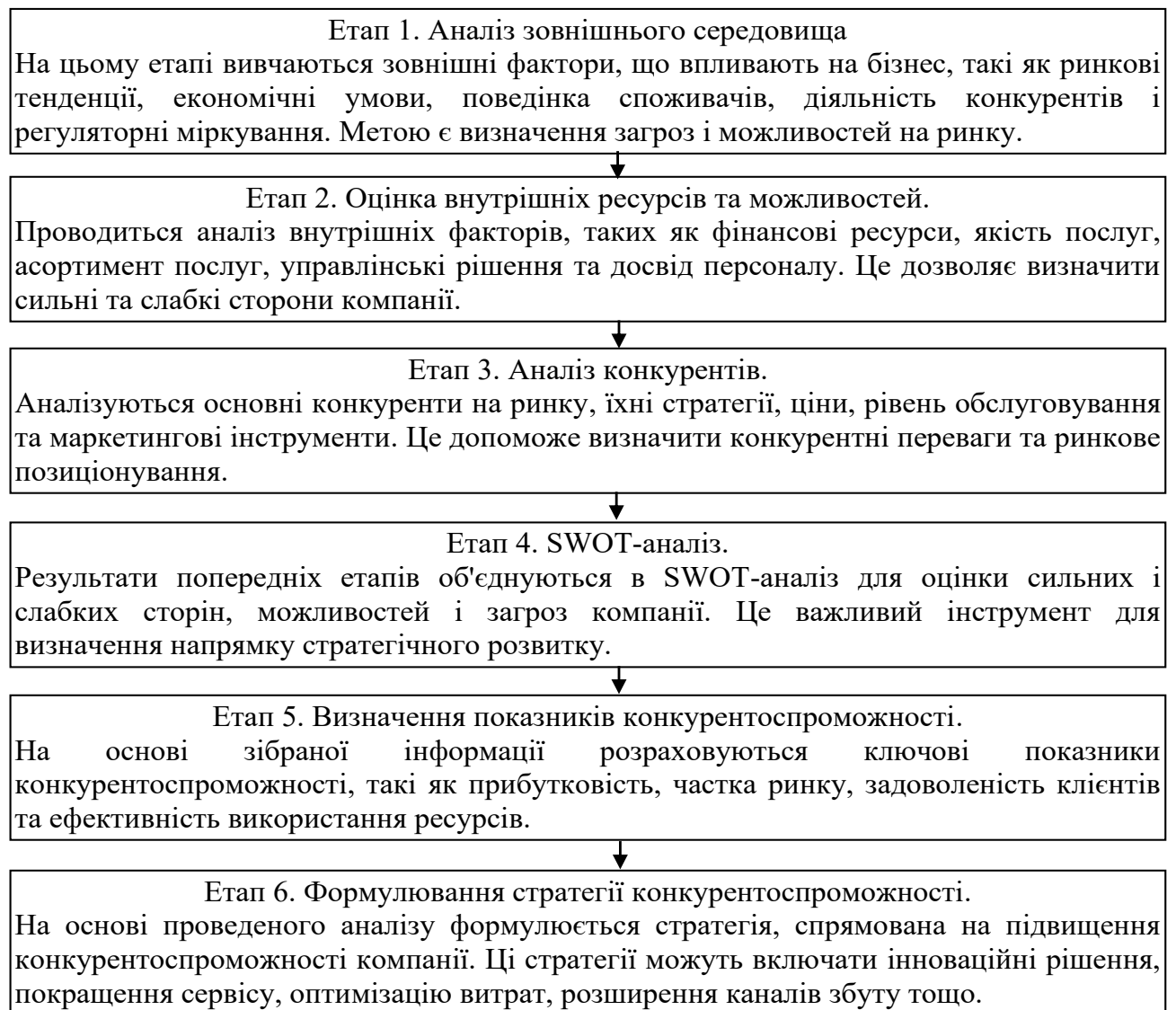


Рис. 1.4. Етапи процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку

Джерело: складено автором за [8; 48]

На кожному етапі окремі аспекти діяльності компанії можуть бути проаналізовані більш глибоко, щоб сформулювати ефективні стратегії для отримання конкурентних переваг на ринку.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства – це інструменти та підходи, які дозволяють визначити здатність підприємства успішно конкурувати на ринку та забезпечувати стійке зростання.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються

для обґрунтування різних поточних і стратегічних рішень, таких як [1; 25]:

- комплексний аналіз ринку та вибір напрямків розвитку підприємства;
- розробка заходів для підвищення його конкурентоспроможності;
- оцінка потенціалу продажів окремих товарів або послуг і планування структури реалізації (надання послуг) тощо.

Варто зауважити, що немає універсальної методики для оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки це поняття може тлумачитися по-різному, а також існують різні рівні та галузі, що потребують аналізу. Тому науковці проводять класифікацію методів оцінювання, виділяючи певні їхні групи. Систематизація окремих наукових підходів українських вчених щодо виокремлення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Систематизація окремих наукових підходів українських вчених щодо виокремлення методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Вчений	Методи оцінювання конкурентоспроможності
1	2
Галасюк С.С. [8]	Виділяє п'ять підходів: методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою, матричні методи, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, методи, засновані на теорії якості товару та інтегральні методи.
Завідна Л.Д. [20]	виділяє такі групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: методи, засновані на теорії конкурентних переваг та теорії ефективної конкуренції; методи, в основі яких лежить теорія якості товару; матричні методи; інтегральний метод.
Круль Г.Я. [28]	пропонує виокремлювати наступні групи методів, а саме: засновані на аналізі порівняльних переваг; ті що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; засновані на теорії якості товару; побудовані на основі матриць; інтегральні; засновані на теорії мультиплікатора; засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства; засновані на порівнянні з еталоном.
Мальська М.П. [32]	пропонує виокремлювати п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності: методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; методи, засновані на узагальненні думок експертів; методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко-економічними показниками; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу.

Продовження таблиці 1.7

1	2
Ніколайчук О.А. [48]	зазначає методи оцінки конкурентоспроможності, які поширені у світі, а саме: метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу; методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін.

Джерело: складено автором за [8; 20; 28; 32; 48]

Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є важливою з огляду на унікальність галузі, де якість обслуговування, інноваційність послуг та здатність швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов є ключовими факторами успіху. Відсутність універсальної методики оцінки конкурентоспроможності ускладнює прийняття стратегічних рішень і вимагає використання комплексного підходу, що поєднує фінансово-економічний аналіз, маркетингові дослідження, оцінку сервісу та задоволеності клієнтів.

Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, слід представити систематизацію методів діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності
підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	SWOT-аналіз, бенчмаркінг, матричні методи, інтегральні методи, модель Портера тощо
	Тактичні	Аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: складено автором за [28; 34; 69]

В контексті проблематики дослідження, важливість вивчення стратегічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу обумовлена динамічністю ринку, інтенсивністю конкуренції та постійними змінами споживчих переваг. Стратегічні методи дозволяють не тільки оцінити поточний стан компанії, але й спрогнозувати її довгостроковий розвиток. Метою є виявлення сильних і слабких сторін бізнесу, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на бізнес, і створення довгострокових конкурентних переваг.

Загальна характеристика, переваги та недоліки використання окремих стратегічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу представлена у табл. 1.9.

Отже, стратегічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є системою інструментів та підходів, що дозволяють аналізувати внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на ефективність діяльності компанії в умовах конкурентного ринку.

Таблиця 1.9

Загальна характеристика, переваги та недоліки використання окремих стратегічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Назва методу	Характеристика	Переваги	Недоліки	Можливості використання в сфері гостинності
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства	Дає всебічне уявлення про стан підприємства, допомагає будувати стратегії	Суб'єктивність оцінки, залежить від кваліфікації аналітика	Визначення конкурентних переваг, розробка планів для покращення обслуговування
Бенчмаркінг	Порівняння процесів і результатів діяльності з лідерами ринку або конкурентами	Допомагає встановити стандарти, визначити сфери для покращення	Може не враховувати унікальність підприємства, залежність від наявності даних	Порівняння якості послуг, сервісу, технологій з провідними готелями/ресторанами
Матричні методи	Оцінка конкурентних позицій підприємства за допомогою матриць (BCG, GE, McKinsey)	Допомагає оцінити рентабельність послуг або продуктів	Можлива спрощеність оцінок, недостатня гнучкість для динамічних ринків	Визначення, які послуги мають найбільший потенціал розвитку або оновлення
Інтегральні методи	Оцінка сукупності показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства	Дає комплексну оцінку різних аспектів діяльності	Вимагає складних розрахунків та збору даних, може бути часозатратним	Використовується для комплексної оцінки готелів або ресторанів на основі фінансових та нефінансових показників
Модель Портера	Аналіз п'яти сил конкуренції (загроза нових конкурентів, замінників, влада постачальників та покупців, конкуренція)	Допомагає оцінити зовнішні фактори впливу на підприємство	Не враховує внутрішні аспекти компанії, потребує регулярного оновлення даних	Оцінка загроз з боку нових гравців на ринку, замінників послуг або продуктів, взаємодія з постачальниками

Джерело: складено автором за [60; 71]

Розглянемо більш детально представлені у табл. 1.9 методи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу [37; 70].

1. SWOT-аналіз дає можливість детально вивчити конкурентоспроможність компанії та виявити сильні сторони, які можна використати для зміцнення її позицій на ринку. Аналіз слабких сторін допомагає виявити внутрішні проблеми, які необхідно усунути для підвищення ефективності діяльності. Вивчення зовнішніх можливостей дає змогу підприємствам готельно-ресторанного бізнесу визначити нові ринкові перспективи та напрями розвитку. Аналіз загроз допомагає передбачити потенційні ризики з боку конкурентів, ринків і зовнішнього середовища та підготувати стратегії для їх мінімізації; SWOT-аналіз може бути використаний для розробки збалансованої стратегії, орієнтованої на утримання конкурентних переваг і реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

2. Бенчмаркінг дозволяє компаніям порівнювати свої процеси, послуги та результати з найкращими в галузі та допомагає визначити сфери для вдосконалення. Це дає можливість вивчити передовий досвід конкурентів і підвищити стандарти якості та операційну ефективність. Бенчмаркінг дозволяє підприємствам гостинності покращити рівень обслуговування та оптимізувати витрати, порівнюючи себе з лідерами ринку. Він також може допомогти їм визначити, де вони відстають, що важливо для конкурентоспроможності. Бенчмаркінг сприяє стратегічному плануванню, уможливорюючи адаптацію найкращих практик та інновацій.

3. Матричні методи, такі як матриця BCG та матриця GE, дозволяють компаніям оцінити свою конкурентоспроможність шляхом аналізу різних бізнес-ліній та продуктів відповідно до критеріїв прибутковості та привабливості ринку. Це допомагає визначити, які послуги та продукти потребують більших інвестицій, а які необхідно оптимізувати або скоротити. Матричний метод візуалізує позицію компанії на ринку та спрощує процес прийняття стратегічних рішень. Це дозволяє компанії зосередитися на найбільш перспективних напрямках і більш ефективно розподіляти ресурси. У готельно-ресторанному бізнесі - це ефективний інструмент для планування розвитку послуг і продуктів, орієнтуючись на ринкові тенденції та конкурентні позиції.

4. Інтегральний метод надає комплексну оцінку конкурентоспроможності компанії та поєднує різні аспекти, такі як фінанси, управління та якість, в єдиний показник. Він дає глибоке розуміння загальної ефективності, враховуючи не лише прибутковість, але й такі фактори, як якість послуг, інновації та ринкова позиція. Ці методи дозволяють оцінити довгострокову конкурентоспроможність, порівнюючи результати за різні періоди часу і в порівнянні з конкурентами. Загальна оцінка може допомогти виявити слабкі місця, які необхідно усунути, і підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх впливів.

5. Модель Портера дозволяє компаніям оцінити п'ять основних сил, які впливають на рівень їхньої конкурентоспроможності: загроза появи нових конкурентів, вплив постачальників, вплив клієнтів, загроза заміщення та конкуренція між існуючими гравцями ринку. Це дає змогу операторам готельно-ресторанного бізнесу визначити, як зовнішні фактори можуть вплинути на їхню ринкову позицію, та прийняти рішення для мінімізації ризиків. Аналізуючи інтенсивність впливу кожної загрози, компанії можуть розробити ефективні стратегії для зміцнення своїх конкурентних позицій. Модель також може допомогти визначити можливості для диверсифікації та зміцнення відносин з ключовими постачальниками та клієнтами. Використовуючи модель Портера, компанії можуть отримати чітке розуміння свого зовнішнього середовища та розробити стратегії для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, у зв'язку з різноманітністю факторів, що впливають на стратегічну діяльність, необхідно використовувати комплексний та системний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Такий підхід може враховувати не лише фінансові показники, а й якісні елементи, що формують споживчий досвід. Використання цих підходів є запорукою сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності динамічного готельно-ресторанного бізнесу. У результаті, комплексний і системний підходи до оцінки конкурентоспроможності стають важливими інструментами для досягнення успіху та лідерства в індустрії гостинності.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Нормативно-правова підтримка розвитку конкурентоспроможності підприємств є важливим елементом сталого економічного зростання. Вона функціонує для формування правової бази щодо регулювання діяльності підприємств та забезпечення рівних умов на ринку. У сучасній глобалізованій та інтегрованій економіці підприємства стикаються з новими викликами, такими як швидкі технологічні зміни, відкриті ринки та зростаючі вимоги споживачів. Щоб залишатися конкурентоспроможними, важливо забезпечити прозорі та ефективні правила, що сприяють інноваціям, технологічному розвитку та захисту прав підприємців [35; 71].

Законодавча база також має захищати інтереси малих і середніх підприємств (МСП), які є важливою частиною економіки, але часто зазнають дискримінації через домінування великих корпорацій. Правова база має включати механізми заохочення інвестицій, підтримки підприємництва та захисту від недобросовісної конкуренції. Такі інструменти, як антимонопольне регулювання, стандарти якості та ліцензування, допоможуть знизити ринкові ризики та підвищити довіру споживачів та інвесторів до компаній.

Крім того, нормативні акти мають сприяти інтеграції українських компаній на міжнародні ринки, адаптуючи їх до європейських стандартів і вимог. Важливо, що вони мають створювати умови для розвитку цифрових технологій і давати змогу компаніям ефективно конкурувати як усередині країни, так і за кордоном.

Нормативно-правове забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу має низку особливостей, пов'язаних із характером цієї галузі. Готельний і ресторанний бізнес вимагає високої якості обслуговування, дотримання санітарно-гігієнічних норм, безпечності продуктів харчування та створення приємної обстановки для гостей. Законодавство в

цьому секторі має регулювати не тільки надання послуг, а й безпеку співробітників, ліцензування алкогольних напоїв і захист прав споживачів. Особливе значення мають правила, що стосуються гігієнічних вимог і пожежної безпеки. Це пов'язано з тим, що їх порушення може негативно позначитися на репутації компанії та призвести до втрати клієнтів [35; 71].

Ще один важливий аспект - регулювання діяльності в рамках міжнародних стандартів, особливо в контексті інтеграції України в європейський ринок. Щоб бути конкурентоспроможними, готельні та ресторанні оператори мають адаптувати свою діяльність до європейських вимог щодо охорони довкілля, здоров'я та безпеки. Таким чином, вони зможуть залучити іноземних клієнтів, підвищити довіру до своїх послуг і розширити ринки збуту.

Крім того, нормативно-правова база має сприяти розвитку туристичної інфраструктури, зокрема шляхом надання податкових пільг та спрощення процедур для залучення інвестицій у готельну та ресторанну діяльність. Такі заходи стимулюватимуть конкуренцію на ринку, що, своєю чергою, спонукатиме операторів підвищувати якість послуг і впроваджувати інновації, зберігаючи при цьому свої конкурентні позиції.

Нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу в Україні узагальнено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Нормативно-правовий акт	Основні положення щодо регулювання конкурентоспроможності підприємств
1	2
Конституція України	Створює правову основу для діяльності підприємств, визначаючи рівність перед законом, свободу підприємницької діяльності, захист прав власності, гарантує право на захист від недобросовісної конкуренції та підтримку економічної конкуренції.
Господарський Кодекс України	Регулює основи господарської діяльності, встановлює принципи конкуренції, забезпечення рівних умов для суб'єктів господарювання, підтримку державної економічної політики щодо розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності.

Продовження таблиці 1.10

1	2
Цивільний Кодекс України	Закріплює правові основи підприємницької діяльності, захист прав споживачів, укладання договорів та врегулювання зобов'язань, що впливає на конкурентоспроможність через забезпечення стабільних умов для підприємницької діяльності.
Закон України «Про туризм»	Регулює діяльність у сфері туризму, сприяючи розвитку конкурентоспроможності туристичних підприємств через стандарти надання послуг, захист прав споживачів туристичних послуг, ліцензування туристичних операторів і захист інтересів туристів.
Закон України «Про курорти»	Визначає правові та організаційні засади функціонування курортних територій, що включають підтримку інфраструктури та регулювання курортного бізнесу, створюючи умови для розвитку конкурентоспроможності підприємств на курортних територіях.
Закон України «Про захист прав споживачів»	Забезпечує захист прав споживачів, регулюючи якість товарів і послуг, що надаються підприємствами, встановлює відповідальність за порушення прав споживачів, що стимулює підприємства покращувати якість продукції та підвищувати свою конкурентність.
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Встановлює правила поведінки на ринку, спрямовані на запобігання монополізації та обмеженню конкуренції, захист економічної конкуренції, що сприяє рівним умовам для підприємств і підвищує їх конкурентоспроможність на ринку.
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	Забороляє недобросовісні дії суб'єктів господарювання, такі як неправомірна реклама, обман споживачів, поширення недостовірної інформації, встановлює санкції за порушення, що підтримує чесну конкуренцію між підприємствами.
Закон України «Про Антимонопольний комітет України»	Регулює діяльність Антимонопольного комітету, що здійснює контроль за дотриманням законодавства у сфері конкуренції, попередженням монополізації ринків та боротьбою з недобросовісною конкуренцією, що підтримує конкурентоспроможність підприємств.
Закон України «Про ціни і ціноутворення»	Встановлює принципи регулювання цін та тарифів, забезпечуючи прозорість та справедливість у ціноутворенні, що сприяє захисту підприємств від зловживань та створює конкурентне середовище на ринку.
Закон України «Про природні монополії»	Регулює діяльність суб'єктів природних монополій, визначає правові засади їхнього контролю з боку держави, що запобігає зловживанням на ринку та підтримує конкурентоспроможність інших учасників ринку, що не є монополістами.
Закон України «Про господарські товариства»	Регулює створення, діяльність та реорганізацію господарських товариств, визначає правила управління та відповідальності, що впливає на внутрішню ефективність управління і, відповідно, конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Джерело: складено автором

Отже, розвиток нормативно-правового регулювання конкурентоспроможності бізнесу в Україні є важливим елементом економічної політики країни, спрямованої на забезпечення рівних умов для суб'єктів

підприємницької діяльності. Основними напрямками регулювання є захист економічної конкуренції, запобігання монополізації ринку та протидія недобросовісній конкуренції. Законодавча база охоплює різні аспекти підприємницької діяльності - від договорів до захисту прав споживачів і ліцензування бізнесу. Антимонопольне законодавство підвищує якість товарів і послуг, забезпечуючи контроль над ринком і сприяючи чесній конкуренції. Велика увага приділяється також створенню сприятливих умов для розвитку малих і середніх підприємств (МСП), щоб вони могли конкурувати з великими компаніями. Закон також передбачає інтеграцію в міжнародні ринки шляхом адаптації національних стандартів до світових вимог. Таким чином, законодавство сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Велика конкуренція в галузі готельно-ресторанного бізнесу призводить до того, що необхідною стає боротьба практично за кожного клієнта. Тому важливе місце у торговельно-виробничій діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу посідає організація процесу обслуговування. Орієнтація на споживача передбачає створення максимально комфортних умов перебування гостей у закладі гостинності та всебічне їх інформування про заклад, можливості обслуговування, перелік послуг та ін [79, с.20].

Особливо актуальним на сьогодні постає питання визначення інформаційного забезпечення процесу обслуговування у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Хибним і недостатнім є вузькоспрямоване сприйняття інформаційного забезпечення тільки як формування бази даних, комп'ютерного забезпечення та ін. Для прийняття обґрунтованих рішень в сфері управління діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу необхідно спиратись на сучасні концепції розвитку підприємств сфери обслуговування на засадах гостинності.

На сьогодні дуже мало науковців приділяють увагу вивченню процесу інформаційного забезпечення обслуговування у закладах готельно-ресторанного бізнесу і більшою мірою зустрічаються праці практиків бізнесу, які мають

безпосередній зв'язок з виробничим та обслуговуючим процесом на підприємствах [73, с.132].

Інформаційне забезпечення процесу обслуговування (ІЗПО) - це задоволення потреб споживачів готельних та ресторанних підприємств в інформації на всіх етапах організації сервісного обслуговування.

Можна виокремити наступні складові ІЗПО підприємства Готельно-ресторанного бізнесу.

Початковим етапом процесу обслуговування є формування у клієнтів потреби у послугах закладу готельно-ресторанного бізнесу ще до початку процесу обслуговування за допомогою реклами в ЗМІ, розповсюдженню брошур, флаєрів, вивіски та екстер'єру готелю або ресторану.

Правильне формування інформаційного забезпечення та подача інформації до потенційного споживача дасть можливість сформулювати цільовий контингент та відповідно задовольняти його потреби у послугах готельно-ресторанних закладів.

Одним з найважливіших етапів діяльності закладу готельно-ресторанного бізнесу є підготовчий, на якому за допомогою правильно спланованого внутрішнього простору, його інформаційного забезпечення можливою стає більша візуалізація та матеріалізація послуг, що надаються в закладах готельно-ресторанного бізнесу. Підготовка торгових приміщень до прийому споживачів передбачає їх прибирання, розставляння меблів, одержання столового посуду і наборів, столової білизни та сервірування столів [65, с.95].

Інформаційне забезпечення на етапі безпосереднього обслуговування клієнтів у закладах готельно-ресторанного бізнесу а значною мірою залежить від вдало реалізованих комунікацій між обслуговуючим персоналом та відвідувачами.

Наприклад, обслуговування в ресторані складається з таких елементів: зустріч і розміщення відвідувачів, прийом і оформлення замовлень, передача замовлень на виробництво, одержання і подача буфетної продукції, замовлених закусок, страв, напоїв, розрахунок з клієнтами.

Чільне місце в системі інформаційного забезпечення процесу обслуговування відводиться меню. Меню є основним носієм інформації про продукцію (страви), що пропонується закладом ресторанного господарства та його візитною карткою [65, с.95].

На завершальному етапі процесу обслуговування важливо правильно здійснити розрахунок з клієнтами, визначити їх позитивне ставлення та можливість повторного звернення до послуг закладу готельно-ресторанного бізнесу.

Сучасні системи інформаційного забезпечення діяльності підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу узагальнено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Сучасні системи інформаційного забезпечення діяльності підприємств
у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Назва системи	Основні функції	Переваги	Приклади використання
1	2	3	4
PMS (Property Management System)	Управління бронюванням, реєстрацією гостей, виставленням рахунків, управління номерним фондом, звітність, управління персоналом і комунікація з гостями.	Автоматизація процесів, підвищення ефективності обслуговування, інтеграція з іншими системами (CRM, Channel Manager).	Використовується в готелях для управління всіма операціями з гостями, від бронювання до виїзду, наприклад, Opera PMS.
CRM (Customer Relationship Management)	Управління відносинами з клієнтами, збирання та аналіз даних про гостей, персоналізація обслуговування, маркетингові кампанії, управління лояльністю клієнтів.	Покращення клієнтського досвіду, підвищення рівня задоволеності гостей, ефективне управління даними про клієнтів.	Використовується для управління комунікацією з гостями, наприклад, Salesforce, Zoho CRM.
Channel Manager	Управління тарифами та доступністю номерів на різних онлайн-платформах (OTA), синхронізація інформації про наявність та ціни в режимі реального часу.	Зниження ризику дублювання бронювань, автоматизація оновлення даних на різних платформах, збільшення продажів.	Використовується готелями для керування бронюваннями на сайтах, таких як Booking.com, Expedia, наприклад, SiteMinder.

Продовження таблиці 1.11

1	2	3	4
POS-система (Point of Sale)	Автоматизація процесу продажів у ресторанах та барах, управління замовленнями, облік товарних залишків, звітність, управління платежами.	Швидке обслуговування клієнтів, точний облік товарів, автоматизація оплати, аналітика продажів.	Використовується ресторанами для обробки замовлень і оплат, наприклад, Micros POS, Lightspeed.
HMS (Hospitality Management System)	Інтегроване управління всіма аспектами готельно-ресторанного бізнесу: бронювання, продажі, управління ресурсами, маркетинг, фінансовий облік, звітність.	Комплексне управління всіма процесами, оптимізація операційної діяльності, підвищення ефективності управління ресурсами.	Використовується для повного управління підприємством, наприклад, eZee Absolute, Protel HMS.
ERP (Enterprise Resource Planning)	Інтегроване управління ресурсами підприємства, включаючи фінанси, запаси, кадри, закупівлі, виробництво, продажі, маркетинг, облік активів та звітність.	Централізоване управління бізнес-процесами, зменшення витрат, оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності.	Використовується для управління всіма ресурсами підприємства, наприклад, SAP, Oracle ERP Cloud.
Online Reputation Management System (ORM)	Моніторинг та управління онлайн-відгуками, відгуками гостей, репутацією на соціальних мережах та платформах для відгуків, аналіз зворотного зв'язку.	Поліпшення репутації, своєчасна відповідь на відгуки, підвищення лояльності клієнтів, управління іміджем бренду.	Використовується для моніторингу та управління репутацією, наприклад, TrustYou, ReviewPro.

Джерело: складено автором за [22; 49; 62]

Таким чином ми бачимо, що процес обслуговування є складним, трудомістким і займає основоположне місце у торговельно-виробничій діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. При цьому саме від правильно сформованої та реалізованої системи інформаційного забезпечення залежатиме успіх та конкурентоспроможність підприємств на ринку. Доцільним було б включити ІЗПО в загальну стратегію розвитку конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегія конкурентоспроможності підприємства – це системний та довгостроковий план дій, спрямований на створення та підтримку стійких конкурентних переваг підприємства на ринку шляхом ефективного використання наявних ресурсів, інноваційного підходу до розвитку продукту або послуг, оптимізації бізнес-процесів та маркетингових стратегій. Вона передбачає адаптацію до динамічних ринкових умов, забезпечення відповідності продукції або послуг вимогам споживачів, а також утримання або покращення ринкових позицій через впровадження інновацій, підвищення якості, зниження витрат та формування унікальної ціннісної пропозиції.

2. Визначено, що процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств - це системний і структурований підхід, що включає кілька етапів, спрямованих на аналіз, планування та реалізацію заходів щодо зміцнення позицій компанії на ринку. Цей процес є циклічним і потребує постійного вдосконалення, оскільки ринкові умови та потреби клієнтів можуть змінюватися. Успішна реалізація конкурентної стратегії забезпечить сталий розвиток компанії та її лідируючі позиції в індустрії гостинності.

3. Доведено, що розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом його успішного розвитку та зміцнення позицій на ринку. Цей процес передбачає аналіз внутрішніх ресурсів компанії, ринкових умов, поведінки конкурентів і потреб клієнтів. Важливість стратегії полягає у здатності компанії цілеспрямовано розвивати свої конкурентні переваги, впроваджувати нові технології та покращувати якість своїх послуг. Ретельне формулювання стратегії дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку та ефективно реагувати на зовнішні виклики.

4. Узагальнено, що оцінка конкурентоспроможності також уможливорює порівняння з конкурентами, що важливо для стратегічного планування. Крім того, знання позиції своєї компанії на ринку може допомогти вам розробити ефективні маркетингові стратегії та підвищити якість ваших послуг. Системний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності сприяє більш точному розумінню ринкових тенденцій і потреб клієнтів. Як наслідок, це надає компаніям гнучкості та дозволяє швидко реагувати на ринкові виклики. Таким чином, постійна оцінка конкурентоспроможності є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку та успіху в готельно-ресторанному секторі.

5. Обґрунтовано, що у зв'язку з різноманітністю факторів, що впливають на стратегічну діяльність, необхідно використовувати комплексний та системний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Такий підхід може враховувати не лише фінансові показники, а й якісні елементи, що формують споживчий досвід. Такий підхід забезпечує комплексний аналіз внутрішніх ресурсів компанії та зовнішнього середовища. Комплексний підхід допомагає виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також можливості та загрози з боку конкурентів.

6. Встановлено, що розвиток нормативно-правового регулювання конкурентоспроможності бізнесу в Україні є важливим елементом економічної політики країни, спрямованої на забезпечення рівних умов для суб'єктів підприємницької діяльності. Водночас, особливо актуальним на сьогодні постає питання визначення інформаційного забезпечення процесу обслуговування у закладах готельно-ресторанного бізнесу. При цьому саме від правильно сформованої та реалізованої системи інформаційного забезпечення залежатиме успіх та конкурентоспроможність підприємств на ринку. Доцільним було б включити ІЗПО в загальну стратегію розвитку конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Готельно-ресторанна індустрія в Україні є важливою складовою національної економіки та активно сприяє розвитку туризму, міжнародного співробітництва та інфраструктури. Цей сектор створює велику кількість робочих місць і стимулює розвиток суміжних галузей, таких як сільське господарство, будівництво, транспорт і виробництво. Попит на готельні та ресторанні послуги зростає з кожним роком, в основному завдяки розвитку внутрішнього туризму та зростаючому інтересу іноземців до культурних та природних ресурсів України. Важливим фактором розвитку цього сектору є підвищення якості обслуговування відповідно до міжнародних стандартів та впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень [32, с.21].

Готелі та ресторани відіграють важливу роль у формуванні іміджу країни на міжнародній арені та створенні умов для приємного перебування туристів і ділових гостей. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу також сприяє залученню інвестицій в Україну, оскільки залучає іноземний капітал та сприяє будівництву нових інфраструктурних об'єктів. В умовах глобальної конкуренції сектор постійно змушений розробляти нові стратегії для покращення своїх послуг та підвищення конкурентоспроможності. Успішне функціонування готельно-ресторанного сектору України має важливе значення не лише для економіки, а й для соціального розвитку, що сприяє підвищенню добробуту населення та зміцненню культурних зв'язків між різними регіонами та країнами.

Об'єктом дослідження актуальних питань стратегічного конкурентного розвитку підприємства на ринку обрано ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир.

Мотель-бар «Гульден» розташований на в'їзді в місто Житомир з боку Рівного. Готель-бар «Гульден» являє собою двоповерхову будівлю, номерний фонд якої налічує 5 кімнат. На другому поверсі знаходяться двомісні та одномісні номери зі зручностями, на першому - ресторан, де проживаючі можуть харчуватися. Всі номери готелю добре мебльовані, є телевізор та санвузол з душовою кабіною. Надається безкоштовний wi-fi доступ. На території мотелю є літня тераса та автостоянка. Відстань від готелю «Гульден» до центру м. Житомир складає 8 км, до залізничного вокзалу - 7,1 км, до центрального автовокзалу - 7,2 км [43].

Загальна ринкова характеристика господарської діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна ринкова характеристика господарської діяльності
ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир

Параметр	Характеристика
Послуги в готелі	Інтернет, автостоянка, пральня, ресторан, обслуговування номерів, розміщення з тваринами, термінал для оплати картою, послуги по прасуванню одягу
Кількість номерів у готелі	5
Реєстрація	Реєстрація заїзду: з 12:00 - 00:00 годин. Реєстрація від'їзду: до 05:00 - 12:00 годин.
Час роботи стійки реєстрації	Цілодобово
Розміщення дітей та надання додаткових ліжок	Вартість додаткового місця уточнити під час бронювання.
Інформація про харчування	На першому поверсі готелю, працює ресторан, де можна харчуватися.
Відстань до об'єкта:	Центр міста ~ 8.0км Автовокзали - Центральний ~ 7.2км Залізничні вокзал - Центральний ~ 7.1км
Інформація про проїзд	Від залізничного і автовокзалу можна доїхати на таксі.

Джерело: складено автором за [43]

Мотель-бар «Гульден» у місті Житомир є популярним закладом, який поєднує функції готелю та ресторанного сервісу. Мотель пропонує комфортні номери для короткострокового та тривалого перебування, забезпечуючи гостей усім необхідним для відпочинку під час подорожей. Інтер'єр закладу

оформлений у затишному стилі, що створює приємну атмосферу для відвідувачів.

Ресторанна частина «Гульден» спеціалізується на традиційній українській та європейській кухні, пропонуючи різноманітне меню з акцентом на смачні страви та високий рівень обслуговування. Заклад також відомий своїм баром, де гості можуть насолоджуватися різними напоями та коктейлями. "Гульден" є зручним місцем для зупинки подорожуючих, оскільки знаходиться на важливій транспортній артерії поблизу міста, що робить його доступним для туристів і водіїв.

Ресторан «Гульден» - затишний бар-ресторан, розташований в тихому районі міста. Є мила літня тераса. В меню закладу переважають страви європейської та української кухонь, є вибір алкогольних та безалкогольних напоїв. Ресторан «Гульден» відмінно підійде як для святкування днів народжень, корпоративів, невеликих весінь, так і для бізнес та романтичних зустрічей. У закладі є жива музика. Оновлений банкетний зал. Зали ресторану розраховані на одночасне розміщення від 24 до 100 чоловік. Мотель «Гульден» знаходиться на мансардному поверсі бар-ресторану, у своєму фонді має 5 номерів (одномісних та двомісних).

Заклад добре підходить для проведення різноманітних заходів, таких як банкетів, святкових вечорів та корпоративних подій, пропонуючи затишну атмосферу й якісний сервіс.

Номерний фонд мотель-бару «Гульден» у місті Житомир складається з різних категорій номерів, що відповідають потребам різних типів гостей. Номери обладнані всім необхідним для комфортного проживання, включаючи сучасні зручності, такі як телевізор, Wi-Fi, ванна кімната з душем або ванною, та необхідні гігієнічні засоби.

Категорії номерів можуть включати стандартні одномісні або двомісні номери для короткострокових зупинок, де подорожуючі можуть відпочити після дороги. Також є покращені номери з додатковими зручностями, такими як кондиціонер, міні-бар, робоча зона та зони для відпочинку, які підходять для

довготривалого перебування або бізнес-мандрівників.

Для сімей або невеликих груп можуть бути доступні просторіші апартаменти з кількома кімнатами, що забезпечують комфорт та приватність. Усі номери оформлені в затишному стилі, що створює сприятливу атмосферу для відпочинку та релаксації.

Організаційна структура управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир, побудована з метою забезпечення ефективного функціонування закладу та якісного обслуговування гостей. Структура передбачає кілька ключових рівнів управління, кожен з яких виконує певні функції та відповідає за різні аспекти роботи мотель-бару.

Організаційна структура управління мотель-бару «Гульден» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Джерело: складено автором за [12]

Отже основними організаційними ланками ТОВ «Мотель-бар «Гульден» є наступні:

1. Генеральний директор – очолює всю структуру управління та відповідає за стратегічне планування, розвиток бізнесу, управління фінансами та загальне керівництво закладом. Він приймає ключові рішення щодо розвитку та вдосконалення послуг.

2. Менеджер готелю – відповідає за оперативне управління номерним фондом, включаючи бронювання номерів, реєстрацію та обслуговування гостей.

Його основні обов'язки включають контроль за роботою адміністративного персоналу, забезпечення комфортних умов для проживання гостей та вирішення організаційних питань.

3. Менеджер ресторану – керує ресторанною частиною, відповідає за організацію харчування, обслуговування клієнтів, управління персоналом кухні та залу. Він також контролює якість страв і обслуговування, стежить за дотриманням стандартів сервісу.

4. Адміністратор готелю – займається щоденними операціями, такими як прийом гостей, поселення та виселення, контроль за якістю обслуговування в готелі. Він також вирішує поточні питання гостей і координує роботу персоналу.

5. Адміністратор ресторану – займається щоденними операціями, такими як контроль за якістю обслуговування в ресторані. Він також вирішує поточні питання гостей і координує роботу персоналу.

6. Кухарі та обслуговуючий персонал – відповідають за приготування страв та обслуговування гостей у ресторані. До цієї групи входять шеф-кухар, кухарі, офіціанти та бармени.

7. Господарський відділ – займається утриманням чистоти та порядку в номерах і громадських приміщеннях, а також обслуговуванням технічних систем мотелю.

8. Бухгалтерія – займається питаннями бухгалтерського обліку господарських операцій в мотелі.

Така структура дозволяє ефективно координувати роботу всіх підрозділів, забезпечуючи високу якість обслуговування гостей та стабільний розвиток бізнесу.

Місія ТОВ «Мотель-бар «Гульден» полягає у наданні високоякісних готельно-ресторанних послуг, створенні комфортної та затишної атмосфери для відпочинку подорожуючих, а також забезпеченні незабутнього досвіду для гостей завдяки відмінному сервісу та увазі до їхніх потреб [43].

Стратегічна мета ТОВ «Мотель-бар «Гульден» - стати одним із провідних мотель-барів у регіоні, постійно підвищуючи якість обслуговування,

розширюючи асортимент послуг, збільшуючи кількість постійних клієнтів та покращуючи репутацію як серед місцевих відвідувачів, так і серед туристів [43].

Стратегічні принципи функціонування ТОВ «Мотель-бар «Гульден» включають [44]:

1. Орієнтація на клієнта – постійне дослідження потреб гостей та надання послуг, що перевищують їх очікування.

2. Якість і професіоналізм – впровадження високих стандартів у всіх аспектах діяльності, від обслуговування номерів до роботи ресторану.

3. Інновації – впровадження нових технологій для підвищення ефективності роботи та покращення зручності для гостей.

4. Сталий розвиток – збереження ресурсів та відповідальне ставлення до довкілля.

5. Партнерство та співпраця – розвиток стратегічних партнерств з місцевими постачальниками, а також активна участь у житті громади та співпраця з іншими гравцями ринку.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати узагальнену ринкову концепцію ТОВ «Мотель-бар «Гульден», що представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ринкова концепція ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир

Параметр	Опис
1	2
Цільова аудиторія	Подорожуючі, туристи, ділові люди, які шукають зручне місце для короткострокового або тривалого відпочинку.
Позиціонування	Затишний мотель-бар із високим рівнем сервісу та комфортом для клієнтів, орієнтований на зручність та доступність.
Конкурентні переваги	Зручне розташування біля транспортних магістралей, поєднання послуг готелю та ресторану, гостинний персонал.
Асортимент послуг	Проживання, харчування, бронювання номерів, організація банкетів, Wi-Fi, паркінг.
Цінова політика	Помірні ціни з акцентом на баланс між якістю послуг та їх вартістю, знижки для постійних клієнтів.
Просування	Використання інтернет-платформ для бронювання, маркетинг через соцмережі, партнерство з туроператорами.
Канали збуту	Власний сайт, платформи для бронювання, телефони для бронювання, співпраця з агентствами.

Продовження таблиці 2.2

1	2
Репутація на ринку	Заклад із позитивними відгуками клієнтів, що підвищує довіру та стимулює повторні відвідування.
Клієнтський сервіс	Високий рівень обслуговування, швидке реагування на запити гостей, гнучкість у задоволенні потреб клієнтів.
Логістика та розташування	Зручне місце біля головних транспортних шляхів, легкий доступ до основних туристичних напрямків та ділових центрів.

Джерело: складено автором за [44]

Отже, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир володіє значним потенціалом для залучення різних категорій клієнтів завдяки своєму зручному розташуванню та конкурентним перевагам. Поєднання готельних та ресторанних послуг робить його привабливим для подорожуючих та ділових людей, які шукають комфортні умови за доступну ціну. Важливу роль відіграє добре організована система бронювання та гнучка цінова політика, що дозволяє приваблювати нових клієнтів та стимулювати лояльність постійних гостей. Просування закладу через інтернет-платформи та соціальні мережі дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку. Крім того, високий рівень обслуговування і позитивна репутація сприяють створенню довготривалих відносин із клієнтами. Усе це свідчить про те, що ТОВ «Мотель-бар «Гульден» має збалансовану ринкову концепцію та стратегію, що сприяє його успішному функціонуванню.

Таким чином, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир має позитивні перспективи для подальшого розвитку на ринку завдяки своєму вигідному розташуванню, поєднанню готельних та ресторанних послуг, а також орієнтації на високий рівень обслуговування клієнтів. Залучення нових відвідувачів та збереження лояльності постійних клієнтів є важливими чинниками успішної діяльності, що підтримуються ефективною маркетинговою стратегією та активним використанням цифрових каналів просування. З урахуванням тенденцій розвитку туристичної та готельно-ресторанної галузі ТОВ «Мотель-бар «Гульден» має всі шанси для подальшого зростання, зміцнення своєї репутації та розширення частки ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку та ефективного управління компанією. Вона дає повне уявлення про поточний стан компанії, оцінює її фінансову стійкість, виявляє сильні та слабкі сторони. Така діагностика допомагає своєчасно реагувати на негативні зміни, уникати кризових ситуацій і приймати зважені бізнес-рішення. Зокрема, з її допомогою можна визначити рівень рентабельності, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання ресурсів.

Регулярне оцінювання фінансово-економічного стану компанії допомагає їй оперативно реагувати на зміни ринку та покращувати фінансові показники, сприяючи тим самим підвищенню конкурентоспроможності. Результати діагностики також можуть сприяти залученню інвестицій, оскільки потенційні інвестори зацікавлені в компаніях із прозорими фінансовими показниками та стабільним розвитком.

Для власників і керівництва компанії фінансово-економічна діагностика є засобом контролю реалізації стратегічних планів і результатів діяльності. Вона дає змогу визначити, якою мірою реалізуються заплановані проекти і чи відповідають фактичні результати очікуванням. Крім того, діагностика дає змогу виявити можливості для оптимізації витрат і підвищення рентабельності, що є запорукою довгострокового розвитку підприємства.

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден» представлено у табл. 2.3.

Аналіз показав, що чистий дохід компанії зріс на 5,17% за три роки, що свідчить про незначне, але стабільне зростання продажів. Валовий прибуток за цей період значно покращився – на 92,54%, що вказує на зниження витрат або підвищення ефективності операцій. Чистий прибуток компанії показав значне зростання – у 4,32 рази, перейшовши з негативного значення у 2021 році до стабільно позитивного у 2022 і 2023 роках.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	3690,7	3802,6	3881,4	190,7	5,17
Валовий прибуток, тис. грн.	622,2	1007,2	1198,0	575,8	92,54
Чистий прибуток, тис. грн.	-70,3	168,7	233,7	304,0	у 4,32 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	23650,0	36403,8	30622,5	6972,5	29,48
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	10120,6	22844,8	30239,9	20119,3	198,80
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	13529,4	13559,0	382,6	-13146,8	-97,17
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	18	20	-2	-9,09
Фондовіддача, грн.	0,36	0,17	0,13	-0,24	-64,80
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	460,03	1269,16	1511,99	1051,97	у 2,28 р.б.
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	167,76	211,26	194,07	26,31	15,68
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,27	0,28	10,14	9,87	у 36,18 р.б.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Середньорічна вартість активів збільшилась на 29,48%, проте варто звернути увагу на значне збільшення необоротних активів – майже у 3 рази, що свідчить про активні інвестиції у довгострокові проекти. Оборотні активи, навпаки, різко скоротилися на 97,17%, що може свідчити про проблеми з ліквідністю. Кількість працівників зменшилася на 9,09%, що, можливо, вказує на оптимізацію чисельності персоналу, однак це також могло вплинути на продуктивність праці, яка за аналізований період зросла лише на 15,68%.

Негативною є динаміка фондовіддачі – вона впала на 64,8%, що вказує на неефективне використання активів. Водночас фондоозброєність збільшилась більше ніж у 2 рази, що свідчить про покращення технічного забезпечення на одного працівника. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс у 36 разів, що вказує на активну операційну діяльність з обмеженими ресурсами, проте це також може свідчити про недостатні запаси оборотних активів.

Загалом, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» демонструє позитивні результати за

показниками прибутковості та використання активів, проте є проблеми з ліквідністю та ефективністю використання ресурсів.

Діагностика майнового стану підприємства відіграє важливу роль в аналізі його загальної фінансової та ділової ефективності. Оцінка майна дає керівництву повну інформацію про структуру і вартість активів підприємства, а також про ефективність їх використання. Визначення реальної вартості майна допомагає зрозуміти, наскільки ефективно підприємство управляє своїми ресурсами і чи відповідає його стан цілям і стратегіям бізнесу.

Необхідність діагностики стану майна також пов'язана з необхідністю забезпечення стійкості підприємства в умовах економічної невизначеності. Аналіз активів допомагає виявити непрацюючі або низькорентабельні активи, які можуть погіршити фінансове становище підприємства. У результаті можна прийняти рішення про оптимізацію структури майна, продаж зайвих об'єктів або інвестування в перспективні активи.

Стан майна безпосередньо впливає на такі фінансові показники, як ліквідність, платоспроможність і кредитоспроможність компанії. Діагностика допомагає оцінити здатність компанії швидко мобілізувати ресурси для погашення боргу або фінансування нових проєктів. Це особливо важливо під час підготовки до залучення зовнішнього фінансування, оскільки потенційні інвестори та кредитори звертають увагу на структуру та вартість активів.

Така діагностика може допомогти компаніям оцінити ступінь готовності до розширення або модернізації виробничих потужностей. Крім того, аналіз активів корисний для виявлення ризиків, пов'язаних із необхідністю амортизації або оновлення активів. Таким чином, діагностика стану активів є важливим елементом забезпечення ефективного управління ресурсами та довгострокової стабільності підприємства.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Аналіз засвідчив, що необоротні активи зросли на 147,52% і становили 98,70% від загальної суми активів у 2023 році.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, —	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	10026,1	27,31	35663,5	98,79	24816,2	98,70	14790,1	147,52	71,38
в т.ч. основні засоби	10026,1	27,31	35663,5	98,79	24816,2	98,70	14790,1	147,52	71,38
2. Оборотні активи	26679,9	72,69	438,1	1,21	327,1	1,30	-26352,8	-98,77	-71,38
в т.ч. запаси	148,4	0,40	139,0	0,39	139,0	0,55	-9,4	-6,33	0,15
дебіторська заборгованість	26449,3	72,06	286,7	0,79	182,3	0,73	-26267,0	-99,31	-71,33
грошові кошти	82,2	0,22	12,4	0,03	5,3	0,02	-76,9	-93,55	-0,20
Пасиви									
1. Власний капітал	35593,2	96,97	32226,8	89,27	22704,9	90,30	-12888,3	-36,21	-6,67
в т.ч. зареєстрований капітал	40000,0	108,97	36800,0	101,93	27044,4	107,56	-12955,6	-32,39	-1,41
нерозподілений прибуток	-958,7	-2,61	-4573,2	-12,67	-4339,5	-17,26	-3380,8	у 3,52 р.б.	-14,65
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	1112,8	3,03	3874,8	10,73	2438,4	9,70	1325,6	119,12	6,67
Баланс	36706,0	100,00	36101,6	100,00	25143,3	100,00	-11562,7	-31,50	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Це свідчить про значне інвестування в основні засоби та довгострокові активи, що може бути ознакою розвитку та розширення підприємства. Оборотні активи, навпаки, суттєво скоротилися на 98,77%. Це різке зменшення може свідчити про проблеми з ліквідністю та зниженням обсягу короткострокових ресурсів, необхідних для поточної діяльності. Зокрема, запаси скоротилися на 6,33%, а дебіторська заборгованість зменшилася на 99,31%, що вказує на вирішення питань з поверненням боргів або на зниження кількості торгових операцій.

Власний капітал компанії за цей період знизився на 36,21%, що є негативним показником для фінансової стійкості підприємства. Нерозподілений прибуток погіршився у 3,52 рази, що вказує на збитковість підприємства або

наявність накопичених втрат. При цьому, зареєстрований капітал також зменшився на 32,39%, що може свідчити про зменшення власного фінансування або відмову від додаткових інвестицій. Поточні зобов'язання підприємства збільшилися на 119,12%, що може вказувати на зростання кредиторської заборгованості або інші короткострокові фінансові зобов'язання.

Загалом баланс підприємства скоротився на 31,50%, що свідчить про зменшення загального обсягу активів і пасивів. Така ситуація може свідчити про скорочення операційної діяльності або зниження інвестиційної привабливості підприємства.

Діагностика фінансових показників компанії - важливий інструмент для оцінки її економічної ефективності та досягнення стратегічних цілей. Вона дає змогу проаналізувати рентабельність, прибутковість і динаміку доходів/витрат, які є ключовими показниками фінансової стійкості. Регулярне оцінювання фінансових результатів дає змогу своєчасно виявляти проблеми, що можуть негативно вплинути на діяльність компанії, та ухвалювати відповідні рішення щодо їх усунення.

Крім того, діагностика фінансових результатів може допомогти оптимізувати витрати та використання ресурсів. Це дає змогу компаніям краще адаптуватися до мінливих ринкових умов і зберігати конкурентні переваги. Фінансовий аналіз також важливий для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, оскільки забезпечує прозорість фінансових показників і надає інформацію про перспективи розвитку бізнесу.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден» представлено у табл. 2.5.

За результатами аналізу можна відзначити позитивну динаміку основних показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 5,17%, що свідчить про невелике, але стабільне зростання обсягів продажів. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 12,55%, що вказує на підвищення ефективності виробничих процесів і, як результат, зростання валового прибутку на 92,54%. Це свідчить про поліпшення рентабельності основної діяльності.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3690,7	3802,6	3881,4	190,7	5,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3068,5	2795,4	2683,4	-385,1	-12,55
Валовий прибуток	622,2	1007,2	1198,0	575,8	92,54
Інші операційні доходи	0,0	0,0	9755,6	9755,6	100,00
Інші операційні витрати	705,9	829,8	10724,2	10018,3	у 14,19 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності	-83,7	177,4	229,4	313,1	у 3,74 р.б.
Інші витрати	0,0	8,7	0,0	0,0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	-70,3	168,7	233,7	304,0	у 4,32 р.б.
Чистий фінансовий результат	-70,3	168,7	233,7	304,0	у 4,32 р.б.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Особливу увагу варто звернути на різке збільшення інших операційних доходів, які у 2023 році становили 9755,6 тис. грн. Це може свідчити про успішне залучення додаткових джерел прибутку, які не пов'язані з основною діяльністю. Проте інші операційні витрати також значно зросли, у 14,19 разів, що може свідчити про непередбачувані витрати або збільшення витрат на підтримку цих додаткових джерел доходів. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс у 3,74 рази, що є позитивним сигналом для загального стану підприємства. Фінансовий результат до оподаткування і чистий фінансовий результат за цей період збільшилися у 4,32 рази, що свідчить про значне покращення загальної фінансової стабільності компанії.

Таким чином, підприємство демонструє поступове зростання прибутковості, хоча деякі операційні витрати залишаються високими, що потребує подальшого контролю.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	23,98	0,11	0,13	-23,84	-99,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,00	0,00	-0,07	-97,06
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	25567,1	-3436,7	-2111,3	-27678,4	-108,26
Коефіцієнт автономії	0,97	0,89	0,90	-0,07	-6,87
Коефіцієнт фінансової залежності	1,03	1,12	1,11	0,08	7,38
Коефіцієнт фінансової стійкості	31,99	8,32	9,31	-22,67	-70,89
Коефіцієнт оборотності активів	0,16	0,10	0,13	-0,03	-18,78
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,16	0,11	0,14	-0,02	-11,61
Рентабельність господарської діяльності, %	-1,86	4,65	1,74	3,61	x
Рентабельність власного капіталу, %	-0,30	0,50	0,85	1,16	x
Рентабельність продукції, %	20,28	36,03	44,64	24,37	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Мотель-бар «Гульден» за 2021–2023 роки показує значні зміни у фінансових показниках компанії. Коефіцієнт загальної ліквідності різко знизився з 23,98 до 0,13, що свідчить про суттєве погіршення здатності підприємства покривати свої зобов’язання. Чистий оборотний капітал перейшов у від’ємну зону, зменшившись на 108,26%, що свідчить про зростання фінансового тиску на підприємство. Коефіцієнт автономії знизився на 6,87%, що вказує на збільшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності зріс на 7,38%, підтверджуючи цю тенденцію. Рентабельність власного капіталу зросла до 0,85%, що є позитивним сигналом про ефективність використання власних ресурсів компанії. Проте загальна рентабельність господарської діяльності знизилася порівняно з 2022 роком, що вказує на нестабільність прибутковості.

Загалом, підприємство ТОВ «Мотель-бар «Гульден» демонструє позитивні зміни в рентабельності, але низька ліквідність і залежність від зовнішнього фінансування викликають занепокоєння щодо його фінансової стійкості.

2.3. Оцінка сучасного стану стратегічного розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Стратегія конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» повинна враховувати зовнішні можливості, такі як зростаючий попит на туристичні послуги в регіоні, а також загрози, такі як посилення конкуренції та економічна нестабільність [1; 21].

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки конкурентних позицій ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир, оскільки дозволяє виявити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на розвиток підприємства [23, с.60]. Результати пробудови матриці SWOT-аналізу стратегічних напрямів конкурентного розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу стратегічних напрямів конкурентного розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир

Фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Розширення туристичного потоку у регіоні. 2. Партнерство з локальними туристичними агенціями та подієвими організаціями. 3. Підвищений попит на бюджетні готелі та заклади. 4. Впровадження екологічних стандартів, що відповідають трендам сталого розвитку. 5. Можливість залучення грантів чи кредитів для модернізації. 6. Інтеграція з іншими підприємствами сфери гостинності для спільних заходів.	1. Низький рівень маркетингових кампаній, що стримує зростання. 2. Відсутність широкого асортименту додаткових послуг. 3. Недостатнє використання новітніх технологій у сфері обслуговування. 4. Відсутність сильних комунікаційних платформ для роботи з відгуками клієнтів. 5. Обмежений доступ до зовнішнього фінансування через відсутність стратегічного планування. 6. Високий рівень конкуренції в регіоні без ефективної маркетингової стратегії.
1	2	3

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Можливості (О): 1. Розширення туристичного потоку у регіоні. 2. Партнерство з туристичними агентствами та подієвими організаціями. 3. Підвищений попит на бюджетні готелі через зростання цін на преміум-сегмент. 4. Впровадження екологічних стандартів для відповідності сучасним трендам. 5. Залучення грантів чи кредитів для модернізації. 6. Інтеграція з іншими підприємствами для спільних заходів та акцій.	SO (Сила-Можливості): Використати розширення туристичного потоку та партнерство з туристичними агентствами для збільшення клієнтської бази (S1 + O1, O2). Впровадити екологічні стандарти як додаткову конкурентну перевагу у відповідь на попит на екологічно відповідальні заклади (S3 + O4).	WO (Слабкість-Можливості): Розвинути маркетингові комунікації через партнерство з локальними подієвими організаціями для активнішого залучення клієнтів (W1 + O2). Залучати зовнішнє фінансування для модернізації інфраструктури та підвищення технологічного рівня обслуговування (W5 + O5).
Загрози (Т) 1. Економічна нестабільність та підвищення цін на енергоносії. 2. Висока конкуренція в сегменті бюджетних готелів. 3. Можливе зниження попиту через сезонність туристичних потоків. 4. Негативний вплив пандемічних обмежень. 5. Нестабільність валютного курсу, що підвищує вартість послуг для іноземних туристів. Посилення державного регулювання у сфері готельно-ресторанного бізнесу.	ST (Сила-Загрози): Використати доступ до партнерських програм та інтеграцію з іншими закладами для мінімізації впливу сезонності та посилення позицій на ринку (S2 + T3). Оперативно адаптуватися до економічних викликів шляхом підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації внутрішніх процесів (S4 + T1).	WT (Слабкість-Загрози): Посилити кадровий потенціал через навчання персоналу, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з конкуренцією та зниженням якості обслуговування (W3 + T2). Оптимізувати фінансову стратегію для зниження залежності від економічних коливань та забезпечення стабільності діяльності (W1 + T1).

Джерело: складено автором

Таким чином, результати побудови матриці SWOT-аналізу для ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир демонструють, що підприємство має

кілька сильних сторін, які можуть бути ефективно використані для зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Однак існують і слабкі сторони, такі як низький рівень маркетингу та недостатнє використання технологій, що обмежує потенціал розвитку. Відповідне поєднання сильних сторін з можливостями та належна стратегія реагування на загрози дозволять ТОВ «Мотель-бар «Гульден» залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Стратегія конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» - це низка заходів і дій, спрямованих на зміцнення його позицій на ринку готельно-ресторанних послуг. З метою дослідження стратегічного розвитку конкурентоспроможності підприємства, необхідно провести аналіз головних чинників, які забезпечують довгостроковий успіх ТОВ «Мотель-бар «Гульден» на локальному ринку. Для цього необхідно ідентифікувати головних конкурентів ТОВ «Мотель-бар «Гульден» в обраному географічному сегменті.

Характеристика найбільших конкурентів «ТОВ «Мотель-бар «Гульден» на локальному географічному сегменті готельно-ресторанних послуг м. Житомир представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика найбільших конкурентів ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у локальному географічному сегменті готельно-ресторанних послуг м. Житомир

Назва готелю	Загальна характеристика
1	2
Лісовий готель «Гайки»	У помешканні Лісовий готель Гайки, яке розміщено у Житомирі, у розпорядженні гостей є сад, тераса, бар та безкоштовний Wi-Fi на всій території помешкання. До розпорядження гостей помешкання обслуговування номерів і ресторан. Приватна парковка розташована на території помешкання. У помешканні Лісовий готель Гайки кожен номер укомплектовано шафою. Номери обладнані робочим столом і телевізором із плоским екраном, а деякі одиниці розміщення в помешканні Лісовий готель Гайки мають балкон.
Готель «Ялинка»	Готель «Ялинка» розташований у районі Богунія міста Житомир. Номерний фонд складається з дво-,три- та чотиримісних номерів, категорій стандарт, напівлюкс, комфорт, сімейний та люкс. До послуг гостей двоспальні та роздільні ліжка, постільна білизна, рушники, телевізор, безкоштовний доступ до мережі Wi-Fi та власний санвузол. На території є велика стоянка для легкових та вантажних авто під охороною, на задньому подвір'ї є мангал. Відстань від готелю "Ялинка" до залізничного вокзалу 8,1 км, 8 км до Музею космонавтики імені С. П. Корольова, до собору Святої Софії 7 км.

Продовження таблиці 2.8

1	2
Готель «Гермес»	Готельний комплекс Hermes в Житомирі має в розпорядженні великий номерний фонд, розділений на шість категорій: економ, класик твін, стандарт, комфорт, делюкс і люкс. Гості Готелю зможуть забронювати номер для себе з максимально відповідним рівнем комфорту і затишку. Кожен номер укомплектований красивими меблями, великими ліжками з ортопедичними матрацами та гіпоалергенною постільною білизною, індивідуальною системою кондиціонування, робочим столом з письмовим приладдям, повним набором ванного приладдя, телевізорами, високошвидкісним Wi-Fi і додатковою атрибутикою для максимально приємного проведення часу.
Готель «Буржуа»	Готель «Буржуа» розташований в Житомирі. Гостям пропонуються номери різних категорій. У номерах є кондиціонер, телевізор та інші зручності. Подають сніданки. Також на території є ресторан зі смачною кухнею, бар, безкоштовний Wi-Fi, стоянка для автомобілів.
Спа-готель «Dodo»	Спа-готель Dodo розташований за 3 км від центру Житомира та за 30 хвилин ходьби від річки Тетерів. До послуг гостей безкоштовний Wi-Fi та спа-центр із критим басейном, сауною й паровою лазнею. Можна замовити сеанс масажу та косметичні процедури. У барвисто оформлених просторах номерах спа-готелю DODO є зона відпочинку. У числі зручностей: телевізор із супутниковим телебаченням, холодильник й окрема ванна кімната. У ресторані можна скуштувати страви європейської кухні. На території готелю DODO облаштовано безплатну парковку. Помешкання розміщене за 5 км від автомагістралі М06 та за 2 години їзди від Києва. Співробітники цілодобової стійки реєстрації можуть організувати трансфер з/до аеропорту Бориспіль або Жуляни. Поїздка триває 2 години.

Джерело: складено автором за [54]

Оцінка стратегічного розвитку конкурентоспроможності підприємств на платформах, таких як Booking.com [54], є вкрай актуальною у сучасних умовах. Онлайн-рейтинг підприємства визначається за ключовими параметрами, такими як персонал, комфорт, зручності, чистота, співвідношення ціна/якість, розташування та доступ до безкоштовного Wi-Fi. Ці критерії стають вирішальними для споживачів при виборі готелів та інших засобів розміщення, оскільки вони безпосередньо впливають на загальне враження від перебування. У світі цифрових рецензій і швидкого обміну інформацією оцінка на Booking.com може стати критично важливою для залучення нових клієнтів і збереження конкурентних позицій. Аналіз таких параметрів дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни споживчих очікувань, покращувати якість сервісу і, відповідно, підвищувати свою ринкову привабливість та конкурентоспроможність.

Аналіз рейтингу стратегічного розвитку конкурентоспроможності локальних закладів розміщення на онлайн-платформі бронювання Booking.com представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз рейтингу стратегічного розвитку конкурентоспроможності локальних закладів розміщення в м. Житомир на онлайн-платформі бронювання Booking.com

Параметри конкурентоспроможності	Мотель-бар «Гульден»	Лісовий готель «Гайки»	Готель «Ялинка»	Готель «Гермес»	Готель «Буржуа»	Спа-готель «Dodo»
Персонал	8,7	8,8	9,4	7,4	8,9	9,2
Комфорт	7,9	8,6	7,5	7,7	8,0	9,0
Зручності	8,3	8,5	7,5	7,6	8,0	8,8
Чистота	9,0	8,7	6,9	7,7	8,4	9,1
Співвідношення ціна / якість	7,9	8,5	8,1	7,4	8,3	8,7
Розташування	8,3	8,6	9,4	7,9	8,4	8,3
Безкоштовний Wi-Fi	7,6	9,2	7,5	7,5	8,1	8,8
Середня оцінка	8,2	8,6	8,2	7,4	8,0	8,9

Джерело: складено автором за [54]

За результатами аналізу конкурентоспроможності локальних закладів розміщення на платформі Booking.com, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» має середню оцінку 8,2, що є на рівні з готелем «Ялинка», але дещо нижче, ніж у «Лісового готелю Гайки» (8,6) та спа-готелю «Dodo» (8,9). Найвищі оцінки «Гульден» отримав за параметри чистоти (9,0) та персоналу (8,7), що свідчить про високий рівень обслуговування і підтримку чистоти. Однак слабким місцем є оцінка за безкоштовний Wi-Fi (7,6), що нижче порівняно з іншими закладами, особливо «Лісовим готелем Гайки» (9,2). Загалом мотель-бар демонструє стійкі показники конкурентоспроможності, проте є простір для покращення у таких аспектах, як комфорт і співвідношення ціна/якість.

Аналіз рейтингів стратегічного розвитку конкурентоспроможності локальних закладів розміщення в м. Житомир на інших відомих онлайн-платформах, таких як Hotels24.ua, Google, Planet of Hotels представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз рейтингу стратегічного розвитку конкурентоспроможності
локальних закладів розміщення в м. Житомир на онлайн-платформах

Hotels24.ua, Google, Planet of Hotels

Онлайн-платформи рейтингування	Мотель-бар «Гульден»	Лісовий готель «Гайки»	Готель «Ялинка»	Готель «Гермес»	Готель «Буржуа»	Спа-готель «Dodo»
Hotels24.ua (1-10 балів)	5,9	6,7	8,9	5,8	4,6	8,2
Google (1-5 балів)	4,0	4,3	3,8	3,7	4,3	4,2
Planet of Hotels (1-10 балів)	4,2	8,6	4,6	7,4	8,0	8,9

Джерело: складено автором за [51; 55; 56]

Аналіз рейтингів локальних закладів розміщення в м. Житомир на різних онлайн-платформах показує, що ТОВ «Мотель-бар «Гульден» має середні оцінки. На платформі Hotels24.ua його рейтинг становить 5,9, що нижче порівняно з конкурентами, як-от «Лісовий готель Гайки» (6,7) і спа-готель «Dodo» (8,2). Однак на Google «Гульден» отримав досить високий рейтинг 4,0 з 5, що співставно з «Лісовим готелем Гайки» (4,3) і спа-готелем «Dodo» (4,2). На Planet of Hotels його рейтинг є найнижчим серед аналізованих закладів (4,2), що вказує на необхідність покращення послуг. В цілому, результати показують, що мотель-бар має потенціал для підвищення конкурентоспроможності, особливо через покращення умов проживання та якості обслуговування.

Вивчення цінової політики є ключовим фактором конкурентоспроможності закладів розміщення, оскільки ціна безпосередньо впливає на рішення клієнтів. Оптимальне співвідношення ціни та якості послуг може стати вирішальним аргументом для вибору того чи іншого готелю. Заклади, що пропонують конкурентоспроможні ціни, можуть залучати більше відвідувачів, навіть якщо інші фактори, такі як зручності чи розташування, не є ідеальними. Крім того, адекватна цінова політика допомагає підприємствам ефективно реагувати на зміни ринку та попиту. Аналіз цін у конкурентів дозволяє встановити вигідні умови, зберігаючи при цьому рентабельність. Таким

чином, правильна цінова стратегія може стати потужним інструментом у боротьбі за ринок і підвищення конкурентоспроможності [35].

Аналіз цінової політики локальних закладів розміщення в м. Житомир у 2024 році представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз цінової політики локальних закладів розміщення
в м. Житомир у 2024 році

Категорія номерів	Ціновий діапазон, грн.					
	Мотель-бар «Гульден»	Лісовий готель «Гайки»	Готель «Ялинка»	Готель «Гермес»	Готель «Буржуа»	Спа-готель «Dodo»
Номер «Стандарт» на одного	450 грн	600 грн	500 грн	400 грн	350 грн	800 грн
Номер «Стандарт» на двох	600 грн	800 грн	700 грн	550 грн	500 грн	1000 грн
Номер «Напівлюкс»	800 грн	1000 грн	900 грн	750 грн	600 грн	1200 грн
Номер «Люкс»	1200 грн	1500 грн	1300 грн	1000 грн	850 грн	1800 грн

Джерело: складено автором

Ціновий діапазон на послуги розміщення в готелях Житомира варіюється в залежності від класу закладу та наданих послуг. ТОВ «Мотель-бар «Гульден» пропонує доступні ціни на стандартні номери, що робить його привабливим варіантом для бюджетних клієнтів. Лісовий готель «Гайки» та спа-готель «Dodo» орієнтовані на більш вимогливу аудиторію, пропонуючи вищі ціни, але й більший комфорт та розширений спектр послуг. Готель «Ялинка» також має помірні ціни, приваблюючи клієнтів зі середнім бюджетом. Готелі «Гермес» і «Буржуа» відрізняються більш низькими цінами, але надають обмежені можливості щодо комфорту та сервісу. Загалом, розмаїття цінових пропозицій дозволяє клієнтам обирати заклади відповідно до своїх фінансових можливостей та вимог до якості послуг.

Вивчення політики управління якістю послуг є критично важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності закладів розміщення. Висока якість обслуговування не тільки задовольняє потреби клієнтів, але й

формує позитивний імідж готелю, що сприяє його репутації на ринку. Конкуренція в сфері гостинності вимагає від закладів постійного вдосконалення стандартів якості, щоб задовольнити зростаючі вимоги споживачів. Ефективна політика управління якістю дозволяє не тільки знизити витрати, але й підвищити рівень задоволеності клієнтів, що веде до повторних візитів. Оцінка якості послуг також сприяє виявленню слабких місць у роботі закладу та їх оперативному усуненню. В результаті, підприємства, які акцентують увагу на якості обслуговування, мають більші шанси на успіх та стабільний розвиток у конкурентному середовищі [28, с.90].

В цілому якість послуг у мотель-барі «Гульден» визначається за відповідними складовими (рис. 2.2).

Складові якості послуг у мотель-барі «Гульден»	
з точки зору споживачів	з точки зору працівників
- рівень сервісу; - вартість обслуговування; - імідж; - наявність належних засобів обслуговування	- належне матеріально-технічне забезпечення; - прибутковість діяльності; - соціальне забезпечення працівників

Рис. 2.2. Складові якості послуг ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Джерело: складено автором

Діагностична оцінка конкурентоспроможності за параметрами якості послуг здійснювалася на засадах узагальнених відгуків персоналу ТОВ «Мотель-бар «Гульден», а також оцінок споживачів, що проводилося на основі анкетного опитування. Більш детальну оцінку кожної складової якості послуг ТОВ «Мотель-бар «Гульден» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка складових якості послуг ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
1	2	3	4	5
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	3	5	0,23	0,138
Імідж	4	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110

*

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
Груповий показник				0,878
Оцінка працівників				
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Груповий показник				0,806
Інтегральний показник				1,684

Джерело: складено автором

Одиничний індикатор розраховується діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості. Груповий показник визначається підсумовуванням одиничних показників, а інтегральний – підсумовуванням групових показників.

Отже, здійснивши аналіз показників якості готельних послуг можна стверджувати, що у цілому якість діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» є задовільною та спрямований у напрям розвитку.

За результатами проведеного дослідження та розрахунку інтегрального показника якості послуг основних конкурентів ТОВ «Мотель-бар «Гульден» можна побудувати табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз рівня конкурентоспроможності за інтегральним показником якості послуг локальних закладів розміщення в м. Житомир у 2024 році

Заклад розміщення	Інтегральний показник якості послуг
ТОВ «Мотель-бар «Гульден»	1,684
Лісовий готель «Гайки»	1,834
Готель «Ялинка»	1,276
Готель «Гермес»	1,529
Готель «Буржуа»	1,449
Спа-готель «Dodo»	1,932

Джерело: складено автором

Отже, найвищий показник, що склав 1,932, у Спа-готелю «Dodo», що свідчить про його високий рівень обслуговування та зручностей. Лісовий готель «Гайки» також демонструє добрі результати з інтегральним показником 1,834.

ТОВ «Мотель-бар «Гульден» займає середню позицію з показником 1,684. Готелі «Гермес» і «Буржуа» мають показники 1,529 і 1,449 відповідно, що вказує на певні можливості для поліпшення. Найнижчий інтегральний показник якості послуг спостерігається у готелю «Ялинка» – 1,276, що може свідчити про потребу в значному вдосконаленні сервісу.

В процесі дослідження встановлено, що ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у своїй діяльності реалізує конкурентну стратегію фокусування на вузькому ринковому сегменті, орієнтуючись на специфічні потреби певної категорії споживачів. Ця стратегія дозволяє закладу зосередитися на наданні високоякісних послуг, що включає не лише комфортні умови проживання, а й особливу увагу до обслуговування клієнтів. Завдяки цим характеристикам мотель-бар прагне залучити певну категорію споживачів, які цінують не лише комфорт, але й унікальний досвід.

Основні характеристики стратегії конкурентоспроможності на засадах сфокусованого зростання ТОВ «Мотель-бар «Гульден» представлено на рис. 2.3.

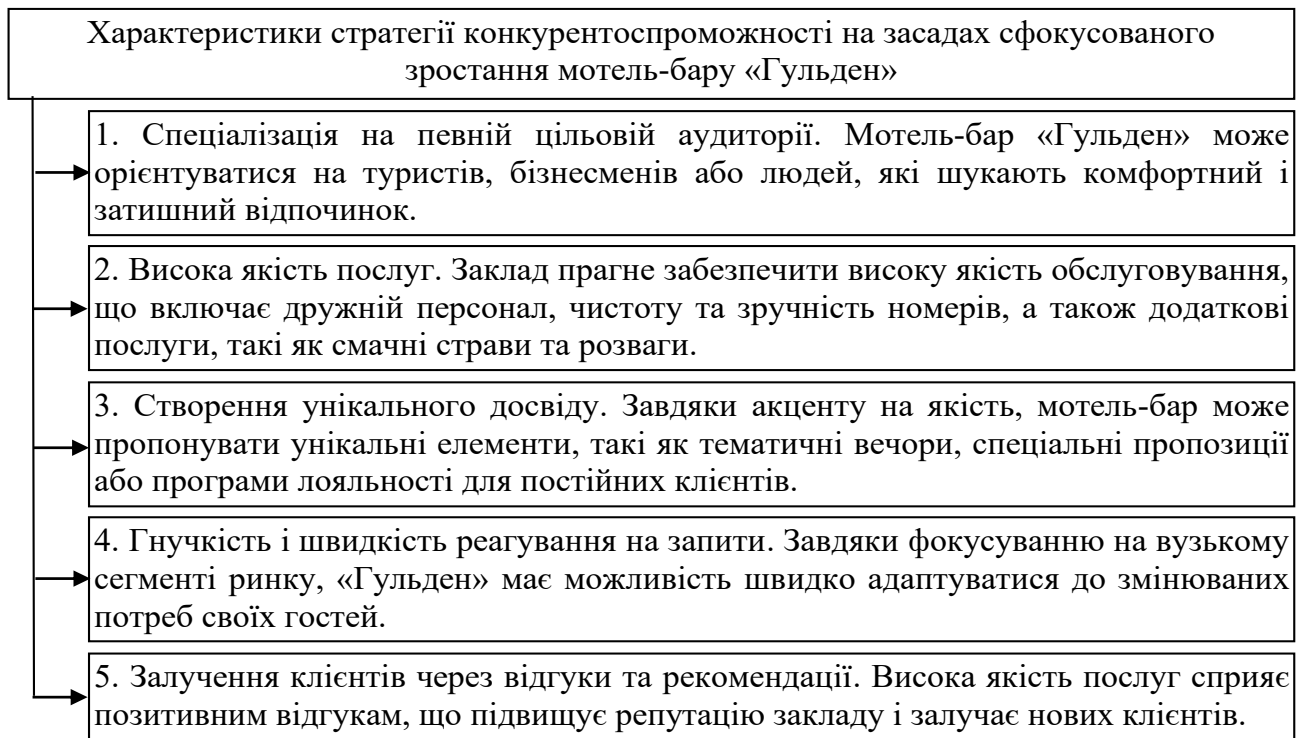


Рис. 2.3. Характеристики стратегії конкурентоспроможності на засадах сфокусованого зростання ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Джерело: складено автором

Стратегія фокусування на вузькому ринковому сегменті з акцентом на якість послуг дозволяє ТОВ «Мотель-бар «Гульден» успішно конкурувати на ринку, задовольняючи специфічні потреби своїх клієнтів і створюючи для них виняткові умови перебування.

Таким чином, сучасний стан ТОВ «Мотель-бар «Гульден» свідчить про успішну реалізацію стратегії фокусування на вузькому ринковому сегменті, що дозволяє йому виділятися серед конкурентів. Заклад активно працює над підвищенням якості своїх послуг, що сприяє зростанню лояльності клієнтів та покращенню репутації. Адаптивність до змін у попиті та впровадження інноваційних рішень забезпечують здатність «Гульдена» реагувати на нові виклики ринку. Перспективи зростання конкурентоспроможності закладу виглядають оптимістично, оскільки він має можливість розширити свою цільову аудиторію та впровадити нові послуги. Розвиток онлайн-продажів і активна присутність у соціальних мережах можуть також сприяти залученню нових гостей. Завдяки постійному вдосконаленню обслуговування і маркетингових стратегій, мотель-бар зможе зміцнити свої позиції на ринку. Отже, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» має всі шанси на подальший успішний розвиток і зростання конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стратегічного розвитку конкурентоспроможності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що готелі та ресторани відіграють важливу роль у формуванні іміджу країни на міжнародній арені та створенні умов для приємного перебування туристів і ділових гостей. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу також сприяє залученню інвестицій в Україну, оскільки залучає іноземний капітал та сприяє будівництву нових інфраструктурних об'єктів. В умовах глобальної конкуренції сектор постійно змушений розробляти нові стратегії для покращення своїх послуг та підвищення конкурентоспроможності.

2. Встановлено, що ТОВ «Мотель-бар «Гульден» розташований на в'їзді в місто Житомир з боку Рівного. Готель-бар «Гульден» являє собою двоповерхову будівлю, номерний фонд якої налічує 5 кімнат. На другому поверсі знаходяться двомісні та одномісні номери зі зручностями, на першому - ресторан, де проживаючі можуть харчуватися. Всі номери готелю добре мебльовані, є телевізор та санвузол з душовою кабіною. Надається безкоштовний wi-fi доступ. На території мотелю є літня тераса та автостоянка. Відстань від готелю «Гульден» до центру м. Житомир складає 8 км, до залізничного вокзалу - 7,1 км, до центрального автовокзалу - 7,2 км.

3. Результати побудови матриці SWOT-аналізу для ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир демонструють, що підприємство має кілька сильних сторін, які можуть бути ефективно використані для зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Серед ключових переваг виділяється можливість партнерства з туристичними агенціями та подієвими організаціями, що сприяє залученню нових клієнтів. Однак існують і слабкі сторони, такі як низький рівень маркетингу та недостатнє використання технологій, що обмежує потенціал розвитку. Можливості зовнішнього середовища, зокрема розширення туристичного потоку та впровадження екологічних стандартів, відкривають нові горизонти для розвитку бізнесу. Загрози, як-от висока конкуренція та економічна

нестабільність, потребують особливої уваги, щоб мінімізувати їхній негативний вплив на діяльність підприємства.

4. Обґрунтовано, що стратегія конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» - це низка заходів і дій, спрямованих на зміцнення його позицій на ринку готельно-ресторанних послуг. Вона включає розвиток сильних сторін, таких як високий рівень обслуговування клієнтів та зручне розташування, та усунення слабких сторін, таких як недостатній маркетинг та обмежене використання сучасних технологій.

5. Аналіз рейтингів локальних закладів розміщення в м. Житомир на різних онлайн-платформах показує, що ТОВ «Мотель-бар «Гульден» має середні оцінки. На платформі Hotels24.ua його рейтинг становить 5,9, що нижче порівняно з конкурентами, як-от «Лісовий готель Гайки» (6,7) і спа-готель «Dodo» (8,2). Однак на Google «Гульден» отримав досить високий рейтинг 4,0 з 5, що співставно з «Лісовим готелем Гайки» (4,3) і спа-готелем «Dodo» (4,2). На Planet of Hotels його рейтинг є найнижчим серед аналізованих закладів (4,2), що вказує на необхідність покращення послуг.

6. Доведено, що ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у своїй діяльності реалізує конкурентну стратегію фокусування на вузькому ринковому сегменті, орієнтуючись на специфічні потреби певної категорії споживачів. Ця стратегія дозволяє закладу зосередитися на наданні високоякісних послуг, що включає не лише комфортні умови проживання, а й особливу увагу до обслуговування клієнтів. Завдяки цим характеристикам мотель-бар прагне залучити певну категорію споживачів, які цінують не лише комфорт, але й унікальний досвід. Таким чином, «Гульден» може зберігати конкурентоспроможність навіть у насиченому ринку, де важливе враження гостей і якість послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН»

3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни

Повномасштабне вторгнення росії в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року, суттєво вплинуло на всі сектори економіки, в тому числі на стратегічний розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Цей сектор, який традиційно залежить від притоку туристів та стабільності внутрішнього споживчого попиту, зазнав значного удару. Зростання невизначеності, відтік іноземних туристів і внутрішніх споживачів, зниження купівельної спроможності населення призвели до значного скорочення доходів. Багато закладів зазнали прямих збитків через руйнування інфраструктури, що не тільки вплинуло на їхню діяльність, а й поставило під загрозу виживання. Крім того, зростання витрат на матеріали, заробітну плату та утримання об'єктів ускладнило адаптацію бізнесу до нових умов. Брак інвестицій та нестабільне бізнес-середовище зменшили можливості для інновацій та покращення якості послуг. Готельно-ресторанна індустрія також постраждала від зміни споживчих уподобань, оскільки багато людей стали більш обережними у витратах [18, с.19].

У табл. 3.1 наведено окремі дані, що відображають скорочення розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні під час війни (табл. 3.1). На цьому тлі компанії повинні шукати нові стратегії розвитку, які б враховували виклики, що стоять перед галуззю. Водночас важливими залишаються завдання адаптації до нових реалій та посилення конкурентоспроможності. Тому дослідження впливу військових дій на готельно-ресторанний бізнес є надзвичайно важливим. Визначення ключових викликів та можливостей для відновлення в цьому секторі може сприяти майбутньому розвитку та відновленню [27].

Таблиця 3.1

Показники скорочення розвитку готельно-ресторанного бізнесу
в Україні під час війни

Параметр розвитку	Тенденція скорочення
1. Зменшення кількості туристів	За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2022 році туристичний потік зменшився на 70-80% порівняно з 2021 роком.
2. Падіння доходів	Згідно з дослідженнями, доходи готельного та ресторанного бізнесу в Україні в 2022 році скоротилися на 50-70% у порівнянні з довоєнним періодом.
3. Закриття закладів	За інформацією асоціацій готельно-ресторанного бізнесу, приблизно 30% ресторанів і 25% готелів закрилися або припинили свою діяльність у 2022 році через збройний конфлікт.
4. Скорочення зайнятості	Згідно з даними Міністерства економіки України, близько 40% працівників у сфері готельно-ресторанного бізнесу втратили роботу, що призвело до масового безробіття в цій галузі.
5. Зменшення витрат на споживання	Опитування показали, що споживчі витрати на ресторани і готелі знизилися на 60% у 2022 році, оскільки люди стали більш обережними з фінансами під час війни.
6. Зниження рівня сервісу	За результатами опитувань, близько 65% респондентів зазначили, що якість обслуговування в готелях і ресторанах погіршилася під час війни, що пов'язано зі зменшенням кількості персоналу та ресурсів.

Джерело: складено автором за [29; 42]

Систематичний аналіз негативних наслідків війни може допомогти сформулювати чітке уявлення про стан сектору та його перспективи в умовах постійних змін. Тому вивчення цього питання є важливим для розробки ефективних стратегій, які можуть підтримати український готельний та ресторанний бізнес у складні часи.

Занепад готелів та ресторанів у Житомирі в роки війни викликає тривогу. З початком військових дій у 2022 році місто зазнало значних змін у соціально-економічній сфері, які безпосередньо вплинули на роботу місцевого бізнесу. Багато закладів, включаючи готелі та ресторани, зіткнулися з різким падінням попиту через відтік туристів і внутрішніх споживачів, що призвело до значних фінансових втрат [18, с.21].

Близько 30 відсотків готелів і ресторанів у Житомирі були закриті або припинили роботу. Це було зумовлено різними факторами, зокрема високими

витратами на утримання, ненадійним постачанням продуктів харчування та інгредієнтів, а також скороченням персоналу через зменшення прибутків. Заклади, що залишилися, часто намагаються залишитися відкритими, часто за рахунок скорочення обсягу послуг або адаптації до нових реалій шляхом запровадження нових форм роботи, таких як доставка їжі [46].

Крім того, нестабільність і невизначеність у галузі ускладнює для закладів, що залишилися, набір і утримання персоналу. Багато працівників готелів і ресторанів втратили роботу, а нові вакансії заповнюються повільно через небажання людей повертатися до роботи в умовах підвищеного ризику.

У світлі цих викликів підприємства гостинності в Житомирі намагаються адаптуватися до нових умов, впроваджуючи нові стратегії залучення клієнтів, з особливим акцентом на якісному обслуговуванні та створенні безпечного середовища для туристів. В цілому, однак, ситуація залишається складною, і багато підприємств продовжують стикатися з проблемами, які можуть загрожувати їхньому виживанню.

Негативні тенденції та фактори розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в м. Житомир в умовах війни узагальнено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Негативні тенденції та фактори розвитку підприємств
готельно-ресторанного бізнесу в м. Житомир

Негативні тенденції	Фактори розвитку
1	2
Скорочення кількості закладів	Закриття близько 30% готелів і ресторанів через фінансові труднощі.
Зниження попиту на послуги	Падіння туристичного потоку та зменшення витрат населення на відпочинок.
Втрата клієнтів	Відтік внутрішніх туристів та місцевих жителів через невизначеність.
Фінансові збитки	Зменшення доходів на 50-70% у порівнянні з довоєнним періодом.
Проблеми з постачанням	Нестабільність у постачанні продуктів і ресурсів, що впливає на якість послуг.
Скорочення персоналу	Втрата близько 40% робочих місць через скорочення обсягів діяльності.
Погіршення якості обслуговування	Зменшення кількості персоналу призводить до зниження якості обслуговування.

Продовження таблиці 3.2

1	2
Невизначеність у розвитку	Відсутність інвестицій та планування через складні економічні умови.
Зростання витрат	Підвищення цін на енергоносії та матеріали, що веде до зменшення прибутку.
Негативний імідж галузі	Війна вплинула на загальне сприйняття безпеки в Україні, що зменшує бажання туристів відвідувати країну.

Джерело: складено автором

Незважаючи на війну, що триває, готельно-ресторанний бізнес України повинен активно розробляти ефективні стратегії конкурентоспроможності. По-перше, адаптація до нового ринкового середовища є ключовим фактором для виживання закладів у ці складні часи. Вони повинні зосередитися на потребах клієнтів, які змінилися з часу війни, та переглянути послуги, які вони пропонують. Важливо впроваджувати інноваційні форми обслуговування, такі як доставка та винос їжі, щоб залучити нових клієнтів.

Крім того, інвестиції в маркетинг і просування послуг у соціальних мережах можуть підвищити рівень обізнаності. Забезпечення безпеки клієнтів та працівників має бути пріоритетом, оскільки це може підвищити довіру до закладу. Також можна запровадити програми лояльності для заохочення повторних відвідувань. Під час кризи важливо зберігати гнучкість бізнес-моделі та швидко реагувати на мінливі потреби [64].

Співпраця з місцевими постачальниками дозволяє знизити логістичні ризики та підвищити якість обслуговування. Для підтримання високого рівня обслуговування важливо наймати та навчати компетентний персонал. Інвестиції в навчання працівників новим стандартам обслуговування можуть суттєво вплинути на успіх бізнесу. Незважаючи на ці виклики, бізнесу слід шукати нові можливості для розвитку, наприклад, організовувати заходи та тематичні вечори.

Такі заходи можуть допомогти залучити місцевих мешканців та підвищити популярність магазину. Важливо також зосередитися на сталому розвитку та екологічних заходах, що може стати додатковою перевагою в конкурентному середовищі. Успішні заклади гостинності, які зможуть ефективно реалізувати ці

стратегії, не тільки виживуть, але й зміцнять позиції на післявоєнному ринку.

Отже, стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» в умовах війни та повоєнного відновлення має бути спрямована на виконання наступних завдань:

- забезпечення безпеки та комфорту клієнтів - впровадження заходів безпеки, таких як дотримання гігієнічних стандартів та планів евакуації для підвищення довіри до закладу;

- реагування на нові сервісні інновації - розробка нових форм обслуговування для задоволення потреб клієнтів у кризових ситуаціях, таких як доставка, замовлення на винос та онлайн-замовлення;

- підвищення якості обслуговування - інвестування в навчання персоналу для покращення обслуговування та забезпечення відповідності найсучаснішим стандартам;

- оптимізація витрат - визначити та впровадити заходи для скорочення операційних витрат закладу та підвищення його фінансової стійкості у кризові часи;

- впровадження маркетингових кампаній та акцій для заохочення нових відвідувачів, у тому числі через соціальні мережі та інші онлайн-платформи;

- співпраця з місцевими постачальниками - налагодити партнерські відносини з місцевими постачальниками для забезпечення стабільного постачання якісних продуктів і послуг та підтримки місцевої економіки;

- залучення свідомих споживачів, впроваджуючи сталі практики, що відповідають сучасним екологічним стандартам;

- розбудова громади - організовувати заходи, які зміцнюють зв'язки з громадою та підвищують авторитет мотелю;

- гнучкість ціноутворення - застосовувати гнучку цінову політику, яка враховує зміни попиту та економічних умов, щоб залишатися конкурентоспроможними;

- моніторинг ринку та адаптація стратегії - постійно відстежувати ринкові тенденції та вподобання споживачів і вчасно коригувати стратегію відповідно до

мінливих обставин.

Виконання цих завдань сприятиме не лише виживанню ТОВ «Мотель-бар «Гульден» під час війни, але й його успішному післявоєнному відновленню.

Вважаємо, що у воєнний час необхідна адаптація загального підходу М. Портера до розробки конкурентної стратегії ТОВ «Мотель-бар «Гульден» з кількох причин:

1. Зміни в конкурентному середовищі. Війна приносить драматичні зміни в ринкові умови, такі як зниження купівельної спроможності споживачів та зміни в потребах і пріоритетах клієнтів. З огляду на ці зміни, стандартні підходи до конкурентної стратегії можуть не дати бажаних результатів. Адаптація може допомогти врахувати нові обставини та зберегти конкурентоспроможність ТОВ «Мотель-бар «Гульден».

2. Фокус на специфічних потребах споживачів. У воєнний час споживачі можуть мати особливі потреби, пов'язані з безпекою, комфортом і доступністю послуг. Стратегії М. Портера, такі як фокусування на вузьких сегментах, дозволяють адаптувати послуги та пропозиції до особливостей цільової аудиторії, тим самим точно задовольняючи ці потреби.

3. Оптимізація ресурсів. Війна змушує компанії зосередитися на оптимізації витрат і ресурсів. Підхід М. Портера, зокрема стратегії оптимізації витрат, може бути адаптований до ефективності використання ресурсів, що має вирішальне значення в умовах кризи.

4. Конкуренція з боку нових учасників. На ринку можуть з'явитися нові учасники, наприклад, компанії, що пропонують більш гнучкі та спеціалізовані послуги. Адаптуючи свою стратегію, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» може залишатися конкурентоспроможним і диференціювати себе від нових гравців, впроваджуючи інновації та унікальні пропозиції.

5. Впровадження нових технологій. У воєнний час компанії часто змушені впроваджувати нові технології для покращення своїх послуг та управління. Адаптуючи свою конкурентну стратегію до нового технологічного середовища, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» може залишатися на передовій і задовольняти

мінливі потреби своїх клієнтів.

6. Довгострокове виживання. Адаптація конкурентної стратегії в умовах війни має вирішальне значення для довгострокового виживання бізнесу. Враховуючи постійні зміни в бізнес-середовищі, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» повинен бути готовим швидко реагувати на нові виклики і змінювати свою стратегію.

Враховуючи сказане, можна здійснити трансформацію альтернативних конкурентних стратегій для ТОВ «Мотель-бар «Гульден», зокрема оптимізації витрат, диференціації послуг та фокусування, з деталізацією можливостей і інструментів реалізації під час війни (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Конкурентні стратегії та можливості їх ефективного впровадження у ТОВ «Мотель-бар «Гульден» в умовах війни та повоєнного стану

Назва стратегії	Зміст стратегії	Можливості реалізації в умовах війни	Інструменти реалізації в умовах війни
1	2	3	4
Оптимізація витрат	Зменшення витрат на операційну діяльність без втрати якості обслуговування.	1. Зниження витрат на постачання завдяки співпраці з місцевими постачальниками.	1. Аналіз витрат для виявлення неефективних статей.
		2. Скорочення витрат на рекламу через ефективне використання соціальних мереж.	2. Перегляд контрактів з постачальниками та зменшення умовних зобов'язань.
		3. Оптимізація енергоспоживання шляхом впровадження енергозберігаючих технологій.	3. Впровадження автоматизації для зниження затрат на обслуговування.
Диференціація послуг	Пропозиція унікальних послуг або товарів, які виділяють заклад на фоні конкурентів.	1. Розробка унікальних меню з акцентом на місцеві п*родукти та сезонні страви.	1. Проведення маркетингових кампаній для популяризації нових послуг.
		2. Організація тематичних вечорів та заходів, що відображають місцеву культуру.	2. Створення партнерств з місцевими артистами або організаціями для проведення заходів.
		3. Запровадження програм лояльності для постійних клієнтів.	3. Використання соціальних мереж для реклами унікальних пропозицій та акцій.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Фокусування	Концентрація на вузькому ринковому сегменті з акцентом на специфічні потреби клієнтів.	1. Вивчення потреб конкретних груп клієнтів, таких як військові або біженці.	1. Проведення досліджень ринку для виявлення цільових сегментів.
		2. Розробка спеціальних пропозицій, що відповідають запитам окремих категорій клієнтів.	2. Адаптація меню та послуг відповідно до вподобань цільової аудиторії.
		3. Співпраця з організаціями, що працюють з біженцями, для надання спеціальних знижок.	3. Участь у місцевих заходах для зміцнення зв'язків з цільовими групами.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, важливість застосування комплексного підходу до формування стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у воєнний час важко переоцінити. Комплексний підхід дозволяє компанії враховувати різні аспекти її бізнес-функцій, такі як потреби клієнтів, характеристики ринку, ресурси та ризики. Це забезпечує гнучкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі та швидку адаптацію до нових ситуацій. Беручи до уваги різні стратегічні напрямки, такі як оптимізація витрат, диференціація послуг і концентрація на цільових сегментах, заклади гостинності можуть знайти свою нішу на ринку і залишатися конкурентоспроможними. Комплексний підхід також дозволяє їм визначати та впроваджувати інноваційні рішення, які можуть залучити нових клієнтів і підвищити лояльність постійних відвідувачів.

Крім того, використання цього підходу сприяє ефективному управлінню ресурсами, що особливо важливо в умовах, коли фінансові ресурси обмежені. Завдяки комплексному підходу мотельні бари можуть сконцентруватися на розробці стратегій, які не тільки вирішують поточні проблеми, але й сприяють довгостроковому розвитку. Комплексний аналіз ситуації дозволяє передбачити і запобігти потенційним ризикам, пов'язаним з війною. Таким чином, комплексний підхід до розробки стратегії конкурентоспроможності є запорукою забезпечення стабільної роботи ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у складних умовах війни та гарантією майбутньої адаптації та зростання.

3.2. Обґрунтування та вибір альтернативних стратегій розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації

Цифровізація має значний вплив на конкурентоспроможність підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу, змінюючи їхній підхід до обслуговування клієнтів та управління бізнес-операціями. Сучасні технології дозволяють автоматизувати процеси бронювання та оплати, а також підвищують рівень персоналізації послуг. Наприклад, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) допомагають ефективніше взаємодіяти з гостями, зберігати їхні вподобання та створювати персоналізовані пропозиції [61, с.77].

Онлайн-платформи та мобільні додатки відіграють важливу роль у полегшенні доступу до послуг і наданні клієнтам можливості робити замовлення в будь-який час. Це сприяє підвищенню лояльності та зручності клієнтів. Компанії, які активно використовують інструменти цифрового маркетингу, такі як реклама в соціальних мережах, SEO та контекстна реклама, можуть отримати конкурентну перевагу, залучаючи нових клієнтів онлайн.

Цифрові технології також можуть допомогти зменшити витрати та оптимізувати логістику й управління запасами. Автоматизовані системи можуть підвищити ефективність роботи персоналу та зменшити кількість помилок в обслуговуванні. Крім того, репутація в Інтернеті стає важливим фактором успіху. Позитивні відгуки на таких платформах, як TripAdvisor і Google, безпосередньо впливають на вибір клієнтів [26, с.212].

Аналітичні інструменти допомагають компаніям отримувати важливі дані про поведінку клієнтів, що дозволяє їм адаптувати свої стратегії до мінливих потреб. Цифрові технології також відкривають можливості для впровадження нових послуг, таких як безконтактні платежі, онлайн-замовлення та доставка. Це матиме вирішальне значення в кризових ситуаціях, таких як пандемії та війна.

Загалом, цифровізація може допомогти підприємствам сфери готельно-ресторанного бізнесу стати більш конкурентоспроможними, швидше реагувати на ринкові зміни та ефективніше задовольняти потреби клієнтів. Вона також

дозволяє значно збільшити охоплення ринку, що є важливим фактором для зростання в сьогоденних умовах.

Конкурентна стратегія цифровізації підприємства - це комплексний підхід, спрямований на підвищення конкурентоспроможності бізнесу за рахунок використання новітніх цифрових технологій. Вона передбачає інтеграцію цифрових інструментів в усі аспекти діяльності компанії для оптимізації процесів, поліпшення клієнтського досвіду, підвищення ефективності та зниження витрат [15; 17].

Стратегія включає такі напрямки, як автоматизація обслуговування, аналіз даних для прийняття рішень, розвиток цифрових каналів продажів і маркетингу та впровадження інноваційних технологій для підвищення якості обслуговування та управління ресурсами. Основною метою є створення конкурентних переваг шляхом швидшого реагування на потреби ринку, підвищення лояльності клієнтів та зниження операційних витрат.

Цифровізація дозволяє компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов, впроваджувати нові бізнес-моделі та ефективно конкурувати як на національному, так і на міжнародному ринках.

Стратегічними цілями цифровізації в системі управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу є наступні [3; 5]:

1. Підвищення ефективності операційних процесів. Впровадження цифрових технологій дозволить автоматизувати адміністративні та сервісні процеси, заощаджуючи час і ресурси та підвищуючи продуктивність компанії.

2. Оптимізація витрат. Використання цифрових інструментів дозволяє більш ефективно управляти ресурсами, зменшити витрати на управління запасами, операційну діяльність та маркетинг, а також підвищити прибутковість бізнесу.

3. Покращення якості обслуговування. Завдяки цифровим технологіям бізнес може впроваджувати персоналізовані рішення, які підвищують рівень задоволеності клієнтів та формують базу лояльних клієнтів.

4. Розширення ринкових можливостей. Цифрові платформи, онлайн-маркетинг та соціальні мережі дозволяють бізнесу розширювати географічне охоплення, залучати нову аудиторію та працювати на міжнародних ринках.

5. Швидше прийняття рішень. Аналіз даних у режимі реального часу дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни попиту та ринкові тенденції, залишатися гнучкими та конкурентоспроможними.

6. Сприяння інноваційному розвитку. Цифровізація дає змогу впроваджувати нові технології та послуги, які відрізняють компанії від конкурентів і створюють нову цінність для клієнтів.

7. Підвищення безпеки та стабільності. Використання цифрових технологій у захисті даних клієнтів, управлінні ризиками та контролі бізнес-процесів сприяє підвищенню стабільності та довіри клієнтів.

Ці цілі спрямовані на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Систематизація окремих стратегій конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Систематизація окремих стратегій конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації

Назва стратегії	Зміст стратегії	Переваги реалізації	Інструменти реалізації
1	2	3	4
Цифровий маркетинг та просування	Використання інтернет-реклами та соцмереж для просування послуг та залучення клієнтів.	Збільшення видимості на ринку, залучення нових клієнтів та формування бренду.	SEO, таргетована реклама, SMM, контекстна реклама, співпраця з блогерами.
Автоматизація обслуговування	Впровадження систем автоматизації бронювання, оплати, роботи з клієнтами.	Підвищення ефективності, скорочення часу обслуговування, мінімізація людських помилок.	CRM-системи, онлайн-бронювання, мобільні додатки, безконтактні платежі.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Аналіз даних та персоналізація	Збір та аналіз даних про клієнтів для покращення сервісу та персоналізованих пропозицій.	Підвищення лояльності клієнтів, адаптація послуг до потреб різних категорій гостей.	Аналітичні платформи, програми лояльності, збір відгуків, штучний інтелект (AI).
Оптимізація внутрішніх процесів	Використання цифрових технологій для покращення управління запасами, логістики, персоналу.	Скорочення операційних витрат, підвищення точності планування, зменшення втрат.	ERP-системи, PMS-системи, програми управління запасами, автоматизоване планування змін.
Онлайн-репутація та відгуки	Управління відгуками клієнтів на онлайн-платформах для підтримки позитивного іміджу.	Підвищення довіри клієнтів, залучення нових гостей через позитивні відгуки.	Відповіді на відгуки, робота з платформами TripAdvisor, Google, Booking.

Джерело: розроблено автором

Визначені стратегії дозволяють підприємствам готельно-ресторанного бізнесу розвиватися у цифровому середовищі та підтримувати високу конкурентоспроможність за рахунок ефективнішого управління, покращеного обслуговування клієнтів та залучення нових аудиторій.

Враховуючи результати проведених досліджень вважаємо, що можливо запропонувати декілька альтернативних напрямів реалізації конкурентної стратегії цифровізації внутрішніх бізнес-процесів у ТОВ «Мотель-бар «Гульден», а саме тих, що представлено на рис. 3.1.

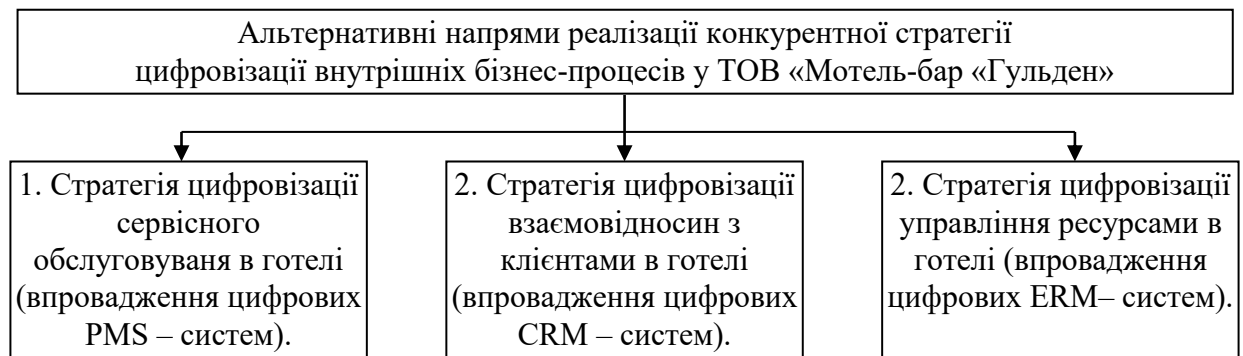


Рис. 3.1. Альтернативні напрями реалізації конкурентної стратегії цифровізації внутрішніх бізнес-процесів у ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Джерело: розроблено автором

З урахуванням представлених стратегічних напрямів можливо здійснити більш детальний опис запропонованих стратегій цифровізації в діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Загальні характеристики альтернативних стратегій цифровізації в розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Стратегія цифровізації	Зміст стратегії	Функції	Можливості	Переваги
1. Стратегія цифровізації сервісного обслуговування в готелі (PMS-системи)	Впровадження цифрових PMS-систем для автоматизації управління готельними операціями, такими як бронювання, реєстрація, управління номерами та обслуговування гостей.	- управління бронюваннями; - реєстрація / виїзд гостей; - управління номерами та запасами; - опрацювання платежів; - звітність і фінансовий контроль.	- оптимізація процесу бронювання через автоматизовані платформи; - швидка реєстрація та виїзд гостей; - моніторинг номерів в режимі реального часу.	- зменшення операційних витрат; - підвищення задоволення клієнтів через швидке обслуговування; - покращення управління ресурсами; - зручна інтеграція з іншими системами готелю.
2. Стратегія цифровізації взаємовідносин з клієнтами в готелі (CRM-системи)	Впровадження цифрових CRM-систем для управління відносинами з клієнтами, аналізу поведінки клієнтів та створення персоналізованих послуг для їх лояльності.	- збір і аналіз даних про клієнтів; - сегментація клієнтів; - управління комунікаціями; - автоматизація маркетингових кампаній; - персоналізація обслуговування.	- формування індивідуальних пропозицій для кожного клієнта; - покращення комунікації з клієнтами через автоматизацію; - створення програм лояльності та акцій для клієнтів.	- підвищення лояльності клієнтів; - оптимізація маркетингових кампаній; - більш ефективне управління відгуками; - персоналізований підхід до кожного гостя.
3. Стратегія цифровізації управління ресурсами в готелі (ERM-системи)	Впровадження цифрових ERM-систем для ефективного управління ресурсами, оптимізації внутрішніх процесів та інтеграції управління всіма аспектами діяльності.	- управління фінансами; - управління персоналом; - управління запасами; - контроль постачання та логістики; - звітування та аналітика бізнес-процесів.	- інтеграція всіх бізнес-процесів готелю в єдину систему; - покращення управління ресурсами і персоналом; - зменшення ризиків через ефективний контроль фінансів.	- підвищення ефективності роботи; - зниження витрат через оптимізацію процесів; - прозорість і контроль за всіма ресурсами; - більш точний і швидкий аналіз діяльності готелю.

Джерело: розроблено автором

Вважаємо, що визначені стратегії забезпечують ефективну цифровізацію ТОВ «Мотель-бар «Гульден», покращують якість обслуговування та внутрішніх процесів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Через обмеженість фінансових ресурсів ТОВ «Мотель-бар «Гульден» неможливо повністю здійснити цифровізацію всіх бізнес-процесів одразу. Тому керівництво змушене обирати пріоритетні напрямки для впровадження нових технологій. Необхідно сконцентруватися на рішеннях, які матимуть найбільший короткостроковий ефект, таких як автоматизація бронювання та управління обслуговуванням клієнтів. Впровадження цифрової PMS або CRM-системи - найкращий перший крок до підвищення ефективності обслуговування і зниження операційних витрат. Паралельно можна запланувати поетапне впровадження ERM-системи для більш комплексного управління ресурсами. Такий підхід дозволить ТОВ «Мотель-бар «Гульден» поступово адаптуватися до цифровізації без необхідності робити великі одноразові інвестиції. Це також дозволяє їм знизити ризики та забезпечити стабільний розвиток бізнесу з обмеженими ресурсами.

Для прийняття рішення щодо вибору конкурентної стратегії цифровізації ТОВ «Мотель-бар «Гульден», оцінімо три можливі варіанти: впровадження PMS-системи, CRM-системи та ERM-системи за п'ятьма параметрами: витрати на впровадження, короткострокова вигода, довгострокова ефективність, вплив на клієнтський сервіс та простота інтеграції. Для кожного параметра використаємо шкалу від 1 до 5 (де 1 - мінімальний показник, 5 - максимальний).

Оцінка вибору найкращої з альтернативних конкурентних стратегій цифровізації ТОВ «Мотель-бар «Гульден» представлена у табл. 3.6.

Отже, вартість впровадження CRM-системи є середньою порівняно з PMS (яка вимагає більшого інтеграційного процесу) та ERM (що вимагає складного впровадження в усі підрозділи). CRM-система швидко покращує взаємини з клієнтами, що одразу відображається на їхній лояльності та підвищує доходи. PMS та ERM потребують більше часу для відчутних результатів.

Таблиця 3.6

Оцінка вибору найкращої з альтернативних конкурентних
стратегій цифровізації ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Стратегія	Витрати на впровадження	Коротко-строкова вигода	Довгострокова ефективність	Вплив на клієнтський сервіс	Простота інтеграції	Загальна оцінка
1. Цифровізація сервісного обслуговування в готелі (PMS-системи)	4	4	3	4	3	18
2. Цифровізація взаємовідносин з клієнтами в готелі (CRM-системи)	3	5	5	5	4	22
3. Цифровізація управління ресурсами в готелі (ERM-системи)	5	3	5	3	2	18

Джерело: розроблено автором

CRM забезпечує стійкий розвиток завдяки персоналізації послуг і побудові довгострокових відносин з клієнтами. ERM також має високий довгостроковий ефект, але складніше у впровадженні. PMS є менш ефективною у тривалій перспективі, оскільки більше орієнтована на операційні процеси. CRM-система найбільше впливає на якість обслуговування клієнтів завдяки персоналізації та автоматизації комунікацій. PMS також покращує сервіс, але не настільки масштабно. ERM менше впливає на сервіс, оскільки її основна функція - управління ресурсами. CRM-систему простіше інтегрувати в роботу готелю порівняно з ERM, яка вимагає значної підготовки. PMS-системи також потребують часу для налаштування, але інтеграція простіша, ніж у ERM.

Отже, впровадження CRM-системи є найбільш доцільним варіантом для ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Це дозволить швидко покращити взаємовідносини з клієнтами, підвищити їхню лояльність і ефективно вплинути на конкурентоспроможність підприємства, водночас мінімізуючи витрати та спрощуючи інтеграцію.

CRM-система (Customer Relationship Management) в готельно-ресторанному бізнесі - це програмне забезпечення, яке допомагає ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, покращувати рівень обслуговування, аналізувати поведінку клієнтів та адаптувати пропозиції до кожного клієнта. CRM-системи допомагають автоматизувати такі процеси, як збір і обробка даних про клієнтів, управління бронюванням, комунікація, маркетингові кампанії, програми лояльності, відгуки та запити клієнтів [61, с.77].

Для готельно-ресторанного бізнесу CRM-системи дають змогу [61; 65]:

1. Відстежувати та аналізувати вподобання та поведінку гостей.
2. Надавати клієнтам персоналізовані послуги та пропозиції.
3. Підвищувати лояльність клієнтів за допомогою програм лояльності.
4. Автоматизувати маркетингові кампанії та комунікації з клієнтами.
5. Аналізувати ефективність взаємодії з клієнтами та покращувати якість.

Завдяки CRM компанії можуть підвищити задоволеність клієнтів, утримати постійних клієнтів і залучити нових.

В процесі дослідження було обрано три найбільш популярні CRM-системи, які використовуються в діяльності невеликих готелів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Характеристика найбільш популярних CRM-систем, які
використовуються в діяльності невеликих готелів**

CRM-система	Опис	Основні функції	Переваги
1	2	3	4
Hotelogix	Хмарна CRM-система, розроблена спеціально для готелів, що забезпечує управління бронюваннями, відносинами з клієнтами та фінансами.	- управління бронюваннями - автоматизація продажів - управління доходами	- простота використання - інтуїтивно зрозумілий інтерфейс - гнучкість налаштувань
Guestline	Програмне забезпечення для управління готелем, яке інтегрує CRM, POS та інші функції для покращення обслуговування клієнтів.	- управління номерами - CRM-інструменти - управління прибутком	- висока продуктивність - хороша підтримка клієнтів - можливість інтеграції з іншими системами

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Cloudbeds	Все-в-одному платформа для управління готелями, що включає CRM, управління бронюваннями та інтеграцію з онлайн-каналами продажів.	- інтеграція з otas - автоматизація управлінських процесів - аналітика та звітність	- мобільний доступ - широкі можливості інтеграції - підтримка мульти-валютності і мов

Джерело: складено автором за [57; 58; 59]

Ці CRM-системи допомагають невеликим готелям оптимізувати свої бізнес-процеси, покращити обслуговування клієнтів і підвищити загальну ефективність управління.

Споживацькі переваги використання трьох альтернативних CRM-систем (Hotelogix, Guestline, Cloudbeds) за відповідними параметрами було оцінено з використанням табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка вибору найкращої з альтернативних CRM-систем взаємодії з клієнтами ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Параметри оцінки	Hotelogix	Guestline	Cloudbeds
Вартість	4	5	3
Адаптованість під невеликі готелі	3	4	5
Функціональність	4	5	5
Взаємодія з іншими цифровими технологіями	3	5	4
Зручність	5	5	4
Служба підтримки	4	5	3
Мобільний доступ	5	4	5
Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс	5	5	4
Загальна оцінка	33	38	33

Джерело: розроблено автором

Проведене оцінювання допоможе малим готелям вибрати CRM-систему, яка найбільше відповідає їхнім потребам і умовам роботи. Отже, встановлено, що найвищу оцінку за усіма критеріями отримала CRM-система «Guestline», яка буде запропонована для встановлення та адаптації під умови конкурентного розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден».

CRM-система Guestline - це потужне програмне забезпечення для управління готелем, призначене для оптимізації всіх процесів, пов'язаних з бронюванням, обслуговуванням клієнтів і управлінням доходами, інтегруючи функції CRM, PMS і ERP в одну платформу для підвищення ефективності готельного бізнесу [58].

Основні можливості та функції CRM-системи Guestline наступні [58]:

1. Управління бронюваннями. Зручне управління бронюваннями через онлайн-канали, включаючи ОТА (онлайн-туристичні агентства) та власні веб-сайти готелів.
2. Аналіз даних. Можливість збору і аналізу даних про гостей, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та програми лояльності.
3. Автоматизація процесів. Автоматизація рутинних завдань, таких як управління фінансами, рахунками і звітністю, що економить час та ресурси.
4. Функції CRM. Інструменти для управління відносинами з клієнтами, що включають комунікацію з гостями, обробку запитів та відгуків.
5. Інтеграція. Можливість інтеграції з різними сторонніми системами, такими як платіжні системи, системи управління каналами продажів, системи обліку тощо.
6. Мобільний доступ. Наявність мобільних додатків, що дозволяє персоналу управляти процесами з будь-якого місця.
7. Підтримка клієнтів. Guestline пропонує оперативну та кваліфіковану підтримку клієнтів, що допомагає вирішувати будь-які проблеми.

Таким чином, впровадження CRM-системи Guestline є важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» на ринку гостинності. Завдяки аналітичним можливостям системи ТОВ «Мотель-бар «Гульден» отримує цінну інформацію про потреби та вподобання гостей, що допомагає створювати персоналізовані пропозиції та програми лояльності. У результаті підвищується задоволеність клієнтів, збільшується кількість повторних бронювань і поліпшується імідж ТОВ «Мотель-бар «Гульден» на конкурентному ринку.

3.3. Оцінка економічної ефективності від реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства

В умовах сучасної конкуренції на ринку готельних послуг компаніям необхідно впроваджувати інноваційні рішення, щоб отримати конкурентну перевагу. CRM-система Guestline - це потужний інструмент, який може значно поліпшити процеси управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Вона об'єднує всі аспекти обслуговування клієнтів, автоматизує рутинні завдання та дає змогу зосередитися на потребах окремих гостей. Завдяки своїм аналітичним функціям Guestline надає цінну інформацію про вподобання клієнтів і дає змогу створювати персоналізовані пропозиції. Це підвищує задоволеність і лояльність гостей. Крім того, система оптимізує процеси бронювання, фінансового та маркетингового управління і сприяє підвищенню загальної прибутковості компанії. CRM-система також поліпшила комунікацію між різними відділами ТОВ «Мотель-бар «Гульден», що призвело до більш злагодженої командної роботи. У результаті у мотелю-барі «Гульден» з'явилися всі можливості для підвищення конкурентоспроможності на ринку та отримання переваги перед іншими закладами. Отже, CRM-система Guestline є ключовим елементом стратегічного розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден».

За оцінками фахівців готельного закладу CRM-система Guestline дає можливість покращити головні параметри забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден», що підтверджується даними, наведеними у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка зміни рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» до та після встановлення CRM-системи Guestline

Параметр	Опис	Оцінка до впровадження CRM	Оцінка після впровадження CRM
1	2	3	4
1. Задоволеність клієнтів	Вимірює рівень задоволення послугами.	65%	85%

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4
2. Швидкість обслуговування	Час, необхідний для обробки замовлень та запитів клієнтів.	30 хвилин	15 хвилин
3. Рівень лояльності клієнтів	Вимірює кількість повторних відвідувань.	40%	65%
4. Обсяги продажів	Загальний дохід від продажу послуг на одного клієнта	1000 грн.	1500 грн.
5. Ефективність маркетингу	Вимірює ROI від маркетингових кампаній.	120%	180%
6. Управління ресурсами	Якість управління персоналом та матеріальними ресурсами.	60%	80%
7. Комунікація між підрозділами	Рівень злагодженості між різними департаментами.	50%	75%
8. Аналіз даних про клієнтів	Можливість збору та аналізу інформації про вподобання гостей.	Обмежений	Розширений
9. Гнучкість пропозицій	Можливість швидкого реагування на запити клієнтів.	Низька	Висока
10. Інновації в послугах	Здатність впроваджувати нові послуги та покращення.	Обмежена	Збільшена

Джерело: складено автором

Впровадження CRM-системи Guestline дозволяє суттєво покращити ключові параметри конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Завдяки автоматизації процесів та покращенню обслуговування клієнтів, заклад може зростати та розвиватися у складних ринкових умовах.

Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM-системи Guestline є ключовим для розуміння, наскільки вигідною буде інвестиція для ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Це дозволяє оцінити, чи покращить система фінансові результати, зокрема збільшить прибуток і знизить операційні витрати. Важливо також визначити термін окупності інвестицій та можливі ризики, щоб ухвалити обґрунтовані управлінські рішення. Загальна ефективність CRM-системи буде впливати на конкурентоспроможність підприємства та його здатність залишатися на ринку в складних умовах.

В табл. 3.10 представимо структуру витрат запланованого інвестиційного проекту встановлення хмарної CRM-системи Guestline в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Мотель-бар «Гульден».

Таблиця 3.10

Структура витрат щодо встановлення хмарної CRM-системи Guestline в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Групи витрат		Статті витрат	Сума, грн.
Поточні витрати	Постійні	Витрати на використання програмного забезпечення	90000
		Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	32500
		Комунальні послуги й оренда	60000
		Сума	182500
	Змінні	Витрати на персонал, зайнятий в проекті (на оплату праці)	75000
		Витрати на необхідні ресурси (канцтовари і т.д)	5000
		Відрахування на соціальні заходи (загальнообов’язкове державне соціальне страхування, відрахування на індивідуальне страхування персоналу компанії)	7000
		Сума	87000
Одноразові витрати		Інвестиційні витрати	320000
		Сума	320000
Загальна сума			589500

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо економічну ефективність проекту, обчисливши наступні показники:

1. Чистий приведений дохід (NPV, від англ. Net Present Value) - це економічний показник, який відображає поточну вартість різниці між грошовими надходженнями та витратами за певний період часу.

NPV визначає дохідність інвестиційного проекту, враховуючи дисконтовану вартість майбутніх грошових потоків. Його основна мета - оцінити, чи інвестиції в проект, з урахуванням часу та ризиків, принесуть прибуток. Позитивний ЧПД свідчить про те, що інвестиція є вигідною, тоді як негативний NPV вказує на її збитковість.

Формула для розрахунку NPV виглядає так [19]:

$$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - C_0 \quad (3.1)$$

де CF_t - грошовий потік в період t ; r - ставка дисконту; t - номер періоду; C_0 - початкові інвестиції.

Якщо NPV позитивний, це свідчить про те, що проект очікує отримати прибуток і є вигідним для інвестування. Якщо NPV негативний, проект не буде прибутковим, і інвестиції можуть бути не рекомендованими.

2. Внутрішня норма рентабельності (IRR, від англ. Internal Rate of Return) інвестицій - це показник, який відображає процентну ставку, за якої чиста приведена вартість (NPV) грошових потоків від інвестиційного проекту дорівнює нулю. Іншими словами, це максимальна допустима ставка дисконту, при якій проект ще залишається рентабельним. IRR дозволяє оцінити прибутковість інвестиційного проекту без необхідності задавати певну ставку дисконту. Якщо IRR перевищує очікувану вартість капіталу або інші альтернативні інвестиції, проект вважається вигідним і вартий реалізації.

Формально, IRR можна визначити як таку ставку r , за якої виконується рівняння [19]:

$$NPV = \sum(CF_t / (1 + IRR)^t) - C_0 \quad (3.2)$$

де CF_t - грошовий потік в період t ; C_0 - початкові інвестиції.

Основні характеристики IRR:

- якщо IRR перевищує ставку дисконту (або альтернативну вартість капіталу), проект вважається вигідним;
- IRR дозволяє порівнювати різні інвестиційні проекти та вибирати найбільш прибуткові.;
- проте IRR може бути недостатньо надійним показником у випадках з нерегулярними грошовими потоками або проектами з кількома змінами напрямку грошових потоків.

3. Термін окупності інвестицій (DPP, від англ. Discounted Payback Period) - це період, за який сума чистого грошового потоку від інвестицій покриває початкові вкладення. Іншими словами, це час, протягом якого інвестиція "окупається", і компанія починає отримувати прибуток. Термін окупності є важливим показником для оцінки ризику проекту: чим коротший цей

період, тим менше часу знадобиться, щоб компенсувати інвестиційні витрати і почати заробляти. Він допомагає ухвалити рішення, чи варто інвестувати у проєкт.

Для розрахунку DPP необхідно обчислити дисконтовані грошові потоки за кожний період і визначити, коли їхня сума перевищить початкові інвестиції.

1. Розрахунок дисконтованих грошових потоків [19]:

$$DF_t = CF_t / (1 + r)^t \quad (3.3)$$

де DF_t - дисконтований грошовий потік в період t ; CF_t - грошовий потік в період t ; r - ставка дисконту; t - номер періоду.

2. Далі потрібно накопичити дисконтовані грошові потоки до тих пір, поки їхня сума не перевищить початкові інвестиції C_0 .

Основні характеристики DPP:

- вигідний проєкт. Проєкт вважається прийнятним, якщо DPP менший за обрану планову тривалість окупності;
- легкість розрахунку. DPP є простим у розрахунках і дозволяє швидко оцінити ризик інвестицій;
- недоліки. DPP не враховує грошові потоки, що надходять після окупності, і не враховує ризик чи варіанти альтернативного використання капіталу.

Цей показник часто використовується разом з іншими фінансовими метриками для більш комплексної оцінки інвестиційних проєктів.

4. Індекс дохідності (PI, від англ. Profitability Index) - це показник, який відображає відношення між поточною вартістю майбутніх грошових потоків та початковими інвестиціями. Індекс дохідності показує, скільки одиниць доходу приносить кожна одиниця вкладеного капіталу.

Формула для розрахунку PI [19]:

$$PI = (\sum(CF_t / (1 + IRR)^t)) / C_0 \quad (3.4)$$

де CF_t - грошовий потік в період t ; r - ставка дисконту; C_0 - початкові інвестиції.

Показник вигідності:

- якщо $PI > 1$, проект вважається вигідним, оскільки генерує більше, ніж було інвестовано;

- якщо $PI < 1$, проект не є вигідним, оскільки грошові потоки не покривають початкові інвестиції.

Хоча PI є корисним показником, він не враховує ризики, пов'язані з проектом, тому його доцільно використовувати разом з іншими фінансовими метриками. Цей показник дозволяє інвесторам швидко оцінити, наскільки вигідно вкладати капітал у конкретний проект, базуючись на його потенційних доходах.

Вихідні дані щодо проекту встановлення хмарної CRM-системи Guestline в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Мотель-бар «Гульден» та розрахунок NPV представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вихідні дані щодо проекту та розрахунок NPV

Показники	Роки проектного циклу						Сума, грн.
	0	1	2	3	4	5	
Інвестиційні витрати, грн.	320000						320000
Дохід, грн.		156800	175100	215000	186000	255500	988400
Витрати, грн.		53700	53800	53400	54600	54000	269500
- постійні		36500	36500	36500	36500	36500	182500
- змінні		17200	17300	16900	18100	17500	87000
Грошовий потік, грн.	-320000	103100	121300	161600	131400	201500	718900
Коефіцієнт дисконтування (при ставці дисконтування 11%)	1,00	0,90	0,81	0,73	0,66	0,59	x
Чистий грошовий потік, грн.		92882,88	98449,80	118160,53	86557,25	119580,44	515630,90
Накопичений грошовий потік, грн.	-320000	-227117,12	-128667,32	-10506,79	76050,46	195630,90	x

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.11 видно, що інвестуючи 320000 грн., ТОВ «Мотель-бар «Гульден» одержує NPV при ставці дисконтування 11% у сумі 195630,90 грн.,

отже проект доцільно приймати до реалізації.

Наступним кроком потрібно розраховувати внутрішню норму рентабельності інвестицій, для цього необхідно знайти таке значення IRR, при якому NPV дорівнюватиме нулю, а розрахунки представимо в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Визначення NPV при двох дисконтних ставках

Роки	Грошовий потік, грн.	При IRR			
		11%		31%	
		Коефіцієнт дисконтування	Чистий грошовий потік, грн.	Коефіцієнт дисконтування	Чистий грошовий потік, грн.
0	-320000	1,00	-320000	1,00	-320000
1	103100	0,90	92882,88	0,76	78702,29
2	121300	0,81	98449,80	0,58	70683,53
3	161600	0,73	118160,53	0,44	71883,21
4	131400	0,66	86557,25	0,34	44618,01
5	201500	0,59	119580,44	0,26	52229,83
NPV		195630,90		-1883,14	

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з табл. 3.12, внутрішня норма прибутковості знаходиться в таких межах: $11\% < IRR < 31\%$. При ставці 31% NPV набуває мінусового значення (-1883,14 грн.), в такому разі, проект вже приймати недоцільно.

Розрахуємо граничну величину ставки дисконту:

$$IRR = 11 + (195630,90 / (195630,90 - (-1883,14))) \times (31 - 11) = 30,81\%.$$

Отже, при перевищенні розрахованої ставки, проект переходить у зону збитковості.

Різниця між розрахованими значеннями ставок дисконтування - 19,81%, що являє собою запас фінансової міцності компанії.

Важливий показник, який потрібно визначити – термін окупності інвестицій (DPP). Слід зауважити, що інвестиції здійснюються одноразово на початку проекту, отже вони не дисконтуються.

Дисконтований строк окупності інвестицій розраховується наступним чином:

$$DPP = 3 + 10506,79 / 86557,25 = 3,12 \text{ роки.}$$

Отже, через 3,12 роки інвестиційний проект буде приносити прибуток.

Далі розрахуємо індекс прибутковості для даного проекту:

$$PI = 515630,90 / 320000 = 1,61.$$

Отримане значення більше 1, що вказує на доцільність реалізації проекту.

Узагальнимо розраховані результати визначення показників ефективності інвестицій у проект встановлення хмарної CRM-системи Guestline в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Мотель-бар «Гульден» в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Показники ефективності інвестиційного проекту встановлення
хмарної CRM-системи Guestline в стратегічному управлінні
конкурентоспроможністю ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Показник	Нормативне значення	Значення за проектом
Чистий приведений дохід (NPV), грн.	> 0	195630,90
Внутрішня норма рентабельності інвестицій (IRR), %	> ціни залученого капіталу	30,81
Термін окупності (DPP), роки	до 5 років	3,12
Індекс дохідності (PI)	> 1	1,61

Джерело: розроблено автором

Таким чином, значення NPV становить 195630,90 грн, що значно перевищує нормативне значення (> 0). IRR за проектом складає 30,81%, що є вищим за ціну залученого капіталу. Термін окупності становить 3,12 роки, що є менше за максимальне нормативне значення в 5 років. Індекс дохідності дорівнює 1,61, що перевищує нормативне значення (> 1). Отже, аналіз показників ефективності інвестиційного проекту встановлення хмарної CRM-системи Guestline в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Мотель-бар «Гульден» демонструє, що проект має позитивні фінансові показники, включаючи значний NPV, високу IRR, короткий термін окупності та високий індекс дохідності. Це свідчить про те, що реалізація проекту є економічно доцільною і здатна принести значні переваги для компанії. Таким чином, інвестування в цей проект є виправданим і перспективним.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення процесу розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що важливість застосування комплексного підходу до формування стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у воєнний час важко переоцінити. Комплексний підхід дозволяє компанії враховувати різні аспекти її бізнес-функцій, такі як потреби клієнтів, характеристики ринку, ресурси та ризики. Це забезпечує гнучкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі та швидку адаптацію до нових ситуацій. Беручи до уваги різні стратегічні напрямки, такі як оптимізація витрат, диференціація послуг і концентрація на цільових сегментах, заклади гостинності можуть знайти свою нішу на ринку і залишатися конкурентоспроможними. Комплексний підхід також дозволяє їм визначати та впроваджувати інноваційні рішення, які можуть залучити нових клієнтів і підвищити лояльність постійних відвідувачів.

2. Встановлено, що конкурентна стратегія цифровізації підприємства - це комплексний підхід, спрямований на підвищення конкурентоспроможності бізнесу за рахунок використання новітніх цифрових технологій. Вона передбачає інтеграцію цифрових інструментів в усі аспекти діяльності компанії для оптимізації процесів, поліпшення клієнтського досвіду, підвищення ефективності та зниження витрат. Стратегія включає такі напрямки, як автоматизація обслуговування, аналіз даних для прийняття рішень, розвиток цифрових каналів продажів і маркетингу та впровадження інноваційних технологій для підвищення якості обслуговування та управління ресурсами.

3. Узагальнено, що впровадження CRM-системи є найбільш доцільним варіантом для ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Це дозволить швидко покращити взаємовідносини з клієнтами, підвищити їхню лояльність і ефективно вплинути на конкурентоспроможність підприємства, водночас мінімізуючи витрати та спрощуючи інтеграцію. CRM-система (Customer Relationship Management) в

готельно-ресторанному бізнесі - це програмне забезпечення, яке допомагає ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, покращувати рівень обслуговування, аналізувати поведінку клієнтів та адаптувати пропозиції до кожного клієнта.

4. Обґрунтовано, що найвищу оцінку за усіма критеріями отримала CRM-система «Guestline», яка буде запропонована для встановлення та адаптації під умови конкурентного розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден». CRM-система Guestline - це потужне програмне забезпечення для управління готелем, призначене для оптимізації всіх процесів, пов'язаних з бронюванням, обслуговуванням клієнтів і управлінням доходами, інтегруючи функції CRM, PMS і ERP в одну платформу для підвищення ефективності готельного бізнесу.

5. Визначено, що впровадження CRM-системи Guestline є важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» на ринку гостинності. Завдяки аналітичним можливостям системи ТОВ «Мотель-бар «Гульден» отримує цінну інформацію про потреби та вподобання гостей, що допомагає створювати персоналізовані пропозиції та програми лояльності. У результаті підвищується задоволеність клієнтів, збільшується кількість повторних бронювань і поліпшується імідж ТОВ «Мотель-бар «Гульден» на конкурентному ринку.

6. Доведено, що впровадження CRM-системи Guestline дозволяє суттєво покращити ключові параметри конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Завдяки автоматизації процесів та покращенню обслуговування клієнтів, заклад може зростати та розвиватися у складних ринкових умовах. Аналіз показників ефективності інвестиційного проекту встановлення хмарної CRM-системи Guestline в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Мотель-бар «Гульден» демонструє, що проект має позитивні фінансові показники, включаючи значний NPV, високу IRR, короткий термін окупності та високий індекс дохідності. Це свідчить про те, що реалізація проекту є економічно доцільною і здатна принести значні переваги для компанії. Таким чином, інвестування в цей проект є виправданим і перспективним.

ВИСНОВКИ

За результатами розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств - це системний і структурований підхід, що включає кілька етапів, спрямованих на аналіз, планування та реалізацію заходів щодо зміцнення позицій компанії на ринку. Цей процес є циклічним і потребує постійного вдосконалення, оскільки ринкові умови та потреби клієнтів можуть змінюватися. Успішна реалізація конкурентної стратегії забезпечить сталий розвиток компанії та її лідируючі позиції в індустрії гостинності.

2. Доведено, що розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом його успішного розвитку та зміцнення позицій на ринку. Цей процес передбачає аналіз внутрішніх ресурсів компанії, ринкових умов, поведінки конкурентів і потреб клієнтів. Важливість стратегії полягає у здатності компанії цілеспрямовано розвивати свої конкурентні переваги, впроваджувати нові технології та покращувати якість своїх послуг. Ретельне формулювання стратегії дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку та ефективно реагувати на зовнішні виклики.

3. Узагальнено, що оцінка конкурентоспроможності також уможливорює порівняння з конкурентами, що важливо для стратегічного планування. Крім того, знання позиції своєї компанії на ринку може допомогти вам розробити ефективні маркетингові стратегії та підвищити якість ваших послуг. Системний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності сприяє більш точному розумінню ринкових тенденцій і потреб клієнтів. Як наслідок, це надає компаніям гнучкості та дозволяє швидко реагувати на ринкові виклики. Таким чином, постійна оцінка конкурентоспроможності є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку та успіху в готельно-ресторанному секторі.

4. Встановлено, що ТОВ «Мотель-бар «Гульден» розташований на в'їзді в місто Житомир з боку Рівного. Готель-бар «Гульден» являє собою двоповерхову

будівлю, номерний фонд якої налічує 5 кімнат. На другому поверсі знаходяться двомісні та одномісні номери зі зручностями, на першому - ресторан, де проживаючі можуть харчуватися. Всі номери готелю добре мебльовані, є телевізор та санвузол з душовою кабіною. Надається безкоштовний wi-fi доступ. На території мотелю є літня тераса та автостоянка. Відстань від готелю «Гульден» до центру м. Житомир складає 8 км, до залізничного вокзалу - 7,1 км, до центрального автовокзалу - 7,2 км.

5. Обґрунтовано, що стратегія конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» - це низка заходів і дій, спрямованих на зміцнення його позицій на ринку готельно-ресторанних послуг. Вона включає розвиток сильних сторін, таких як високий рівень обслуговування клієнтів та зручне розташування, та усунення слабких сторін, таких як недостатній маркетинг та обмежене використання сучасних технологій.

6. Аналіз рейтингів локальних закладів розміщення в м. Житомир на різних онлайн-платформах показує, що ТОВ «Мотель-бар «Гульден» має середні оцінки. На платформі Hotels24.ua його рейтинг становить 5,9, що нижче порівняно з конкурентами, як-от «Лісовий готель Гайки» (6,7) і спа-готель «Dodo» (8,2). Однак на Google «Гульден» отримав досить високий рейтинг 4,0 з 5, що співставно з «Лісовим готелем Гайки» (4,3) і спа-готелем «Dodo» (4,2). На Planet of Hotels його рейтинг є найнижчим серед аналізованих закладів (4,2), що вказує на необхідність покращення послуг.

7. Доведено, що ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у своїй діяльності реалізує конкурентну стратегію фокусування на вузькому ринковому сегменті, орієнтуючись на специфічні потреби певної категорії споживачів. Ця стратегія дозволяє закладу зосередитися на наданні високоякісних послуг, що включає не лише комфортні умови проживання, а й особливу увагу до обслуговування клієнтів. Завдяки цим характеристикам мотель-бар прагне залучити певну категорію споживачів, які цінують не лише комфорт, але й унікальний досвід. Таким чином, «Гульден» може зберігати конкурентоспроможність навіть у насиченому ринку, де важливе враження гостей і якість послуг.

8. Узагальнено, що впровадження CRM-системи є найбільш доцільним варіантом для ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Це дозволить швидко покращити взаємовідносини з клієнтами, підвищити їхню лояльність і ефективно вплинути на конкурентоспроможність підприємства, водночас мінімізуючи витрати та спрощуючи інтеграцію. CRM-система (Customer Relationship Management) в готельно-ресторанному бізнесі - це програмне забезпечення, яке допомагає ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, покращувати рівень обслуговування, аналізувати поведінку клієнтів та адаптувати пропозиції до кожного клієнта.

9. Визначено, що впровадження CRM-системи Guestline є важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» на ринку гостинності. Завдяки аналітичним можливостям системи ТОВ «Мотель-бар «Гульден» отримує цінну інформацію про потреби та вподобання гостей, що допомагає створювати персоналізовані пропозиції та програми лояльності. У результаті підвищується задоволеність клієнтів, збільшується кількість повторних бронювань і поліпшується імідж ТОВ «Мотель-бар «Гульден» на конкурентному ринку.

10. Доведено, що впровадження CRM-системи Guestline дозволяє суттєво покращити ключові параметри конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Завдяки автоматизації процесів та покращенню обслуговування клієнтів, заклад може зростати та розвиватися у складних ринкових умовах. Аналіз показників ефективності інвестиційного проекту встановлення хмарної CRM-системи Guestline в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Мотель-бар «Гульден» демонструє, що проект має позитивні фінансові показники, включаючи значний NPV, високу IRR, короткий термін окупності та високий індекс дохідності. Це свідчить про те, що реалізація проекту є економічно доцільною і здатна принести значні переваги для компанії. Таким чином, інвестування в цей проект є виправданим і перспективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку. Наукові записки. Серія «Економіка». Острог : Острозька академія, 2015. 398 с.
2. Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності. Вісник економічної науки України. 2018. №1(11). С. 11-16.
3. Бондар С.В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 60. С. 77-86.
4. Бортник Л. В. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності готельного підприємства. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство: III Всеукраїнська науково-практична конференція. Донецьк: Донбас. 2014. С. 231-232.
5. Бурак В.Г., Тюхтенко Н.А. Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». 2023. Випуск 1(7). С. 32-47.
6. Вієр Х. CRM для готелів: функціонал, вартість, міфи. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/crm-dlya-oteley-funktsional-stoimosty-mifi/>
7. Гайдук В.А. Конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку. Економіка та держава. 2017. № 2. С. 16–17.
8. Галасюк С. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного господарства Одеської області. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_17
9. Готельна індустрія: тренди якісного сервісу у 2023 році. Дія.Бізнес. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/gotelna-industria-trendi-akisnogo-servisu-u-2023-roci>
10. Готельний і ресторанний менеджмент: пріоритети відновлення та розвитку: зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.- екон. ун-т, 2022. 212 с.
11. Гречаник Н. Ю. CRM-система управління як новітній спосіб

формування конкурентних переваг туристичного підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. № С. 57-62.

12. Гудзинський О.Д. Методологічні аспекти формування потенціалу, адекватного стратегічному розвитку підприємств. Вісник аграрної науки Причорномор'я. Миколаїв. 2017. Вип. 1 (39). С. 11–15.

13. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. К. : ІПК ДСЗУ, 2019. 212 с.

14. Гудзь О.Є. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2020. Вип. 168. Ч. 1 С. 194–203.

15. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 739–745.

16. Давиденко І.В., Ушатова А.В. Питання визначення якості готельних послуг. Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: НО «Перспектива», 2017. ч. 1. С. 78–81.

17. Давидова О.Ю., Колесникова В.Д. Диджиталізація як драйвер зростання конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу. БІЗНЕСІНФОРМ. 2022. № 12. С. 113-120.

18. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. №6. С. 19-23.

19. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. .Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко ; 2-ге вид. К. : Центр навч. л-ри, 2015. 440 с.

20. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. Проблеми економіки: наук. журн. 2018. № 1. С. 187-193.

21. Завідна Л. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного господарства в умовах нестійкого зовнішнього середовища. International Scientific-Practical Conference From Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings, Part I, March. 2016. №25. Riga : Baltija Publishing. С. 147–151.
22. Кирилюк І. М., Нещадим Л. М., Благополучна А. Г. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2019. № 10. С. 217–231.
23. Коваленко Д. С. Методичні підходи до дослідження конкурентного положення готельного господарства. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 19. С. 59–62.
24. Кожухівська Р.Б., Непочатенко В.О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. Економіка та держава. 2020. №7. С.93-98.
25. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. За ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2016. 470 с.
26. Краус Н.М., Краус К.М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. Інтелект ХХІ. 2018. № 1. С. 211–214.
27. Круглянко А. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект» (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.). Чернівці: Технодрук, 2022. 352 с. С.62-64.
28. Круль Г.Я. Основи готельної справи. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2011. 280 с.
29. Кушнір Л.А. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3192/3035>
30. Лупак Р. Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. Науковий вісник НЛТУУ. 2010. Вип.

20. С. 248–252.

31. Мазаракі А. А., Завідна Л. Д. Методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства готельного бізнесу. The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise : International Scientific Conference, December. 2016. № 6. Lisbon, Portugal : Baltija Publishing. 200 p. С. 185–188.

32. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

33. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Економіка та суспільство. 2016. № 5. С. 216–219.

34. Малюга Л.М., Загорнюк О.В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Випуск 2 (25). С. 241-245.

35. Малюга Л.М., Загорнюк О.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 286–290.

36. Мельник І. М., Бабійчук Р. І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації в управління асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг» (м. Львів, 7 грудня 2017 р.). 2017. С. 304-307.

37. Мельниченко С. В., Ведмідь Н. І. Менеджмент підприємства туристичної індустрії. К.: КНТЕУ, 2014. 217 с.

38. Миронов Ю.Б. Синергія в індустрії туризму та гостинності. Підприємництво і торгівля. 2023. Вип.39. С.112-117.

39. Мініч І.М. Технологія туристської галузі: навч.-метод. посібник для студентів ВНВНЗ економічних спеціальностей. І.М. Мініч. К.: Видавництво КУТЕП-Друк, 2016. 163 с.

40. Мітяєва Т.Л., Горішевський П.А. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 62. С. 33-39.

41. Моргулець О. Б., Вофсі П. В. Проблеми розвитку готельно-

ресторанного бізнесу в Україні. In The XXXIV International Scientific and Practical Conference «Current and youth ways of solving the problems of world science». European Conference. 2023. С. 115–118.

42. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 88–96.

43. ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Сторінка в соціальній мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/motelbargul/>

44. ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Сторінка на платформі онлайн-бронювання Hotels24.ua. URL: <https://hotels24.ua/14853.html>

45. ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Сторінка на платформі онлайн-бронювання Planet of Hotels. URL: <https://planetofhotels.com/ukraine/zhitomir/motel-bar-gulden>. URL: <https://www.instagram.com/motelbargul/>

46. Моца А. А., Шевчук С. М., Середа Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>

47. Нижник І. В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. Т. 2. С. 135–138.

48. Ніколайчук О.А., Іванага В.О., Лаптева А.І. Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів м. Кривий Ріг. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 58-63.

49. Носирєв О.О. Інформаційні системи автоматизації бізнес-процесів готельно-туристичних підприємств. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15714/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEM_HOSTYNNOСТИ_22-351-352.pdf

50. Олексин І. І. Управління процесом обслуговування в підприємстві готельного господарства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. Т. 2. С. 55-58.

51. Офіційна сторінка браузера Google. URL: <https://www.google.com/>
52. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
53. Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів України. URL: <http://www.tourism.gov.ua>.
54. Офіційний сайт платформи онлайн-бронювання Booking.com. URL: <https://booking.com>
55. Офіційний сайт платформи онлайн-бронювання Hotels24.ua. URL: <https://hotels24.ua.com>
56. Офіційний сайт платформи онлайн-бронювання Planet of Hotels. URL: <https://planetofhotels.com>
57. Офіційний сайт розробника CRM-системи Cloudbeds. URL: <https://www.cloudbeds.com/>
58. Офіційний сайт розробника CRM-системи Guestline. URL: <https://www.guestline.com/>
59. Офіційний сайт розробника CRM-системи Hotelogix. URL: <https://www.hotelogix.com/>
60. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії . Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 5. С. 46–49.
61. Плиско К. П. Застосування інновацій та Digital технологій в ресторанному господарстві. III Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності» : збірник матеріалів (м. Київ, 19 травня 2020 р.). С. 76–78.
62. Пукач Я.О. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. №60. С. 23-29.
63. Рибальченко Н.П., Намлієва Н.В., Гарбар Г.А. Розвиток сучасних технології індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. №2. С.55-59.
64. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та

управління. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>

65. Рябенка М.О. Інноваційні заходи забезпечення конкурентних переваг підприємств у сфері ресторанного господарства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2019. Vol.3. С. 94-96.

66. Рябенка М.О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації» (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.). К.: КНУКІМ, 2023. 478 с. С. 461-463.

67. Сегеда І. В. Підходи до вдосконалення стратегічного управління розвитком готельного господарства регіону. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 445-454.

68. Смоленюк П.С. Конкурентоспроможність як економічна категорія. *Інноваційна економіка: всеукр. наук.-виробн. журнал*. 2017. №7(70). С. 70-75.

69. Соколюк Г.О., Прилепа Н.В. Формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Університетські наукові записки*. 2016. №60. С. 186-194.

70. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю: Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.

71. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія. /за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. 120 с.

72. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

73. Тищенко С. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип.7. С. 131-139.

74. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб. Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 179 с.

75. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. *Kyivstar Business Hub*. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do>

umov-vijnyu

76. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д. О. та ін.. К.: КНЕУ, 2016. 527 с.

77. Халілова-Чуваєва Ю. А., Сорокіна Н. С. Сучасні тенденції розвитку ІТ-технологій у сфері готельного господарства. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. 21–22 березня 2019 р. Черкаси: ЧДТУ, 2019. Т. 1. С. 66–68.

78. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 10. Частина 2. С. 117-120.

79. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. №2. С. 19-23.

80. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення : монографія / В.В. Чернега, [відповід. ред. О.Д. Гудзинський]. К. : ІПК ДСЗУ, 2018. 235 с.

81. Юринець З. В., Байда Б. Ф., Бірюкова Ю. А. Управління стратегічним бізнес-потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>

82. Як розвивати бізнес в Україні у 2023 році. InProject HUB. 2023. URL: <https://inproject.org/ukrayinskiybiznes-pid-chas-viynu/>

83. Якубів В.М., Боришкевич І.І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Регіональна економіка. 2020. №1. С. 144-153.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2022	01	01
Підприємство	ТОВ «Мотель-бар «Гульден»	15412667		
Територія	м. Житомир	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	230		
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів та інших засобів розміщення	55.10		
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон проспект Миру, 47А, Житомир, Житомирська область, 10000				

1. Баланс
на 31 грудня 2021 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	10215,1	10026,1
первісна вартість	1011	11102,8	11102,8
знос	1012	887,7	1076,7
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10215,1	10026,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		148,4
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,3	63,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	319,5	26385,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	58,7	82,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	0,4	
Усього за розділом II	1195	378,9	26679,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	10594,0	36706,0

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12000,0	40000,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-888,4	-958,7
Неоплачений капітал	1425	536,4	3448,1
Усього за розділом I	1495	10575,2	35593,2
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		1000
товари, роботи, послуги	1615	1,5	102,4
розрахунками з бюджетом	1620	10,5	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1,4	
розрахунками з оплати праці	1630	5,4	2,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		8
Усього за розділом III	1695	18,8	1112,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	10594,0	36706,0

**2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3690,7	1418,3
Інші операційні доходи	2120		1766,0
Інші доходи	2240	13,4	9,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3704,1	3193,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3068,5	2634,9
Інші операційні витрати	2180	705,9	627,7
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3774,4	3262,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-70,3	-69,3
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-70,3	-69,3

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2023	01 01
Підприємство	ТОВ «Мотель-бар «Гульден»	за ЄДРПОУ	15412667
Територія	м. Житомир	за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів та інших засобів розміщення	за КВЕД	55.10
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон проспект Миру, 47А, Житомир, Житомирська область, 10000			
1. Баланс на 31 грудня 2022 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД
			1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	10026,1	35663,5
первісна вартість	1011	11102,8	37084,3
знос	1012	1076,7	1420,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10026,1	35663,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	148,4	139
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	63,6	1,1
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26385,7	285,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	82,2	12,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	26679,9	438,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		
Баланс	1300	36706,0	36101,6

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40000,0	36800,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-958,7	-4573,2
Неоплачений капітал	1425	3448,1	
Усього за розділом I	1495	35593,2	32226,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1000	
товари, роботи, послуги	1615	102,4	25,9
розрахунками з бюджетом	1620		57,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		0,4
розрахунками з оплати праці	1630	2,4	7,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	8	3783,2
Усього за розділом III	1695	1112,8	3874,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	36706,0	36101,6

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3802,6	3690,7
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		13,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3802,6	3704,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2795,4	3068,5
Інші операційні витрати	2180	829,8	705,9
Інші витрати	2270	8,7	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3633,9	3774,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	168,7	-70,3
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	168,7	-70,3

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2024	01 01
Підприємство	ТОВ «Мотель-бар «Гульден»	за ЄДРПОУ	15412667
Територія	м. Житомир	за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів та інших засобів розміщення	за КВЕД	55.10
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон проспект Миру, 47А, Житомир, Житомирська область, 10000			
1. Баланс на 31 грудня 2023 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД 1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	35663,5	24816,2
первісна вартість	1011	37084,3	26482
знос	1012	1420,8	1665,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	35663,5	24816,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	139	139
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,1	21,1
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	285,6	161,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	12,4	5,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		0,5
Усього за розділом II	1195	438,1	327,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		
Баланс	1300	36101,6	25143,3

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	36800,0	27044,4
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4573,2	-4339,5
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	32226,8	22704,9
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	25,9	1,8
розрахунками з бюджетом	1620	57,7	71,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	0,4	1,9
розрахунками з оплати праці	1630	7,6	6,8
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3783,2	2356,8
Усього за розділом III	1695	3874,8	2438,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	36101,6	25143,3

2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3881,4	3802,6
Інші операційні доходи	2120	9755,6	
Інші доходи	2240	4,3	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13641,3	3802,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2683,4	2795,4
Інші операційні витрати	2180	10724,2	829,8
Інші витрати	2270		8,7
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	13407,6	3633,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	233,7	168,7
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	233,7	168,7

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)