ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. В умовах глобалізації та необхідності інтегрування у світовий економічний простір універсальним критерієм стратегії розвитку будь-якого підприємства України має стати його конкурентоспроможність як імовірність реалізації конкурентних переваг на ринку. Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо зміцнення конкурентних переваг. У зв’язку з цим обґрунтування підходів до дослідження конкурентоспроможності з метою наступної розробки системи нових методичних підходів і теоретичних засад управління для зміцнення позиції підприємства та досягнення їм конкурентних переваг є актуальним.

Стійкий і динамічний розвиток країни, конкурентоспроможність її економіки багато в чому визначається стабільним та ефективним функціонуванням малих підприємств. Малі підприємства виконують важливі економічні й соціальні функції, стимулюють розвиток конкуренції та підприємницької ініціативи населення, підвищують його зайнятість, сприяють зростанню ефективності виробничо-економічної діяльності суб'єктів господарювання в умовах обмеженості ресурсів і глобалізації економічних процесів. Глобалізація та суперечливість багатьох соціально-економічних процесів, кризові явища, що відбуваються в Україні, негативно впливають на функціонування малих підприємств. Забезпечення конкурентоспроможності та стабільності малих підприємств прямо пов'язане з ефективністю управління й розробкою чіткої стратегії їхнього розвитку.

Створення конкурентних переваг є метою стратегічного управління підприємством, визначальним чинником підвищення його конкурентоспроможності. Для цього вітчизняним підприємствам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, необхідні ефективні інструменти стратегічного управління, що використовуються у процесі формування науково обґрунтованої стратегії досягнення конкурентних переваг. Її розробка з урахуванням специфіки діяльності та чинників забезпечення конкурентних переваг на підприємствах готельного бізнесу викликає потребу в системному обґрунтуванні вибору і визначенні механізму її формування.

Нині зайняти достойне місце у світовому економічному просторі можуть лише ті підприємства, що здатні ефективно використовувати свої ресурсні можливості для формування конкурентних переваг і реалізації конкурентних стратегій.

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі різні аспекти конкуренції та конкурентоспроможного розвитку підприємств знайшли своє відображення в роботах таких відомих учених, як: Азоєв Г.Л., Зав’ялов П.С., Райзберг Б.А, Кіперман Г.Я., Макконнел К.Р., Брю С.Л., Маршалл А., Спірідонов І.А., Перцовський Н.І., Фатхутдінов Р.А., Юр’єва Т.В, Ожегов С.І., Круглов М.І., Забєлін П.В., Моісєєва Н.К., Стівенсон В., Єрмолов М.О., Пахомов Ю.М., Лук’яненко Д.Г., Губський Б.В., Хруцький В.Є., Корнєєва І.В., Піддубний І.О., Піддубна А.І.

Конкурентні переваги розглядались такими вченими, як: Г. Л. Азоєв, О. П. Чєлєнков, М. Портер, А. П. Градов, В. Г. Шинкаренко, Ж-Ж. Ламбен, Р. А. Фатхутдінов, В. Ф. Оберемчук, A. Войчак, Р. Камишніков, М. Книш, Н. Куденко.

Категорія конкурентної стратегії була вивчена такими авторами, як: І. Ансофф, Ю. Іванов, М. Саєнко, А. Томпсон, А. Стрікленд, Н. Треньов, З. Шершньова.

Об’єктом дипломної роботи бакалавра виступає конкурентоспроможність підприємства, діяльність якого відбувається у мінливих ринкових умовах.

Предмет дипломної роботи – конкурентні переваги як ключові умови забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи бакалавра виступає ПАТ «Готель Мир».

Метою дипломної роботи виступає вироблення пропозицій щодо створення конкурентних переваг у діяльності підприємств готельного бізнесу задля підвищення рівня його конкурентоспроможності на відповідних ринках послуг.

Задля досягнення мети у дипломній роботі вирішені наступні завдання:

досліджено теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, що діє у ринкових умовах;

вивчено сутність конкурентних переваг як головного джерела забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства;

надано характеристику діючого підприємства, що є базою написання дипломної роботи бакалавра – ПАТ «Готель «Мир», та проведено аналіз показників його операційної діяльності;

проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності ПАТ «Готель «Мир»;

надана оцінка рівня конкурентоспроможності ПАТ «Готель «Мир»;

вироблено напрями створення конкурентних переваг на підприємстві сфери готельного бізнесу, означені такі конкурентні переваги та надана їхня характеристика;

розкриті умови запровадження пропонованих до створення конкурентних переваг у діяльності ПАТ «Готель «Мир».

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ У ГАЛУЗІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЯК

ОСНОВНОГО ЕЛЕМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства, що діє у ринкових умовах

Сучасна ринкова економіка являє собою складний механізм, що складається з різноманітних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, які взаємодіють на тлі розгалуженої системи правових норм, і об’єднуються єдиним поняттям – ринок. Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції, що походить від латинського "concurrentia" та означає "зіткнення" [47, с. 38].

Конкуренція як форма взаємного суперництва суб'єктів ринку і механізм регулювання суспільного виробництва є одним з найважливіших ознак ринку. Це громадська форма зіткнення суб'єктів ринкового господарства в процесі реалізації їхніх індивідуальних економічних інтересів [17, с. 136].

Конкуренція є необхідною умовою ефективного функціонування механізму саморегулювання ринкової економіки. Конкуренцію породжують об'єктивні умови ринкового господарювання: різні форми власності на засоби виробництва; повна економічна відокремленість і свобода вибору господарської діяльності товаровиробників, їх повна економічна залежність від кон'юнктури ринку; боротьба за джерела сировини, ринки збуту виробленої продукції, сфери використання капіталу з метою отримання найбільшого прибутку [55, с.149].

На основі визначень, що подані в табл. 1.1, поняття «конкуренція» трактується дещо по різному. Так, у працях Азоєва Г.Л., Зав’ялова П.С., Райзберга Б.А конкуренція трактується як «процес взаємодії, взаємозв’язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами для забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців» [2, 41, 40].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «Конкуренція»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення поняття «конкуренція» |
| Азоєв Г.Л.,  Зав’ялов П.С.,  Райзберг Б.А [2, 41, 40] | Економічний процес взаємодії, взаємозв’язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами для забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців |
| Кіперман Г.Я. [43] | Процес взаємодії, взаємозв’язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між окремими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найвигідніші умови збуту |
| Макконнел К.Р.,  Брю С.Л. [22] | Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його |
| Маршалл А. [23] | Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь |
| Спірідонов І.А. [46] | Економічний процес взаємодії, взаємозв’язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами для забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку |
| Перцовський Н.І. [33] | Процес управління суб’єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об’єктивних  або суб’єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах |
| Фатхутдінов Р.А. [54] | Змагання суб’єктів господарювання, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку |
| Юр’єва Т.В. [60] | Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини |

Кіперман Г.Я. має дещо близьке пояснення конкуренції, у порівнянні з попередніми вченими, і представляє її як «процес взаємодії, взаємозв’язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між окремими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найвигідніші умови збуту» [43]. Макконнел К.Р. та Брю С.Л. у своїй спільній праці пояснюють конкуренцію як «наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його» [22]. Маршалл А. трактує розглядуване поняття в якості «змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь» [23]. Спірідонов І.А. має своє бачення категорії «конкуренція», - це «економічний процес взаємодії, взаємозв’язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами для забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку» [46]. На думку Перцовського Н.І. конкуренцією є «процес управління суб’єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах» [33]. У розумінні Фатхутдінова Р.А. конкуренцією є «змагання суб’єктів господарювання, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку» [54]. Юр’єва Т.В. визначає конкуренцію як «змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини» [60].

Виходячи із зазначених трактувань поняттю «конкуренція» притаманні такі характеристики:

по-перше, конкуренція – це певний процес взаємодії та взаємозв’язку різних виробників продукції (робіт, послуг);

по-друге, виникає вона за наявності на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його;

по-третє, проявляється конкуренція у формі економічної боротьби між підприємствами-товаровиробниками або постачальниками, які виступають учасниками певного ринку, за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, розширення частки на ринку збуту, забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції й одержання найкращого фінансового результату;

в-четвертих, результатом конкуренції є створення ефективної системи управління об’єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.

Конкуренція грає вирішальну роль у регулюванні цін, стимулює інноваційні процеси (впровадження нових винаходів і технологій у виробництво). Це сприяє пригніченню неефективних підприємств, більш раціональному та вигідному використанню ресурсів і запобігає диктату виробників-монополістів відносно споживачів.

Аналізуючи конкуренцію як економічну категорію, слід виокремлювати такі ключові терміни та поняття, як – об’єкт, суб’єкт та предмет конкуренції.

Об’єкт конкуренції представляє собою сукупність потреб споживачів, що формують певний сегмент ринку, обраний підприємствами-суперниками. Суб’єктом конкуренції виступають підприємства-виробники, фірми, транснаціональні корпорації, що надають послуги. Предмет конкуренції можемо розглядати як у вузькому значенні - товар або послуга, за допомогою яких підприємства мають на меті отримати прихильність та грошові кошти споживача, так і у більш широкому – певне благо, яке втілює товар або послуга. Саме розмежування предмета від об’єкта конкуренції показує, що у конкурентній боротьбі існують дві сфери впливу: товар (предмет), з одного боку, та споживач (об’єкт) — з іншого [50].

Конкуренція, як економічне явище, має негативні та позитивні сторони*.*

До негативних слід віднести: сприяння економічним кризам виробництва, розорення та безробіття, неефективне використання ресурсів; несправедлива конкуренція).

До позитивних відносимо: сприяння економічному прогресу, знаряддям інноваційного прогресу; стимулювання скорочення ресурсів підприємства.

В ринковій економіці конкуренція виконує наступні функції:

Регулююча функція. Для того, щоб залишатись у боротьбі, підприємство має надавати продукцію, яка відповідає потребам споживачів. Внаслідок цього, виробничі фактори спрямовуються у галузі, які найбільше цього потребують.

Мотиваційна функція. Конкуренція є одночасно і можливістю, і ризиком для підприємства:

підприємства, які пропонують споживачу якіснішу продукцію або ж мають менші виробничі витрати, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це є стимулом для технічного прогресу;

підприємства, які не відповідають запитам споживачів або порушують правила конкуренції на ринку, отримують штрафи у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).

Розподільча функція. На додаток до стимулювання підвищення продуктивності, конкуренція також дозволяє розподіляти доходи між підприємствами та домашнім господарством залежно від їх ефективного внеску. Це узгоджується із переважним конкурентним принципом винагороди за результати.

Контролююча функція. Конкуренція контролює та обмежує економічну потужність окремо взятого підприємства. Наприклад, якщо монополіст може визначити єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох виробників, що пропонують необхідну йому продукцію. Високий рівень досконалості конкуренції призводить до більш справедливої ціни.

Загалом, головною функцією та завданням конкуренції є одержання більшого сегменту ринку, перевершення своїх конкурентів в боротьбі за споживача та, як наслідок, забезпечення стійкого прибутку [33].

В умовах конкуренції виявляється конкурентоспроможність.

Категорії «конкуренція» та «конкурентоспроможність» є однопорядковими термінами, що свідчить про те, що конкуренція є тим фактором, який безпосередньо виявляється у понятті «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність підприємства де-факто встановлює його можливість претендувати на належне становище у ринковому середовищі, що сформувалось. В сучасних умовах гострої боротьби за успіх, конкурентоспроможність можна розуміти як спроможність перемагати в конкурентній боротьбі за обмежені блага, що задовольняють певні потреби. Отже, між конкуренцією та конкурентоспроможністю існує діалектичний зв’язок – одне обумовлює інше. Тобто конкуренція спонукає підприємства надавати конкурентоспроможні товари та послуги. А конкурентоспроможність визначає здатність підприємства перемагати в конкурентній боротьбі з іншими суб’єктами ринку [19].

Треба зауважити, що конкурентоспроможність – це об’єктно-орієнтоване поняття, самостійне використання якого у відриві від об’єкту визначення, втрачає змістовний сенс. А отже, в цілому конкурентоспроможність характеризує властивість об'єкту задовольняти певну конкретну потребу порівняно з аналогічними об'єктами даного ринку, здатність такого об’єкту використовувати свої сильні сторони і концентрувати зусилля в тій галузі виробництва товарів (надання послуг, виконання робіт), де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

У табл. 1.2 подано дослідження поглядів різних вчених щодо визначення трактування поняття «конкурентоспроможність» у поєднанні з найбільш поширеним об’єктом її визначення – підприємством.

Таблиця 1.2

Погляди вчених на категорію «конкурентоспроможність підприємства»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення поняття «конкурентоспроможність» |
| Ожегов С.І. [27] | Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам |
| Круглов М.І. [56] | Система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника стосовно рівня задоволення споживачів продукцією з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності |
| Забєлін П.В.,  Моісєєва Н.К. [13] | Здатність приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданого, або як перевищення над середньостатистичної прибутком у відповідній сфері бізнесу |
| Стівенсон В. [1] | Характеристика того, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» |
| Єрмолов М.О. [11] | Відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності |
| Пахомов Ю.М.,  Лук’яненко Д.Г.,  Губський Б.В. [25] | Зумовлені економічними, соціальними і політичними чинниками позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн |
| Хруцький В.Є.,  Корнєєва І.В., [57] | Стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, і завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника |
| Фатхутдінов Р.А. [52, 53] | Здатність об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об’єктами на даному ринку |
| Піддубний І.О.,  Піддубна А.І. [34] | Потенційна чи реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів |
| Райзберг Б.А. [40] | Реальна та потенційна можливість фірм у певних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, аніж товари їх конкурентів |

На основі визначень, що подані в табл. 1.2 поняття «конкурентоспроможність підприємства» вченими трактується дещо по різному. Так у праці Ожегова С.І. конкурентоспроможність визначена як «здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам» [27]. Круглов М.І. трактує конкурентоспроможність як «систему економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність» [56]. У спільній праці Забєліна П.В. та Моісєєвої Н.К. подане таке визначення конкурентоспроможності, як «здатність приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданого, або як перевищення над середньостатистичної прибутком у відповідній сфері бізнесу» [13]. Стівенсон В. розглядає конкурентоспроможність у якості «характеристики того, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компанія-ми, що пропонують подібний товар або послугу» [1]. Єрмолов М.О. у своїй праці надав таке визначення: «відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності» [11]. Пахомов Ю.М., Лук’яненко Д.Г., Губський Б.В. визначають конкурентоспроможність як «зумовлені економічними, соціальними і політичними чинниками позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн» [25]. Хруцький В.Є. та Корнєєва І.В. спільно трактують поняття конкурентоспроможності як «стабільну можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, і завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника» [57]. Фатхутдінов Р.А. пояснює поняття, що розглядається, у вигляді «здатності об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об’єктами на даному ринку» [52, 53]. У спільній праці Піддубного І.О. та Піддубної А.І. конкурентоспроможність визначається подібним чином: «потенційна чи реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів» [34]. Райзберг Б.А. визначає конкурентоспроможність як «реальну та потенційну можливість фірм у певних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, аніж товари їх конкурентів» [40].

На основі проведеного дослідження, результати якого подано в табл. 1.2, у дипломній роботі конкурентоспроможність підприємства визначена як економічна категорія, за допомогою якої виявляється здатність підприємства витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними учасниками даного ринку шляхом виявлення переваг певного виробника стосовно рівня задоволення споживачів продукцією (роботами, послугами) з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності, що ґрунтується на реальних та потенційних конкурентних перевагах підприємства.

Залежно від класифікаційних ознак можна виділити різні види конкурентоспроможності:

відповідно до об’єктів визначення та з урахуванням масштабності таких об’єктів вирізняють: конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/або комплексу галузей, національної економіки;

за територіальністю об’єкта конкурентоспроможності існує: міжнародна і внутрішньо-національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність у межах окремих регіонів;

за часовою ознакою може визначатися конкурентоспроможність певного об’єкту: на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкуренто-спроможність, конкурентоспроможність у перспективі [50].

Оскільки найпоширенішими об’єктами конкурентоспроможності, про які досить часто ототожнюються у наукових працях та практичних розробках, є «підприємство» та «продукція або товар (роботи, послуги)», то необхідно надати де-які пояснення щодо їх відмінності, які враховуються у дипломній роботі. Конкурентоспроможність підприємства є ширшим та складнішим поняттям, аніж конкурентоспроможність товару (продукції, робіт, послуг). За часовою ознакою конкурентоспроможність товару (продукції. робіт, послуг) застосовується для короткого проміжку часу, а конкурентоспроможність підприємства – для тривалого періоду часу. Конкурентоспроможність товару (продукції, товарів, послуг) є важливою, проте не єдиною складовою конкурентоспроможності підприємства. Рівень конкурентоспроможності усього підприємства, певним чином, може складатися із рівнів конкурентоспроможності кожного з виду асортименту продукції та ефективності кожного виду діяльності підприємства [17].

Забезпечення конкурентоспроможності організації передбачає три рівні: оперативний, тактичний і стратегічний.

Оперативний рівень. Забезпечення конкурентоспроможності шляхом забезпечення конкурентоспроможності продукції. Критерій конкурентоспроможності — показник конкурентоспроможності продукції.

Тактичний рівень. Характеристика конкурентоспроможності через загальний стан підприємства. Критерій конкурентоспроможності — комплексний показник стану підприємства.

Стратегічний рівень. Забезпечення конкурентоспроможності через забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Критерій конкурентоспроможності — зростання вартості підприємства.

Розгляд конкурентоспроможності підприємства через призму конкурентоспроможності продукції – підхід, що реалізується на оперативному або тактичному рівні управління, який передбачає прийняття управлінських рішень, що дозволяють локалізувати несприятливу ситуацію і мінімізувати можливі втрати. Стратегічна ж конкурентоспроможність можлива за наявності у організації стійких керованих конкурентних переваг на тривалу перспективу, однією з яких є альтернативний набір стратегій конкурентоспроможності організації.

Конкурентоспроможність підприємства показує рівень ефективності використання економічного потенціалу підприємства [6].

Отже, чесна конкуренція спрямована на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й через пропозицію якісніших послуг.

Таким чином, необхідною умовою ефективного функціонування та рушійного розвитку ринкової економіки є конкуренція. Поняттю «конкуренція» притаманні такі характеристики: по-перше, конкуренція – це певний процес взаємодії та взаємозв’язку різних виробників продукції (робіт, послуг); по-друге, виникає вона за наявності на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його; по-третє, проявляється конкуренція у формі економічної боротьби між підприємствами-товаровиробниками або постачальниками, які виступають учасниками певного ринку, за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, розширення частки на ринку збуту, забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції й одержання найкращого фінансового результату; в-четвертих, результатом конкуренції є створення ефективної системи управління об’єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах. Слід зауважити, що конкурентоспроможність – це об’єктно-орієнтоване поняття, самостійне використання якого у відриві від об’єкту визначення, втрачає змістовний сенс. В цілому вона характеризує властивість об'єкту задовольняти певну конкретну потребу порівняно з аналогічними об'єктами даного ринку, здатність такого об’єкту використовувати свої сильні сторони і концентрувати зусилля в тій галузі виробництва товарів (надання послуг, виконання робіт), де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках. По відношенню до підприємства як об’єкту визначення конкурентоспроможності, у дипломній роботі вона визначена як економічна категорія, за допомогою якої виявляється здатність підприємства витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними учасниками даного ринку шляхом виявлення переваг певного виробника стосовно рівня задоволення споживачів продукцією (роботами, послугами) з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності, що ґрунтується на реальних та потенційних конкурентних перевагах підприємства. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, яка має свої види у межах певних класифікаційних ознак, як то об’єкт визначення, територіальність, часова компонента та ін., та складові елементи. Оскільки головним підґрунтям забезпечення конкурентоспроможності підприємства є конкурентні переваги, про що визначення цієї категорії, то стає необхідним розкриття їхньої сутності.

1.2 Конкурентні переваги як ключові умови забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства

У сучасній економічній літературі, присвяченій проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється чинникам успіху підприємства, зокрема ключовим і ринковим чинникам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам. Про стратегічний успіх говорять у тих випадках, коли він забезпечується протягом тривалого проміжку часу.

До ключових чинників успіху (рис.1.1) належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові чинники успіху мають виражений галузевий характер та є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі [50].

Рис. 1.1 Ключові чинники успіху

Помилкова ідентифікація цих чинників може спричинити розробку неефективних стратегій і вибір менш важливих (з позицій формування конкурентних переваг) цілей.

Конкурентні переваги є одними з ключових чинників успіху, які призводять до формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства і, відповідно, до його стратегічного успіху [50].

Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця [17].

Підходи вчених-економістів до категорії «конкурентна перевага підприємства» надано у табл. 1.3

Таблиця 1.3

Підходи вчених до визначення поняття «конкурентна перевага підприємства»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення поняття «конкурентна перевага підприємства» |
| Г. Л. Азоєв,  О. П. Чєлєнков [2] | Факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна вимірити економічними показниками |
| М. Портер [35, 36] | Перевага підприємства в якійсь сфері чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими підприємствами |
| А. П. Градов [10] | Глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки |
| В. Г. Шинкаренко [59] | Перевага, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу |
| Ж-Ж. Ламбен [21] | Характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами |
| Р. А. Фатхутдінов [51] | Властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами |
| В. Ф. Оберемчук [26] | Перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньо-галузевий рівень і сприяють завоюванню твердих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства |
| A. Войчак, Р. Камишніков [5] | Характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами |
| М. Книш [48] | Фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх суперників переборює сили конкуренції й виконує роботу із залучення покупців |
| Н. Куденко [20] | Показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку |

Визначення конкурентної переваги підприємства, подані різними вченими, мають суттєві відмінності. Так, у спільній праці Г. Л. Азоєва та О. П. Чєлєнкова, конкурентною перевагою є «факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна вимірити економічними показниками» [2]. М. Портер має своє бачення цього визначення – «перевага підприємства в якійсь сфері чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими підприємствами» [35, 36]. На думку А. П. Градова, конкурентною перевагою підприємства є «глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки» [10]. У праці В. Г. Шинкаренко надане таке визначення – «перевага, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу» [59]. У трактуванні Ж-Ж. Ламбена конкурентною перевагою підприємства є «характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами» [21]. Р. А. Фатхутдінов вважає конкурентною перевагою «властиву системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй перевагу над конкурентами» [51]. В. Ф. Оберемчук пояснює визначення, що розглядається як «перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньо-галузевий рівень і сприяють завоюванню твердих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства» [26]. A. Войчак та Р. Камишніков пояснюють конкурентну перевагу підприємства як «характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами» [5]. М. Книш пише про це поняття: «фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх суперників переборює сили конкуренції й виконує роботу із залучення покупців» [48]. Н. Куденко трактує конкурентну перевагу як «показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку» [20].

На основі проведеного дослідження, результати якого подано в табл. 1.3, у дипломній роботі конкурентна перевага визначена як глобальна ціль економічної стратегії підприємства, що забезпечує його перевагу над конкурентами в будь-якій сфері його діяльності, базується на ефективному використанні конкурентного потенціалу підприємства та може вимірюватись економічними показниками.

Для більш детального розкриття конкурентних переваг, слід ознайомитись з їх класифікацією. Серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг підприємства. Узагальнені підходи до класифікації надано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація конкурентних переваг підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційні ознаки | Види конкурентних переваг |
| Характер формування | зовнішні; внутрішні |
| Термін дії | довгострокові; середньострокові; короткострокові |
| Залежно від ініціатора | конкурентні переваги завдяки: кон’юнктурі ринку;  державній політиці в сфері регулювання конкуренції; діяльності конкурентів; безпосередньо підприємству |
| За джерелами створення та стійкістю до копіювання | низького рівня; високого рівня; найвищого рівня |
| Тривалість дії | стратегічні; тактичні |
| Сфера прояву | конкурентні переваги, що створюються у сферах: постачання; НДДКР; виробництва; реалізації; сервісу та експлуатації |
| Характер динаміки | стійкі; нестабільні |
| Можливість імітації | унікальні; ті, що імітуються |
| Місце формування | конкурентні переваги, які формуються: на робочому місці; в окремому підрозділі; в організації загалом |
| Рівень ієрархії | конкурентні переваги на рівні: товару; підприємства; галузі; економіки |
| Залежно від ціни | цінові; нецінові |
| Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги | конкурентні переваги, які дозволяють отримати: науково-технічний ефект; економічний ефект; соціальний ефект; екологічний ефект |

Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера, базовими називають дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність [35].

Конкурентні переваги базуються на новаціях, що їх забезпечують. Найбільш типовими причинами таких новацій, виступають нові технології, нові запити споживачів, зміна вартості або наявності компонентів виробництва, поява нового сегменту галузі або зміна урядового регулювання. Причини новацій наведені на рис. 1.2.

Рис. 1.2 Причини новацій, що дають конкурентну перевагу

Нові технології створюють можливості для розробки товару та поліпшення супутніх послуг.

Утворення зовсім нового сегменту галузі або повне перегрупування існуючих сегментів також призводить до одержання конкурентних переваг. За цих умов є можливість не лише вийти на нову групу споживачів, а й знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції.

Поява нових запитів споживачів або ж зміна уявлення про «ідеальний» товар так само веде до виникнення конкурентної переваги.

Зміна абсолютної або відносної вартості компонентів діяльності, таких, як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв’язок, засоби інформації та устаткування має вплив на конкурентні переваги підприємства. Підприємство із гнучким менеджментом отримує конкурентну перевагу, пристосовуючись до нових умов, у той час як конкуренти зв’язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до попередніх умов.

Зміна політики уряду в таких областях, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, — ще один поширений стимул для новацій, що ведуть за собою конкурентну перевагу. Існуючі лідери ринку пристосувались до певних «правил гри», і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни [35].

Фундаментом для пошуку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану і тенденцій розвитку ринку загалом та активності конкурентів зокрема. Система управління повинна бути здатною на практиці реалізувати вироблену стратегію конкуренції, довести її до реальних конкурентних переваг, тобто обґрунтувати, розробити і впровадити стратегічні задуми в повсякденну практику. Важливо правильно вибрати місце, час і ключові напрями дій, які забезпечать конкурентні переваги [7].

Конкурентні переваги, які забезпечують стабільність підприємства, поділяються на переваги низького та високого порядку. До низького відносяться можливості використання дешевої робочої сили, дешевих матеріалів (сировини) та енергії. Низький порядок цих конкурентних переваг пов'язаний з тим, що вони нестійкі й легко можуть бути втрачені через підвищення цін і заробітної плати або через те, що ці дешеві виробничі ресурси можуть використовувати також конкуренти.

Конкурентні переваги високого порядку - це насамперед унікальна продукція, унікальна технологія та висококваліфіковані спеціалісти, а також репутація підприємства. У разі формування конкурентних переваг високого порядку ймовірне досягнення стійкого конкурентоспроможного стану. Підприємству задля того, щоб бути впевненим в успішному функціонуванні на ринку, необхідно формувати конкурентні переваги насамперед високого порядку [28].

Основою конкурентної поведінки підприємства на ринку є стратегія конкуренції, що описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [50]. Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» узагальнені в табл. 1.5

Таблиця 1.5

Підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення поняття  «конкурентна стратегія підприємства» |
| І. Ансофф [3] | Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов’язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) |
| Ю. Іванов [16] | Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі |
| М. Саєнко [44] | Спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти |
| А. Томпсон, А. Стрікленд [48] | Розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі |
| Н. Треньов [49] | Стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності |
| З. Шершньова [58] | Ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага |

Вчені-економісти мають індивідуальне бачення щодо визначення поняття «конкурентної стратегії підприємства». Так, І. Ансофф трактує поняття як «стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов’язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [3]. На думку Ю. Іванова, це «ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [16]. М. Саєнко вважає конкурентною стратегією «спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [44]. У своїй спільній праці А. Томпсон та А. Стрікленд надають визначенню такого значення: «розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [48]. Н. Треньов трактує поняття конкурентної стратегії так: «стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності» [49]. За баченням З. Шершньової це «ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [58].

Виходячи з даних трактувань, у дипломній роботі конкурентна стратегія підприємства визначена як ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага та адаптація організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Взаємозв’язок конкурентних переваг та базової стратегії конкуренції проілюстровано на рис. 1.3.

Конкурентні стратегії складаються з ряду напрямів, що розробляються керівництвом для досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і виступають як своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об’єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у даний момент [50].

Ключові конкурентні переваги

Рис. 1.3 Базові стратегії конкуренції та конкурентні переваги

Базова стратегія конкуренції є необхідною для ефективного використання можливостей і сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням його позиції в галузі [28].

На думку Г.Л. Азоєва базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством [2]. П’ять базових стратегій конкуренції за Г.Л. Азоєвим — це:

стратегія зниження собівартості — орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективна та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різнорідної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником покупки;

стратегія диференціації продукту — базується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу;

стратегія сегментування ринку — спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психографічного, поведінкового, демографічного або інших принципів сегментації;

стратегія впровадження інновацій — виробники не зв’язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета — випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала;

стратегія негайного реагування на потреби ринку — має на меті максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки — вибір та реалізація найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах проектів [1].

Таким чином, конкурентні переваги є основоположними чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. У дипломній роботі конкурентна перевага визначена як глобальна ціль економічної стратегії підприємства, що забезпечує його перевагу над конкурентами в будь-якій сфері його діяльності, базується на ефективному використанні конкурентного потенціалу підприємства та може вимірюватись економічними показниками. Найбільш розповсюдженими причинами, що забезпечують конкурентні переваги, є нові технології, нові запити споживачів, зміна компонентів операційної діяльності, поява нового сегменту галузі або зміна урядового регулювання. Схема забезпечення переваг підприємства над його конкурентами описується конкурентною стратегією, що є основою конкурентної поведінки організації на ринку послуг. У дипломній роботі конкурентна стратегія підприємства визначена як ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага та адаптація організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Конкурентна стратегія являє собою сукупність підходів, що призводять до довгострокової конкурентоспроможності підприємства в сфері його діяльності. Базовими стратегіями конкуренції є: стратегія зниження собівартості, стратегія диференціації продукту, стратегія сегментування ринку, стратегія впровадження інновацій та стратегія негайного реагування на потреби ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Необхідною умовою ефективного функціонування та рушійного розвитку ринкової економіки є конкуренція. Поняттю «конкуренція» притаманні такі характеристики: по-перше, конкуренція – це певний процес взаємодії та взаємозв’язку різних виробників продукції (робіт, послуг); по-друге, виникає вона за наявності на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його; по-третє, проявляється конкуренція у формі економічної боротьби між підприємствами-товаровиробниками або постачальниками, які виступають учасниками певного ринку, за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, розширення частки на ринку збуту, забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції й одержання найкращого фінансового результату; в-четвертих, результатом конкуренції є створення ефективної системи управління об’єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах. Слід зауважити, що конкурентоспроможність – це об’єктно-орієнтоване поняття, самостійне використання якого у відриві від об’єкту визначення, втрачає змістовний сенс. В цілому вона характеризує властивість об'єкту задовольняти певну конкретну потребу порівняно з аналогічними об'єктами даного ринку, здатність такого об’єкту використовувати свої сильні сторони і концентрувати зусилля в тій галузі виробництва товарів (надання послуг, виконання робіт), де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках. По відношенню до підприємства як об’єкту визначення конкурентоспроможності, у дипломній роботі вона визначена як економічна категорія, за допомогою якої виявляється здатність підприємства витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними учасниками даного ринку шляхом виявлення переваг певного виробника стосовно рівня задоволення споживачів продукцією (роботами, послугами) з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності, що ґрунтується на реальних та потенційних конкурентних перевагах підприємства. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, яка має свої види у межах певних класифікаційних ознак, як то об’єкт визначення, територіальність, часова компонента та ін., та складові елементи. Оскільки головним підґрунтям забезпечення конкурентоспроможності підприємства є конкурентні переваги, про що визначення цієї категорії, то стає необхідним розкриття їхньої сутності. Конкурентні переваги є основоположними чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. У дипломній роботі конкурентна перевага визначена як глобальна ціль економічної стратегії підприємства, що забезпечує його перевагу над конкурентами в будь-якій сфері його діяльності, базується на ефективному використанні конкурентного потенціалу підприємства та може вимірюватись економічними показниками. Найбільш розповсюдженими причинами новацій, що забезпечують конкурентні переваги, є нові технології, нові запити споживачів, зміна компонентів діяльності, поява нового сегменту галузі або зміна урядового регулювання. Схема забезпечення переваг підприємства над його конкурентами описується конкурентною стратегією, що є основою конкурентної поведінки організації на ринку послуг. У дипломній роботі конкурентна стратегія підприємства визначена як ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага та адаптація організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Конкурентна стратегія являє собою сукупність підходів, що призводять до довгострокової конкурентоспроможності підприємства в сфері його діяльності. Базовими стратегіями конкуренції у дипломній роботі названо такі стратегії, як: стратегія зниження собівартості, стратегія диференціації продукту, стратегія сегментування ринку, стратегія впровадження інновацій та стратегія негайного реагування на потреби ринку.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ

ПАТ «ГОТЕЛЬ «МИР»

2.1. Характеристика та аналіз показників діяльності ПАТ «Готель «Мир».

Готель "Мир" у м. Харкові був побудований у 1979 році. Рішенням Установчих зборів (протокол № 1 від 29.10.2004р.) було створено АТЗТ "Готель "Мир". Згідно з рішенням акціонерів (протокол загальних зборів акціонерів Товариства від 20.04.2011 року № 1) та у зв’язку з необхідністю приведення діяльності Товариства у відповідність до Закону України "Про акціонерні товариства" назва Публічне акціонерне товариство "Готель "Мир" є новим найменуванням Товариства. Відповідні зміни зареєстровані 27.04.2011р. державним реєстратором виконавчого комітету Харківської міської ради. Фактів злиття, поділу, приєднання, перетворення, виділу у звітному періоді не було.

ПАТ "Готель "Мир" об’єднує:

готель "Мир" (пр. Науки, буд. 27А);

база відпочинку у с. Метайлівка Вовчанського району.

Видом діяльності досліджуваного підприємства є надання готельних та інших послуг. Основним видом діяльності підприємства є надання номерів готелю під тимчасове розміщення (проживання) та харчування. ПАТ «Готель «Мир» – це підприємство, яке надає своїм споживачам (приватним особам) комплекс послуг, найважливішим серед яких у рівній мірі, є послуга розміщення і харчування. Так само, ПАТ «Готель «Мир» надає і ряд додаткових послуг, що забезпечують комфорт проживаючих. До таких послуг відносять:

надання різного виду апартаментів для короткострокового та довгострокового проживання;

надання місць для відпочинку на базі відпочинку у літній період;

використання конференц-залів;

прокат авто, приватна автостоянка;

трансфер до/з аеропорту;

послуги найомного автомобілю (таксі);

послуги салону краси, пральні;

кондитерський цех, ресторан, бар, сауна, баня;

послуги перекладачів;

обмін валют.

Також товариство має дозвіл на роздрібну торгівлю алкогольними напоями. Дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів у товариства немає.

Організація операційної діяльності залежить від забезпечення підприємства оборотними та необоротними господарчими активами. Необоротні активи представлені на ПАТ «Готель «Мир» основними засобами та нематеріальними активами. Основні засоби – це матеріальні об'єкти що їх: утримують більше одного року для використання в операційній діяльності щодо надання послуг, для надання в оренду або для адміністративних цілей. Вартісний поріг суттєвості вартість більше 2500,00 грн. Амортизація по основних засобах нараховується з використанням лінійного метода, за яким нарахування зносу протягом передбачуваного строку їх корисного використання проводиться рівномірно і відображається у складі витрат. Строки корисного використання, а також ліквідаційна вартість різних об'єктів основних засобів встановлюються постійно діючою комісією на підприємстві. Усі основні засоби знаходяться на балансі і є власними основними засобами. Основні засоби знаходяться на території готелю (пр. Науки, буд. 27А) та базі відпочинку у с. Метайлівка Вовчанського району. Капітальне будівництво в 2017 році не передбачено. Нематеріальні – це активи, які мають бути ідентифікованими, приносити вигоду для діяльності підприємства, а їхня вартість надійно оцінена. Нематеріальні активи на ПАТ «Готель «Мир» представлені ліцензіями, що регламентують діяльність підприємства, та спеціальним програмним забезпеченням. Амортизація нематеріальних активів нараховуються з використанням лінійного метода. Терміни корисного використання нематеріальних активів визначає постійно діюча комісія на підприємстві. До оборотних активів ПАТ «Готель «Мир» належать запаси, грошові кошти та їх еквіваленти, дебіторська заборгованість перед постачальниками та інші види дебіторської заборгованості. Запаси відображаються по найменшій з двох величин: фактичній собівартості, або чистій ціні можливої реалізації. Для обліку запасів застосовується метод ідентифікації індивідуальних затрат. Собівартість запасів включає витрати на їхнє придбання, доставку до даного місцезнаходження і на приведення у відповідний стан. Вартість послуг включає вартість матеріалів, прямі витрати праці та інші прямі витрати, а також відповідну частку виробничих накладних витрат. Чиста ціна можливої реалізації є розрахунковою продажною ціною за вирахуванням всіх передбачуваних виробничих витрат, а також очікуваних комерційних витрат. Врахування дебіторської заборгованості здійснюється за чистою реалізаційною вартістю за вирахуванням резерву сумнівних боргів. Грошові кошти підприємства зберігаються на розрахунковому рахунку. Для проведення готівкових операцій на ПАТ «Готель «Мир» використовується касовий апарат.

Детальний аналіз стану господарських активів підприємства за їхніми видами подано в табл. 2.1.

Дані табл. 2.1 зазначають, що більша питома вага серед господарчих активів досліджуваного підприємства належить необоротним активам. Загальна сума необоротних активів мала від’ємну динаміку, в цілому зменшившись на 830 тис. грн. Те саме можна сказати і про оборотні активи, сума яких знизилась на 860 тис. грн. До необоротних активів увійшли такі позиції, як: нематеріальні активи та основні засоби. Більшу частину займають саме основні засоби. Шляхом розрахунку відсотків зносу, робимо висновки, що нематеріальні активи знаходяться на доволі допустимому рівні зносу, тим не менш, протягом досліджуваного періоду він стрімко зростає (з 28% у 2015 році до 44% у 2017 році), на що повинно звернути свою увагу керівництво даного підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз господарських активів ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Необоротні активи |  |  |  |  |  |
| Нематеріальні активи | 13 | 12 | 10 | -1 | -2 |
| первісна вартість | 18 | 18 | 18 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 5 | 6 | 8 | +1 | +2 |
| Основні засоби | 5920 | 5500 | 5135 | -420 | -365 |
| первісна вартість | 15212 | 15239 | 15044 | +27 | -195 |
| знос | 9292 | 9739 | 9909 | +447 | +170 |
| Інші необоротні активи | 78 | 34 | 36 | -44 | +2 |
| Разом необоротних активів | 6011 | 5546 | 5181 | -465 | -365 |
| Оборотні активи |  |  |  |  |  |
| Запаси: | 498 | 503 | 567 | +5 | +64 |
| Виробничі запаси | 407 | 414 | 475 | +7 | +61 |
| Товари | 91 | 89 | 92 | -2 | +3 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 759 | 75 | 52 | -684 | -23 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:  за виданими авансами | 318 | 119 | 94 | +199 | -25 |
| з бюджетом | 2 | 2 | 44 | 0 | +42 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 2 | 0 | 48 | -2 | +48 |
| Гроші та їх еквіваленти | 243 | 76 | 165 | -167 | +89 |
| Інші оборотні активи | 27 | 22 | 19 | -5 | -3 |
| Разом оборотних активів | 1849 | 797 | 989 | -1052 | +192 |
| Разом | 7860 | 6343 | 6170 | -1517 | -173 |

Так само дослідивши основні засоби, отримали високий рівень зносу (від 61% у 2015 році до 66% у 2017 році), що вже виходить за рамки норми та потребує уваги та негайного прийняття мір. Оборотні активи підприємства представлені: запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами. Незначну кількість складають інша поточна дебіторська заборгованість та інші оборотні активи. Протягом вивченого періоду запаси мають позитивну динаміку, збільшившись на 69 тис. грн з 2015 до 2017 року. Дебіторська заборгованість за товари роботи та послуги, навпаки, зменшилась на 707 тис. грн. Сума грошових коштів зменшилась на 78 тис. грн. Зростання запасів та зменшення грошових коштів вимагає уваги керівництва.

Оскільки оборотні активи є джерелом забезпечення поточної операційної діяльності, є доцільним провести вертикальний аналіз їхньої структури (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз структури оборотних активів підприємства ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | Відхилення за  питомою вагою | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Сума | % | Сума | % | Сума | % |
| Запаси | 498 | 26,93 | 503 | 63,11 | 567 | 60,36 | +36,18 | -2,75 |
| Виробничі запаси | 407 | 22,01 | 414 | 51,94 | 475 | 48,03 | +29,93 | -3,91 |
| Товари | 91 | 4,92 | 89 | 11,17 | 92 | 9,30 | +6,25 | -1,87 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 759 | 41,05 | 75 | 9,41 | 52 | 5,26 | -31,64 | -4,15 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:  за виданими авансами | 318 | 17,20 | 119 | 14,93 | 94 | 9,50 | -2,27 | -5,43 |
| з бюджетом | 2 | 0,11 | 2 | 0,25 | 44 | 4,45 | +0,14 | +4,20 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 2 | 0,11 | 0 | 0 | 48 | 4,85 | -0,11 | +4,85 |
| Гроші та їх еквіваленти | 243 | 13,14 | 76 | 9,54 | 165 | 16,99 | -3,6 | +7,45 |
| Інші оборотні активи | 27 | 1,16 | 22 | 2,76 | 19 | 1,92 | +1,3 | -0,84 |
| Разом | 1849 | 100 | 797 | 100 | 989 | 100 |  |  |

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що оборотні активи підприємства на початку досліджуваного періоду складались насамперед із дебіторської заборгованості, питома вага якої становила 41,05% загальної суми оборотних активів, але стрімко знизилась до 2017р. до 5,26% та запасів, питома вага яких у 2015 р. склала 26,93% та, на відміну від дебіторської заборгованості збільшилася до 60,36%. Зниження як суми, так і питомої ваги дебіторської заборгованості є позитивним моментом у діяльності підприємства. Зростання ж питомої ваги вартості запасів, головне місце серед яких займають виробничі запаси, нівелюється незначним зростанням їхньої суми, що не потребує значної уваги з боку керівництва. Позитивним моментом є також зростання суми грошових коштів та їх еквівалентів у 2017 р. до 165 тис. грн. (17%) порівняно з 2016 р., коли вони складали 76 тис. грн. (9,5%).

Аналіз стану господарських активів підприємства необхідно доповнити аналізом джерел їхнього фінансування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз джерел фінансування господарських активів ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Власний капітал |  |  |  |  |  |
| Зареєстрований капітал | 2615 | 2615 | 2615 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 7329 | 7329 | 7329 | 0 | 0 |
| Непокритий збиток | -3773 | -5169 | -5738 | +1396 | +569 |
| Разом сума власного капіталу | 6171 | 4775 | 4206 | -1396 | -569 |
| Поточні зобов’язання і забезпечення |  |  |  |  |  |
| Поточна кредиторська заборгованість:  за одержаними авансами | 158 | 129 | 108 | -29 | -21 |
| товари, роботи, послуги | 640 | 910 | 1240 | +270 | +330 |
| розрахунками з бюджетом | 205 | 197 | 325 | +7 | +128 |
| у тому числі з податку на прибуток | 35 | 3 | 0 | -32 | -3 |
| розрахунками зі страхування | 39 | 33 | 9 | -6 | -24 |
| розрахунками з оплати праці | 89 | 81 | 73 | -8 | -8 |
| Поточні забезпечення | 427 | 188 | 200 | -239 | +12 |
| Доходи майбутніх періодів | 82 | 19 | 0 | -63 | -19 |
| Інші поточні зобов’язання | 49 | 11 | 9 | -38 | -2 |
| Разом сума поточних зобов’язань | 1689 | 1568 | 1964 | -121 | +396 |
| Разом | 7860 | 6343 | 6170 | -1517 | -173 |

За даними табл. 2.3, які містять аналіз джерел фінансування господарчих активів досліджуваного підприємства, стає видним, що усі джерела на ПАТ «Готель «Мир» представлені власним капіталом, поточними зобов’язаннями та забезпеченнями. Власний капітал складає зареєстрований та додатковий, які є незмінними на протязі періоду, що розглядається. Зареєстрований капітал дорівнює 2615 тис. грн кожного року, а додатковий – 7329 тис грн. За результатами попередньої та поточної діяльності підприємство акумулювало непокритий збиток, який збільшився з 2015р. до 2016р. на 1396 тис. грн. та у 2017р. – ще на 569 тис. грн. Загалом сума непокритого збитку на кінець 2017р. склала 5738 тис. грн.

Поточні зобов’язання ПАТ «Готель «Мир» представлені різними видами кредиторської заборгованості, серед яких виділяється кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, сума якої на протязі досліджуваного періоду зростає удвічі з 640 тис. грн. до 1240 тис. грн., та кредиторська заборгованість по розрахункам з бюджетом, що на протязі 2015-2017р.р. сумарно збільшується з 205 тис. грн до 325 тис. грн. Це є тривожним моментом у діяльності ПАТ «Готель «Мир» через можливі негативні наслідки та вимагає підсилення контролю з боку керівництва підприємства. Суми інших видів кредиторської заборгованості на протязі досліджуваного періоду мають тенденцію до зниження. Поточні забезпечення підприємства представлені його резервами. Резерв відображається у звіті про фінансовий стан у тому випадку, коли у підприємства виникає юридичне або обґрунтоване зобов'язання в результаті події та існує ймовірність того, що буде потрібне відволікання коштів для виконання цього зобов'язання. На ПАТ «Готель «Мир» нараховується резерв на виплату відпусток робітникам підприємства. Резерв створюється у розмірі 8,4% від фонду оплати праці з урахуванням єдиного соціального внеску. Сума поточних забезпечень на протязі досліджуваного періоду знижується з 427 тис. грн. у 2015р. до 200 тис. грн. у 2017р. Доходи майбутніх періодів та інші поточні зобов’язання мають незначні суми та тенденцію до зниження.

Горизонтальний аналіз поточних зобов’язань доцільно доповнити вертикальним аналізом, який дозволить зробити висновки щодо питомої ваги окремих видів поточних зобов’язань у загальній їх сумі (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Аналіз структури поточних зобов’язань ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | Відхилення за  питомою вагою | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Сума | % | Сума | % | Сума | % |
| Поточні зобов’язання і забезпечення |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  одержаними авансами | 158 | 9,35 | 129 | 8,23 | 108 | 5,50 | -1,12 | -2,73 |
| товари, роботи, послуги | 640 | 37,69 | 910 | 58,04 | 1240 | 63,14 | +20,35 | +5,1 |
| розрахунками з бюджетом | 205 | 12,14 | 197 | 12,56 | 325 | 16,55 | +0,42 | +3,99 |
| у тому числі з податку на прибуток | 35 | 2,07 | 3 | 0,19 | 0 | 0 | -1,88 | -0,19 |
| розрахунками зі страхування | 39 | 2,31 | 33 | 2,10 | 9 | 0,46 | -0,21 | -1,64 |
| розрахунками з оплати праці | 89 | 5,27 | 81 | 5,17 | 73 | 3,72 | -0,1 | -1,45 |
| Поточні забезпечення | 427 | 25,28 | 188 | 11,99 | 200 | 10,18 | -13,29 | -1,81 |
| Доходи майбутніх періодів | 82 | 4,85 | 19 | 1,21 | 0 | 0 | -3,64 | -1,21 |
| Інші поточні зобов’язання | 49 | 2,90 | 11 | 0,70 | 9 | 0,46 | -2,2 | -0,24 |
| Разом | 1689 | 100 | 1568 | 100 | 1964 | 100 |  |  |

Дані табл. 2.4 показують, що значну частину поточних зобов’язань і забезпечень складає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, питома вага якої зростає з 38% у 2015 р. до 63% у 2017р., що ще раз підтверджує попередні висновки про тривожність ситуації щодо розрахунків з постачальниками. Питома вага розрахунків з бюджетом має незначну динаміку до збільшення з 12% у 2015р. до 17% у 2017р. Зростання питомої ваги кредиторської заборгованості за товари роботи та послуги відбувається на фоні та за рахунок зниження поточних забезпечень підприємства, що посилює тривожність цього моменту.

Продовжити аналіз діяльності ПАТ «Готель «Мир» доцільно дослідженням результатів його діяльності (доходів, витрат та фінансових результатів). Доходи і витрати відображаються у відповідності з принципом нарахувань. Виручка визнається, якщо існує вірогідність того, що підприємство отримає економічні вигоди, та якщо виручка може бути надійно оцінена. Виручка оцінюється за справедливою вартістю отриманої винагороди, за вирахуванням знижок та інших податків. Процентні доходи і процентні витрати відображаються у складі прибутку або збитку з використанням методу ефективної процентної ставки. Дохід у вигляді дивідендів визнається у прибутку або збитку в той момент, коли у Підприємства з'являється право на отримання відповідного платежу. Непроцентні витрати відображаються на дату отримання відповідних товарів і надання відповідних послуг, за винятком випадків, коли витрати пов'язані з передбачуваним зобов'язанням, в результаті якого зобов'язання і відповідні витрати відображаються у фінансовій звітності.

Аналіз основних видів доходу, витрат та фінансових результатів ПАТ «Готель «Мир» подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз основних видів доходу, витрат та фінансових результатів

ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення за  питомою вагою | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 6491 | 5776 | 8380 | -715 | +2604 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 4031 | 4591 | 5629 | +560 | +1038 |
| Валовий:   прибуток | 2620 | 1185 | 2751 | -1435 | +1566 |
| Інші операційні доходи | 68 | 100 | 129 | +32 | +29 |
| Адміністративні витрати | 1922 | 2261 | 3009 | +339 | +748 |
| Витрати на збут | 607 | 337 | 333 | -270 | -4 |
| Інші операційні витрати | 52 | 39 | 107 | -13 | +68 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:       збиток | -53 | -1352 | -569 | +1299 | -783 |
| Інші витрати | 0 | 0 | 2 | 0 | +2 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | -53 | -1352 | -571 | +1299 | -781 |
| Витрати з податку на прибуток | 27 | 44 | +2 | +17 | -46 |
| Чистий фінансовий результат:  збиток | -80 | -1396 | -569 | +1316 | -827 |

Дані табл. 2.5 свідчать про нестабільну динаміку чистого доходу від реалізації продукції. Так у 2015р. чистий дохід від реалізації продукції склав 6491 тис. грн, у 2016р. спостерігається його зниження до 5776 тис. грн., а вже у 2017 р. дохід зростає до 8380 тис. грн., що становить позитивну зміну у 1889 тис. грн., тобто динаміка складає 129% у 2017р. порівно з 2015р. Цей момент є позитивним щодо результативності діяльності підприємства. Проте слід звернути увагу на динаміку суми собівартості реалізованої продукції, яка на протязі досліджуваного періоду незмінно зростала з 4031 тис. грн. у 2015р. до 5629 тис. грн. у 2017р. Загальна сума зміни склала 1598 тис. грн, тобто 140%, що перевищує динаміку зростання чистого доходу. Зміна суми та динаміки чистого доходу та собівартості реалізованої продукції привели до отримання валового прибутку ПАТ «Готель «Мир», який у 2015р. склав 2620 тис. грн., проте у 2016р. зменшився більше ніж у двічі – до 1185 тис. грн., у 2017р. спостерігається його зростання до 2751 тис. грн. Сума валового прибутку у кінцевому випадку на протязі всього досліджуваного періоду становить зросла лише на 131 тис. грн, тобто відсоток зростання склав – 105%. Все це є наслідком знижених темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції над темпами зростання собівартості реалізованої продукції. Ситуація погіршується на фоні операційних непрямих витрат (збутових, адміністративних та інших операційних), що приводить до отримання збитку від операційної діяльності підприємства у 2017р. 53 тис. грн. Вже у 2016р. сума збитку зростає аж до 1352 тис. грн., що відбулося за рахунок одночасного зменшення чистого доходу від реалізації продукції, зростання суми собівартості реалізованої продукції та зростання суми адміністративних витрат підприємства. У 2017р. ситуації дещо покращується і сума збитку знижується до 569 тис. грн. На зниження суми збитку порівняно з 2016р. вплинуло збільшення чистого доходу від реалізації продукції та отримання 129 тис. грн. за рахунок інших операційних доходів. Проте на фоні зростання інших видів операційних витрат підприємство не змогло отримати прибутку. Ситуація погіршується далі за рахунок необхідності здійснення витрат з податку на прибуток, що збільшує суму збитку у 2015р. на 27 тис. грн. до розміру 80 тис. грн., у 2016р. на 44 тис. грн. до розміру 1396 тис. грн. У 2017р. відбулося часткове повернення суми сплаченого податку на прибуток, що дозволило зменшити його розмір на 2 тис. грн. до рівня 569 тис. грн. А отже, результат діяльності підприємства на протязі досліджуваного періоду є збитковим. Проте позитивним моментом є намагання керівництва підприємства вийти із збиткового положення шляхом пошуку способів для зростання чистого доходу від реалізації продукції (послуг) підприємства та оптимізації його операційних витрат за їхніми видами.

Дослідження результативності діяльності ПАТ «Готель «Мир» слід доповнити структурним аналізом операційних витрат за їх видами та елементами (табл. 2.6 та табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Аналіз структури операційних витрат за видами діяльності

ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Сума | % | Сума | % | Сума | % |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 4031 | 60,96 | 4591 | 63,52 | 5629 | 62,01 | +2,56 | -1,51 |
| Адміністративні витрати | 1922 | 29,07 | 2261 | 31,28 | 3009 | 33,15 | +2,21 | +1,87 |
| Витрати на збут | 607 | 9,18 | 337 | 4,66 | 333 | 0,37 | -4,52 | -4,29 |
| Інші операційні витрати | 52 | 0,79 | 39 | 0,54 | 107 | 1,18 | -0,25 | +0,64 |
| Разом | 6612 | 100 | 7228 | 100 | 9078 | 100 |  |  |

За результатами табл. 2.6 про структуру операційних витрат за видами діяльності можна побачити, що операційні витрати поділяються на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративних витрат, витрат на збут та інших оперативних витрат. Собівартість реалізованої продукції складає основну частку операційних витрат підприємства, дорівнюючи від 61% у 2015р., 63,5% - у 2016р та 62% - у 2017 р. На другому місці за питомою вагою знаходяться адміністративні витрати, питома вага яких на протязі досліджуваного періоду зросла від 29% у 2015р. до 33% у 2017р. На фоні пошуку керівництва підприємства шляхів виходу із складного збиткового становища, було знижено витрати на збут з 9% у 2015р. до 0,4% у 2017р., що є не досить досконалим управлінським рішенням навіть з врахування оперативного строку його прийняття. З огляду на структуру операційних витрат за їхніми видами, пошук основних способів отримання позитивного фінансового результату від діяльності досліджуваного підприємства має знаходитися у сфері оптимізації темпів зростання доходу та собівартості реалізованої продукції, а також врегулювання адміністративних та збутових витрат залежно від отримуваного доходу від реалізації продукції.

Таблиця 2.7

Аналіз структури операційних витрат за елементами

ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Сума | % | Сума | % | Сума | % |
| Матеріальні витрати | 2601 | 39,34 | 3087 | 42,70 | 4001 | 44,07 | +3,36 | +1,37 |
| Витрати на оплату праці | 1483 | 22,43 | 1506 | 20,83 | 1572 | 17,32 | -1,6 | -3,51 |
| Відрахування на соціальні заходи | 512 | 7,74 | 562 | 7,77 | 369 | 4,06 | +0,03 | -3,71 |
| Амортизація | 456 | 6,90 | 450 | 6,22 | 457 | 5,03 | -0,68 | -1,19 |
| Інші операційні витрати | 1560 | 23,59 | 1624 | 22,47 | 2679 | 29,51 | -1,12 | +7,04 |
| Разом | 6612 | 100 | 7229 | 100 | 9078 | 100 |  |  |

Розглянувши дані про структуру операційних витрат за елементами, що подано у табл. 2.7., приходимо до висновку, що головним елементом є матеріальні витрати, сума та питома вага яких на протязі досліджуваного періоду постійно зростає. Так у 2015р. їхня сума склала 2601 тис. грн. (40%), у 2016р. – 3087 тис. грн. (43%) та у 2017р. – 4001 тис. грн. (44%). Матеріальні витрати на досліджуваному підприємстві представлені, як правило, витрачанням виробничих запасів для надання послуг готелю та ресторану ПАТ «Готель «Мир». На другому місці за питомою вагою у сумі операційних витрат знаходяться витрати на оплату праці, які в 2015р. 1483 тис. грн. (22%), у 2016р. – 1506 тис. грн. (21%), у 2017р. – 1572 тис. грн. (17%). Сумарно витрати на оплату праці змінилися не значно, що говорить про стабільність у цій сфері витрат.

Таким чином, видом діяльності досліджуваного підприємства є надання готельних та інших послуг. Основним видом діяльності підприємства є надання номерів готелю під тимчасове розміщення (проживання) та харчування. ПАТ «Готель «Мир» – це підприємство, яке надає своїм споживачам (приватним особам) комплекс послуг, найважливішим серед яких у рівній мірі, є послуга розміщення і харчування. Так само, ПАТ «Готель «Мир» надає і ряд додаткових послуг, що забезпечують комфорт проживаючих. У своїй діяльності досліджуване підприємство забезпечене всіма необхідними активами, загальна вартість яких на протязі досліджуваного періоду знижується. Найбільша питома вага у сумі господарчих активів підприємства належить необоротним активам підприємства, зокрема основним засобам. Основні засоби знаходяться на території готелю (пр. Науки, буд. 27А) та базі відпочинку у с. Метайлівка Вовчанського району. Серед оборотних активів підприємства найбільшого значення набувають: дебіторська заборгованість, сума якої знижується на протязі досліджуваного періоду, запаси з май же стабільною динамікою та грошові кошти і їх еквіваленти, розмір яких за період 2015-2017рр. незначно зростає. Викликає занепокоєння стан джерел фінансування господарчих активів підприємства, який представлений власним капіталом підприємства та його поточними зобов’язаннями. Сума власного капіталу (зареєстрованого та додаткового) зменшується на суму непокритого збитку, який підприємство отримує на протязі попередніх та досліджуваного періодів. Серед поточних зобов’язань звертає на себе увагу зростання суми кредиторської заборгованості перед постачальниками та бюджетом. Аналіз фінансових результатів діяльності показав, що на протязі досліджуваного періоду ПАТ «Готель «Мир» отримувало валовий прибуток, якому характерна різноспрямована динаміка (у 2016р. зниження та у 2017р. – зростання суми валового прибутку. Проте на фоні операційних непрямих витрат (збутових, адміністративних та інших операційних) ситуація погіршується і це приводить до отримання збитку від операційної діяльності підприємства. У 2017р. сума збитку знижується до 569 тис. грн. На зниження суми збитку порівняно з 2016р. вплинуло збільшення чистого доходу від реалізації продукції та отримання інших операційних доходів. А отже, результат діяльності підприємства на протязі досліджуваного періоду є збитковим. Проте позитивним моментом є намагання керівництва підприємства вийти із збиткового положення шляхом пошуку способів для зростання чистого доходу від реалізації продукції (послуг) підприємства та оптимізації його операційних витрат за їхніми видами.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Готель «Мир».

Зовнішнє середовище організації – це чинники та умови, що не входять до складу організації та існують незалежно від неї, але які впливають або можуть впливати на її функціонування. Залежно від характеру впливу – прямого або непрямого – елементи зовнішнього середовища організації можна розділити на дві групи. Перша група – макросередовище організації – елементи навколишнього середовища, які не контролюються підприємством і побічно впливають на її ефективність: економічні, соціальні, політичні, юридичні, наукові, технічні, культурні, демографічні, природні, міжнародних чинників і умови підприємницької діяльності в країні.

Шляхом складання профілю макросередовища на основі експертних оцінок персоналу досліджуваного підприємства стає можливим оцінити відносну значущість для ПАТ «Готель «Мир» окремих чинників зовнішнього середовища непрямої дії за такими напрямами: важливість для галузі, вплив на підприємство, спрямованість впливу. Далі експертні оцінки за трьома напрямами перемножуються і визнається загальна інтегральна оцінка, яка показує міру важливості конкретного чинника для досліджуваного підприємства. За цією оцінкою керівництво може визначити, які з чинників зовнішнього середовища мають відносно важливіше значення для підприємства і, таким чином, заслуговують на найсерйознішу увагу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця профілю зовнішнього середовища непрямого впливу ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Чинники  середовища | Важливість для галузі | Вплив на підприємство | Спрямованість впливу | Міра важливості |
| Економічні | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Політичні | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Ринкові | 2 | 2 | +1 | +4 |
| Науково-технічні | 2 | 2 | +1 | +4 |
| Міжнародні | 1 | 1 | +1 | + 1 |
| Соціальні | 1 | 1 | +1 | + 1 |
| Екологічні | 1 | 1 | -1 | -1 |
| Демографічні | 1 | 1 |  |  |
|  | 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка; | 3 - сильне, 2 - помірне, 1 - слабке, 0 - відсутність впливу; | +1 - позитивне, -1 - негативне. |  |

Згідно отриманого профілю зовнішнього середовища непрямої дії (табл. 2.8) для ПАТ «Готель «Мир» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. До економічних чинників, які вимагають уваги з боку керівництва досліджуваного підприємства відносять: рівень і темпи інфляції, коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців та ін. Політичні чинники мають негативний вплив на діяльність ПАТ «Готель «Мир», насамперед, через наявність політичної нестабільності у державі та розташування досліджуваного підприємства у Харківській області, яка, з одного боку, розташована на кордоні з Луганською та Донецькою областями, на території яких проходить військова операція; з іншого боку, має спільний кордон з Росією – державою, з якою наразі погіршені міжнаціональні зв’язки через її агресивну поведінку по відношенню до території України. В даному випадку ПАТ «Готель «Мир» втрачає свої клієнтів-іноземців, що впливає на дохід від його діяльності. Ситуацію дещо виправляє виникнення міжнародних зв’язків з певними країнами Європейського союзу. Проте такий стан речей поки що значно не змінює результат діяльності досліджуваного підприємства. У той же час значні можливості підприємству дають ринкові та науково-технічні чинники зовнішнього середовища непрямої дії. Ринкові чинники – це існування конкурентного середовища у галузі готельного бізнесу, проведення ліцензування послуг та отримання дозволів на виконувані роботи, поява нових методів роботи з клієнтами з врахуванням всіх їхніх вимог. Все це вимагає від підприємства підвищеної уваги за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, та адекватного і своєчасного реагування на результати таких змін задля налагодження діяльність у перспективному напрямку і підвищення конкурентоспроможності підприємства. До науково-технічних чинників відносять ті винаходи, що зумовлюють зміну уявлень про найкращий спосіб використання певних ресурсів (електроенергії, води, повітря та ін.). Запровадження таких винаходів дозволяє економити витрати підприємства.

Другою групою елементів зовнішнього середовища підприємства є її мікросередовище – чинники, які частково контролюються підприємством та безпосередньо впливають на її функціонування. До них відносять: постачальників, споживачів (клієнтів), конкурентів, посередників, контактну аудиторію (ринкові інститути, громадська інфраструктура, банки, фондові біржі, засоби масової інформації, громадські організації, державні органи та ін.).

Постачальники безпосередньо впливають на діяльність ПАТ «Готель «Мир», надаючи йому ресурси, що є необхідними для якісного надання готельних та інших послуг. У табл. 2.9 подано інформацію про головних постачальників ПАТ «Готель «Мир» та види ресурсів, які ними постачаються.

Таблиця 2.9

Аналіз постачальників ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Постачальник | Ресурси та послуги, які  надаються постачальником | Адреса, контактні дані |
| ТМ «Pradex» | архітектурне проектування і дизайн; меблі для ресторану, готелю, меблі вуличні; папки для меню; предмети інтер'єру і екстер'єру; тенти, маркізи, шатри, парасолі, перголи | м. Харків, вул. Героїв Праці, 7  (097)-025-30-30;  (066)-257-30-30  www.pradex.ua  pradex-m@pradex.ua |
| ТМ  «Fd-Store» | аксесуари для чайних церемоній; текстиль; уніформа; столовий текстиль | м. Харків, вул. Героїв Праці, 6  (097)-372-80-98  [www.fd-store.com](http://www.fd-store.com/)  **fdstore9@gmail.com** |
| ТРЦ  «Караван» | молоко та молочна продукція; бакалійна продукція; хлібобулочні вироби; овочі, фрукти; напої; риба та морепродукти; алкогольні напої та тютюнові вироби; техніка | м. Харків,  вул. Героїв Праці, 7,  (057)-341-75-63  (095)-281-56-22  https://kharkov.karavan.com.ua/ |
| Супермаркет «Сільпо» | бакалійна продукція; молоко та молочна продукція; хлібобулочні вироби; напої; риба та морепродукти; овочі, фрукти; побутова хімія; засоби гігієни та засоби для прибирання | м. Харків,  вул., Отакара Яроша, 18,  0(800) 301-707  http://silpo.ua/  info@silpo.ua |

Дослідивши постачальників ПАТ «Готель «Мир» можна констатувати, що всі постачальники знаходяться в межах м. Харків, що відповідає зручності та скорочує витрати на доставку.

Основними клієнтами (споживачами) ПАТ «Готель «Мир» є фізичні особи, що користуються готельними послугами а також організації, що наймають площі для оренди і розміщення офісів, за рахунок чого забезпечується отриманні іншого доходу підприємства, та проведення заходів (свят, конференцій, семінарів, навчань та ін.). Готель «Мир», як правило, розрахований на споживача із середнім рівнем доходу. Досить часто послугами готелю користуються спортивні клуби та команди, що беруть участь у змаганнях, які проводяться в м. Харкові та у Харківській області. Під час проведення змагань міжнародного та європейського рівнів послугами готелю замовляють члени штаб-квартири і цільові групи. Клієнтура зберігається та напрацьовується в умовах жорсткої конкуренції i дефіциту попиту на готельні послуги.

У діаграмі на рис. 2.1 подано співвідношення споживачів готелю.

Рис. 2.1. Співвідношення споживачів ПАТ «Готель «Мир»

Підприємство ПАТ «Готель «Мир» користується послугами певних фінансових установ, до яких відносяться ПАТ «Національний депозитарій України», ПАТ «Мегабанк», Аудиторська фірма «Тест-Аудит» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Фінансові органи, що надають послуги ПАТ «Готелю «Мир»

|  |  |
| --- | --- |
| Найменування | Вид діяльності |
| Публічне акціонерне товариство "Національний депозитарій України" | Депозитарна діяльність Центрального депозитарію |
| Публічне акціонерне товариство «Мегабанк» | Професійна діяльність на фондовому ринку - депозитарна діяльність (депозитарна діяльність депозитарної установи) |
| Аудиторська фірма "Тест-Аудит" | Аудиторська діяльність |

Внутрішнє середовище визначається внутрішніми змінами на підприємстві, які безпосередньо впливають на процес трансформації (виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт) та функціонування підприємства в цілому. Внутрішні змінні – ситуаційні чинники всередині самого підприємства, які постійно є у полі зору керівництва: місія і цілі діяльності, організаційна структура підприємства, персонал, організаційна культура, матеріально-технічне забезпечення та ін.

Місія Готелю «Мир» полягає у ефективному функціонуванні на ринку готельних послуг м. Харкова та Харківської області та вихід на лідируючі позиції шляхом задоволення потреб споживачів у якісних готельних послугах та послугах з харчування. Задля реалізації встановленої місії визначаються цілі діяльності досліджуваного підприємства.

Рис.2.2. Дерево цілей ПАТ «Готель «Мир»

0 — Головна ціль підприємства — ефективному функціонуванні на ринку готельних послуг м. Харкова та Харківської області та вихід на лідируючі позиції

1. — Операційна діяльність. 1.1 — Зниження витрат операційної діяльності; 1.2 — Підвищення конкурентоспроможності послуг (робіт), що надаються; 1.3 — Унікальність послуг (робіт), що надаються.

2. — Маркетинг. 2.1 — Просування на ринку; 2.2 — Удосконалення асортиментної політики; 2.3 — Удосконалення цінової політики.

3. — Фінанси. 3.1 — Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства; 3.2 — Покращення платоспроможності та рентабельності; 3.3 — Підвищення інвестиційної привабливості.

4. — Персонал. 4.1 — Підвищення кваліфікації персоналу; 4.2 — Удосконалення кадрів підприємства.

Організаційна структура готелю "Мир" як представника готельної індустрії характеризується поєднанням посад, управлінських та виробничих підрозділів, робочих місць, форм і відносин, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Організаційна структура готелю "Мир" формується на основі вимог довгострокового забезпечення його рентабельності, конкурентоспроможності та доцільності.

Директор

ПАТ «Готель «Мир»

Заступник директора з питань обслуговування

в готелі

Заступник директора з питань ресторанного

комплексу

Заступник директора з комерційних питань

Служба бронювання

Служба приймання та розміщення

Служба обслуговування номерів

Служба обслуговування на поверхах

Кухня

Ресторан

Бар

Бухгалтерія

Комерційний відділ

Кадрова служба

Служба постачання

Відділ маркетингу

Рис. 2.3 Організаційна структура ПАТ «Готель «Мир»

Один з вирішальних чинників ефективності i конкурентоспроможності підприємства – забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становить: в 2015р. – 80 осіб, у 2016р. – 73 особи, у 2017р. – 70 осіб. Середня численність позаштатних працівників та сумісників: 2015р. – 6 осіб, у 2016р. – 2 особи, у 2017р. – 3 особи. Працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня): у 2015р. – 28 осіб, у 2016р. та 2017р. – 32 особи. Отже, кількість персоналу на протязі досліджуваного періоду знизилася загалом на 10 осіб, до того ж збільшилася кількість персоналу, що працює в умовах неповного робочого дня на 4 особи. Слід зауважити, що скорочення персоналу відбувалося в наслідок зниження обсягів діяльності підприємства. Проте керівництво ПАТ «Готель «Мир» планує відновити персонал по основним кваліфікаційним посадам. Фонд оплати праці всіх працівників: у 2015р. -  1430,5 тис. грн., у 2016р. - 1467,1 тис. грн.; у 2017р. – 1555,8 тис. грн. На фоні зниження кількості персоналу фонд оплати праці зростає на протязі 2015-2017р.р. Зростання відбувається за рахунок збільшення середньої заробітної плати. Політикою розвитку персоналу передбачено забезпечення програми розвитку, профорієнтація i адаптація співробітників, планування індивідуального просування, професійна підготовка i підвищення кваліфікації. Турбота про співробітників, створення комфортних умов для роботи, підтримка командного духу компанії - основа нашої філософії. Керівництво готелю «Мир» орієнтується на встановлення з кожним співробітником тривалих трудових стосунків, заснованих на принципах соціального партнерства i дотримання вимог трудового законодавства.

Таблиця 2.12

Інформація щодо освіти та стажу роботи посадових осіб ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Посада | Прізвище, ім’я, по батькові фізичної особи | Освіта | Стаж роботи (років) |
| Президент Товариства | Бєльченко Юрій Михайлович | Вища | 42 |
| Член Правління | Циганенко Віталій Георгійович | Вища | 35 |
| Голова Наглядової ради | Гридинська Олександра Григорівна | Вища | 39 |
| Головний бухгалтер | Чернолих Ганна Леонідівна | Вища | 16 |
| Член Правління | Шило Юрій Борисович | Вища | 37 |
| Член Наглядової ради | Шухова Вікторія Михайлівна | Вища | 28 |
| Член Наглядової ради | Завадський Станіслав Казимирович | Вища | 48 |
| Голова Ревізійної комісії | Рубльова Людмила Павлівна | Вища | 44 |
| Член Ревізійної комісії | Перевозник Лариса Вікторівна | Вища | 35 |
| Член Ревізійної комісії | Зайцев Андрій Генріхович | Вища | 36 |
| Член Наглядової ради | Єльцова Валентина Олександрівна | Середньо- спеціальна | 35 |
| Член Наглядової ради | Нарижна Надія Олександрівна | Середньо- спеціальна | 38 |

Організаційна культура – це модель ключових цінностей, переконань і норм, загальних для всіх членів команди, які вважаються як істинно правильні.

Організаційна культура представляє собою механізм впливу на персонал і являється сукупністю формальних та неформальних систем цінностей компанії. Перелік корпоративних цінностей, якими керується ПАТ «Готель «Мир»:

«Наше кредо - все для замовника. Це означає задоволення та передбачення потреб наших гостей».

«Атмосфера справжньої турботи і комфорту для наших гостей - головний пріоритет. Висловлюйте щирий інтерес до кожного гостя, робіть це з ентузіазмом і приділіть йому його увагу».

«Усміхайтесь і вітайте кожного гостя, поговоріть з гостем, робіть це доброзичливо і шанобливо. Називайте гостя якомога частіше на ім’я».

«Після прощання з гостем, дякуйте йому за вибір нашого готелю, ми повинні надати гостю лише теплі та позитивні спогади про проживання в готелі».

«Чим краще компанія ставиться до своїх працівників, тим краще співробітники матимуть справу з клієнтами».

«Працівники повинні вміти вгадувати бажання гостя».

Окрім цього, кожен співробітник повинен мати значок свого імені, виглядати охайно, бути ввічливим та впорядкованим.

Для успішної діяльності організації готельного бізнесу та надання комплексу послуг, готель має бути оснащеним необхідним обладнанням (меблі, побутова техніка, ліжка, палаци, миючі засоби тощо) та мати такі предмети експлуатації, які повинні забезпечити надання сукупності комунальних послуг (опалення, освітлення, водопостачання).

Матеріально-технічне забезпечення ПАТ «Готель «Мир» представлене різними видами основних засобів та запасів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матеріально-технічне забезпечення ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид устаткування | Кількість (штук) |
| Телевізійне устаткування:  телевізори  телевізійні системи | 30 |
| Ліфти  Підйомники | 3  2 |
| Робочі інструменти службовців:  комп'ютери  лазерні принтери для друкування рахунків машини для прокату кредитних карток;  пристрій для пластикових кредитних карток  термінали для кодування ключів (монітор з клавіатурою і прокатним механізмом)  цифрова багатоканальна телефонна станція  телефони з дисплеєм  факси  копіювальні машини  касові апарати  калькулятори | 7  2  3  3  3  1  40  3  2  4  8 |
| Система безпеки в готелі:  пульт управління  відеокамери  охоронно-пожежна сигналізація  відео-реєстратори | 2  14  1  5 |
| Засоби прибирання:  притиральні машини  підмітальні машини та машини з чистки килимів  підлого-миючі машини паро-очищувачі | 2  2  3 |
| Кондиціонування:  кондиціонери  витяжний канал | 35  3 |
| Холодильники  Міні-бари  Сейфи Фени  Чайники  Праски  Пральні машини  Піч | 38  25  25  30  40  5  5  4 |

Більш детально забезпечення ПАТ «Готель «Мир» господарчими активами та стан джерел їхнього фінансування розкрито в п.п. 2.1.

Таким чином, серед чинників зовнішнього середовища для ПАТ «Готель «Мир» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні чинники. Політичні чинники мають негативний вплив на діяльність ПАТ «Готель «Мир», насамперед, через наявність політичної нестабільності у державі. Ситуацію дещо виправляє виникнення міжнародних зв’язків з певними країнами Європейського союзу. Проте такий стан речей поки що значно не змінює результат діяльності досліджуваного підприємства. У той же час значні можливості підприємству дають ринкові та науково-технічні чинники зовнішнього середовища непрямої дії. Аналіз чинників внутрішнього середовища дозволив виявити, що місією ПАТ «Готелю «Мир» є ефективне функціонування на ринку готельних послуг м. Харкова та Харківської області та вихід на лідируючі позиції шляхом задоволення потреб споживачів у якісних готельних послугах та послугах з харчування. Задля реалізації встановленої місії визначаються цілі діяльності досліджуваного підприємства. Організаційна структура готелю "Мир" формується на основі вимог довгострокового забезпечення його рентабельності, конкурентоспроможності та доцільності. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 70 осіб. Середня численність позаштатних працівників та сумісників - 3 особи. Працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 32 особи. На протязі досліджуваного періоду не спостерігалося значної плинності персоналу, що свідчить про сприятливі умови роботи. У своїй діяльності керівництво та персонал ПАТ «Готель «Мир» спираються на певний перелік корпоративних цінностей. А отже, зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності досліджуваного підприємства, хоча і створюють плинні та небезпечні моменти для його діяльності, проте створюють досить лояльні умови щодо пошуку нових можливостей підвищення ефективності діяльності ПАТ «Готель «Мир» та його економічного розвитку.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ПАТ «Готель «Мир»

Готельна індустрія сьогодні є галуззю зі зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг. Не дивлячись на складність ринкових умов в Україні, за останні роки відкрилися чимало готелів різних рівнів. Нові підприємства створюються, але через деякий час частина з них не витримує конкуренції і виходить з бізнесу. Конкуренція – сильна стимул-реакція для поліпшення роботи готелю.

Готельний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо або побічно створює робочі місця і є важливим засобом поповнення казни іноземною валютою. В світі постійний відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу і модернізації старих.

Конкуренція в галузі вітчизняного готельного бізнесу взагалі є дуже високою. Лише в м. Харкові налічується більш ніж 80 готелів табл. 2.10 наведено порівняльну характеристику готелів-конкурентів ПАТ «Готель «Мир», які обрано за трьома критеріями: за кількістю присвоєних зірок, середньою ціною за стандартний номер та оцінкою споживачів у межах 10-ї шкали оцінювання, яку отримано за даними інтернет-ресурсу.

Таблиця 2.14

Порівняльна характеристика ПАТ «Готель «Мир» з головними конкурентами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Найменування готелю | Кількість зірок | Середня ціна за номер | Оцінка споживачів за 10-бальною шкалою |
| ПрАТ «Готель «Кірофф» | 4 | 1200 | 8,8 |
| ПАТ «Готель «Reikartz Харьков» | 4 | 1200 | 8,9 |
| ПАТ «Готель «Космополит» | 3 | 1100 | 8 |
| ПАТ «Готель «Мир» | 4 | 1000 | 8 |
| ПрАТ «Готель «Харків» | 4 | 950 | 7,8 |
| ПАТ «Готель «Національ» | 3 | 950 | 8 |
| ПрАТ «Готель «Калина» | 3 | 800 | 7,7 |

На основі проведеної порівняльної конкурентної позиції ПАТ «Готель «Мир» займає середнє місце. До дослідження були залучені готелі міста Харків, які є найближчими конкурентами готелю «Мир» за рядом критеріїв, так як: кількість зірок, середня ціна за номер та оцінка споживачів. Лідерами серед обраних для порівняння готелів є ПАТ «Готель «Reikartz Харьков» та ПрАТ «Готель «Кірофф», які перевершують показники ПАТ «Готель «Мир» у частині вартості за номер та в оцінці клієнтів цих готелів. Майже однакову сходинку з готелем «Мир» займає ПАТ «Готель «Космополит», який на фоні трьох зірок замість чотирьох має таку ж саму ціну за номер та оцінку клієнтів. Саме ці готелі можна вважати найголовнішими конкурентами досліджуваному підприємству. Нижчі сходинки посідають ПрАТ «Готель «Харків», ПАТ «Готель «Національ» та ПрАТ «Готель «Калина».

Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Готель «Мир» має бути доповнений аналізом фінансового стану, платоспроможності, рентабельності та ділової активності діяльності підприємства. Результати оцінювання фінансового стану ПАТ «Готель «Мир» подані в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка та аналіз фінансового стану ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Загальна сума капіталу | 7860 | 6343 | 6170 | -1517 | -173 |
| Власний капітал | 6171 | 4775 | 4206 | -1396 | -569 |
| Поточні зобов’язання підприємства | 1689 | 1568 | 1964 | -121 | 396 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | 0,79 | 0,75 | 0,68 | -0,4 | -0,13 |
| Коефіцієнт заборгованості | 0,21 | 0,25 | 0,32 | +0,4 | +0,7 |
| Коефіцієнт фінансування | 0,27 | 0,33 | 0,47 | +0,6 | +0,14 |
| Коефіцієнт поточної заборгованості | 0,21 | 0,25 | 0,32 | -0,4 | +0,7 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | 0,79 | 0,75 | 0,68 | -0,4 | -0,13 |

На основі даних табл.2.15 про оцінку та аналіз фінансового стану підприємства видно, що показники фінансової незалежності підприємства знаходяться в допустимих межах: з 79% у 2015 році до 68% у 2017 році. Проте зниження цього показника вимагає застосування мір з боку керівництва підприємства. Коефіцієнт фінансової заборгованості показує частку залученого капіталу кількістю 32%, що є в межах норм та граничного значення. Протягом досліджуваного періоду показник збільшився на 11%, з 21% у 2015 році до 32% у 2017 році. Внаслідок відсутності довгострокового позикового капіталу, коефіцієнт поточної заборгованості співпадає із коефіцієнтом заборгованості, а коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності із коефіцієнтом фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансового ризику знаходиться в межах норми та граничного значення, але його динаміка значно погіршується на 20% з 2015 до 2017 року. Тож можливо констатувати, що загалом ПАТ «Готель «Мир» володіє достатнім рівнем фінансової стійкості. Проте негативна динаміка показників має викликати занепокоєння у керівництва підприємства.

Результати налізу платоспроможності представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка та аналіз платоспроможності ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Залишок коштів та їх еквівалентів | 243 | 76 | 165 | -167 | +89 |
| Сума дебіторської заборгованості | 1081 | 196 | 238 | -885 | +42 |
| Сума оборотних активів | 1849 | 797 | 989 | -1052 | +192 |
| Поточні зобов’язання підприємства | 1689 | 1568 | 1964 | -121 | +396 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,14 | 0,05 | 0,08 | -0,09 | +0,03 |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності | 0,78 | 0,17 | 0,21 | -0,61 | +0,04 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 1,09 | 0,51 | 0,50 | -0,58 | -0,01 |
| Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості | 0,64 | 0,13 | 0,12 | -0,51 | -0,01 |

Підбиваючи підсумки за даними табл. 2.16 щодо платоспроможності досліджуваного підприємства, бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства не досягає діапазону граничного значення у 25-35% та має досить незначний рівень, дорівнюючи 14%, 5% та 8% у 2015, 2016 та 2017 роках відповідно. Коефіцієнт проміжної ліквідності на початок досліджуваного періоду у 2015р. був на рівні граничного значення дорівнюючи 78%, проте з 2016р. стрімко знизився, та маючи 17% у 2016р. і 21% у 2017р., значно не відповідає нормам. Коефіцієнт загальної ліквідності так само постійно знижується і має негативну динаміку, дорівнюючи допустимим 109% у 2015р., вже у 2017р. відповідає 50%. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, на фоні зниження суми дебіторської заборгованості по відношенню до поточних зобов’язань, за весь період з 2015р. до 2017р. знизився на 52%. Таким чином, платоспроможність підприємства знаходиться на недостатньому рівні, що потребує від керівництва ПАТ «Готель «Мир» займатися пошуком готівкових коштів для здійснення поточної діяльності та фінансування нових проектів щодо її розвитку.

Результати оцінювання ділової активності ПАТ «Готель «Мир» подано в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка та аналіз оборотності господарчих активів та джерел їх фінансування

ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Оборотність оборотних активів підприємства | 3,51 | 7,25 | 8,47 | +3,74 | +1,22 |
| Період обороту оборотних активів підприємства | 104 | 51 | 43 | -53 | -8 |
| Оборотність запасів | 13,03 | 11,48 | 14,78 | -1,55 | +3,3 |
| Період обороту запасів | 28 | 32 | 25 | +4 | -7 |
| Інкасація (оборотність) дебіторської заборгованості споживачів | 6,01 | 29,47 | 35,21 | +23,46 | +5,74 |
| Період інкасації дебіторської заборгованості споживачів | 61 | 13 | 11 | -48 | -2 |
| Інкасація (оборотність) дебіторської заборгованості по розрахункам | 20,28 | 47,73 | 60,72 | +27,45 | +12,99 |
| Період інкасації дебіторської заборгованості по розрахункам | 18 | 8 | 6 | -10 | -2 |
| Оборотність кредиторської заборгованості перед постачальниками | 10,14 | 6,35 | 6,76 | -3,79 | +0,41 |
| Період оборотності кредиторської заборгованості перед постачальниками | 36 | 58 | 54 | +22 | -4 |
| Оборотність кредиторської заборгованості по розрахункам | 19,49 | 18,57 | 20,59 | -0,92 | +2,02 |
| Період оборотності кредиторської заборгованості по розрахункам | 19 | 20 | 18 | -1 | -2 |

Розглянувши дані про оцінку та аналіз оборотності господарчих активів та джерел їх фінансування підприємства, отримуємо інформацію про те, що оборотність оборотних активів має позитивну динаміку, цей коефіцієнт з 2015р. до 2017р. збільшився на 4,96, а період їх обороту – від’ємну, зменшившись в цілому за досліджуваний період на 61 дні, що відповідає нормі. Оборотність запасів мала від’ємну динаміку в період з 2015р. до 2016р., проте в 2017р. пішла на збільшення. Період оборотності запасів збільшився з 2015р. до 2016р. на 4 дні, але вже у 2017р. зменшилась на 7 днів. В цілому це відповідає нормам. Оборотність дебіторської заборгованості споживачів значно підвищується за вивчені 2015-2017рр., маючи позитивну динаміку до 29,2. Період оборотності так само стрімко зменшився на 50 днів. Оборотність дебіторської заборгованості по розрахункам має позитивну динаміку, збільшившись з показнику 20,28р. у 2015р. до 60,72 у 2017р. Період оборотності має від’ємну динаміку, в цілому зменшившись на 12 днів з 2015 р. до 2017р. Оборотність кредиторської заборгованості перед постачальниками знизилась із показника 10,14 у 2015р. до 6,76 у 2017р. Період оборотності в цілому збільшився на 18 днів. Оборотність кредиторської заборгованості по розрахункам збільшилась з 19,49 у 2015р. до 20,59 у 2017р. Період оборотності має від’ємну динаміку, зменшившись на 1 день. В цілому ділова активність підприємства на протязі досліджуваного періоду поволі зростає, що позивним чином позначилося на результатах діяльності підприємства у 2017р.

Аналіз рентабельності діяльності ПАТ «Готель «Мир» подано в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінка та аналіз рентабельності діяльності ПАТ «Готель Мир»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | Відхилення | |
| 2016р./  2015р. | 2017р./ 2016р. |
| Загальна сума активів підприємства | 7860 | 6343 | 6170 | -1517 | -173 |
| Власний капітал підприємства | 6171 | 4775 | 4206 | -1396 | -569 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 6491 | 5776 | 8380 | -715 | +2604 |
| Собівартість реалізованої продукції | 4031 | 4591 | 5629 | +560 | +1038 |
| Валовий прибуток підприємства | 2620 | 1185 | 2751 | -1435 | +1566 |
| Рентабельність виробництва  (рентабельність витрат) | 0,65 | 0,26 | 0,49 | -0,39 | +0,23 |

Провівши оцінку та аналіз рентабельності діяльності підприємства, бачимо, що рентабельність виробництва має спочатку від’ємну динаміку, де зниження у 2016р. порівняно з 2015р. становило 39%, та у 2017р. порівняно з 2016р. ситуація дещо змінюється – рентабельність витрат зростає на 23%. Однак, за умови позитивної динаміки у 2017р., показник рентабельності витрат все ж таки не досягає рівня граничного значення. Нажаль, через відсутність показників прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку, розрахунок інших показників рентабельності є недоцільним. А отже, діяльність підприємства на протязі досліджуваного періоду є низькорентабельною і навіть збитковою, що потребує пошуку нових напрямів підвищення доходу від реалізації послуг та інших доходів діяльності підприємства.

Застосовування для аналізу середовища метод SWOT — є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в подальшому будуть використані для формулювання стратегії організації. Застосування методу SWOT дасть змогу встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні підприємству, і зовнішніми погрозами і можливостями, розглянути прийнятні альтернативи стратегій ПАТ «Готелю «Мир» і визначитись з оптимальною.

У табл. 2.19 подано SWOT аналіз для ПАТ «Готель «Мир» шляхом створення відповідної матриці.

Проведений SWOT-аналіз ПАТ «Готелю «Мир» допоміг виявити такі його переваги, як: зручне місцерозташування, стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до м. Харкова та популярність на ринку готельних послуг міста.

Виявленими недоліками підприємства став занизький рівень якості сервісу, у порівнянні з основним конкурентом, відсутній чіткий стратегічний напрямок та низький рівень фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.19

Матриця SWOT для ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Можливості O  лідируюча позиція на ринку серед конкурентів;  збільшення туристичного потоку і як наслідок - збільшення попиту на ринку;  включення готелю в глобальну мережу резервування;  перехід в групу з кращою стратегією;  розширення спектру послуг готелю та вихід на нові сегменти ринку;  розробка конкурентних  стратегій розвитку діяльності підприємства. | Загрози T  зростання конкурентного тиску;  рецесія і загасання ділового циклу;  неефективне використання наявних ресурсів;  посилення позицій конкурентів;  загроза банкрутства. |
| Переваги S  зручне місцерозташування готелю;  стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до міста;  популярність на ринку готельних послуг міста;  наявність додаткових територій у вигляді бази відпочинку. | Поле SO  Стратегія розвитку ринку:  забезпечення зросту туристичного потоку та внесення готелю в глобальну мережу резервування за рахунок стійких зав’язків з туроператорами та популярності готелю;  розширення спектру послуг на основі існуючих переваг. | Поле ST  Стратегія лідерства:  зниження конкурентного тиску за рахунок популярності на ринку. |
| Недоліки W  якість сервісу нижче, ніж у основного конкурента;  відсутність чіткого стратегічного напрямку;  низький рівень фінансового стану підприємства. | Поле WO  Стратегія негайного реагування на потреби ринку та фінансовий стан:  проблема низького рівня фінансового стану підприємства може бути вирішена завдяки переходу в групу з кращою стратегією та розширенню спектру послуг. | Поле WT  Стратегія реклами:  посилення тиску конкурентів з більш чітким стратегічним напрямком та вищим рівнем якості сервісу.  Стратегія реагування на фінансовий стан:  загроза банкрутства у зв’язку із низьким рівнем фінансового стану підприємства. |

Дослідивши діяльність підприємства, сформувались такі можливості ПАТ «Готель «Мир», як: лідируюча позиція на ринку серед конкурентів, збільшення туристичного потоку і як наслідок - збільшення попиту на ринку, включення готелю в глобальну мережу резервування, перехід в групу з кращою стратегією, розширення спектру послуг готелю, вихід на нові сегменти ринку та розробка конкурентних стратегій розвитку діяльності підприємства.

Загрозами для підприємства є зростання конкурентного тиску, рецесія і загасання ділового циклу, неефективне використання наявних ресурсів, посилення позицій конкурентів та загроза банкрутства.

Поле переваг та можливостей. Внутрішній потенціал компанії дозволяє в повній мірі використовувати існуючі можливості (спостерігається позитивна тенденція). Зріст туристичного потоку та внесення готелю в глобальну мережу резервування може відбуватись за рахунок стійких зав’язків з туроператорами та популярності готелю.

Поле переваг і загроз. Позитивні сторони компанії дозволяють мінімізувати існуючі загрози (що також є позитивною тенденцією). За рахунок популярності готелю на ринку послуг відбувається зниження конкурентного тиску

Поле недоліків та можливостей. Недоліки підприємства пов'язані з низьким рівнем фінансового стану, що може бути вирішено шляхом переходу підприємства в групу з кращою стратегією та розширенню спектру послуг, що надає готель.

Поле недоліків та загроз. Загроза банкрутства підприємства обумовлена низьким рівнем його фінансового стану. Також загрозою є посилення тиску конкурентів з більш чітким стратегічним напрямком та вищим рівнем якості сервісу (негативна тенденція).

Для визначення існуючих конкурентних переваг підприємства була ретельно вивчена інформація щодо його діяльності, статті з періодичних видань та ресурсів Інтернету, відгуки клієнтів, переглянутий Інтернет-сайт організації. На основі отриманої інформації маємо змогу скласти перелік конкурентних переваг.

Для оцінки і виявлення більш вагомих конкурентних переваг було проведено анкетування серед керівників, спеціалістів і працівників підприємства.

Таблиця 2.20

Результати оцінки конкурентних переваг ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Конкурентна перевага | Оцінка | | | Сума балів |
| Керівники | Спеціалісти | Працівники |
| Внутрішні | |  |  |  |  |
| 1 | Забезпечення матеріально-технічними ресурсами | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 2 | Професіоналізм працівників | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 3 | Наявність додаткових територій у вигляді бази відпочинку | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 4 | Структурованість організаційної структури | 3 | 3 | 3 | 9 |
| 5 | Прибутковість, рентабельність, платоспроможність | 2 | 1 | 2 | 6 |
| 6 | Історія розвитку | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 7 | Ефективність управління оборотними засобами, якістю, закупівельними та збутовими процесами | 3 | 3 | 4 | 10 |
| Зовнішні | |  |  |  |  |
| 1 | Зручне місцерозташування | 4 | 4 | 5 | 13 |
| 2 | Діяльність на міжнародному ринку | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 3 | Унікальність послуг, що надаються | 3 | 2 | 2 | 7 |
| 4 | Використання міжнародних стандартів якості послуг, що надаються | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 5 | Багаторічний досвід | 4 | 4 | 5 | 13 |
| 6 | Співробітництво з провідними підприємствами | 4 | 3 | 4 | 11 |
| 7 | Провідна позиція на ринку готельних послуг | 3 | 3 | 4 | 10 |
| 8 | Конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції) | 3 | 2 | 3 | 8 |
| 5 – дуже добре, 4 – достатньо, 3 – задовільно, 2 – потребує уваги, 1 – вкрай незадовільно. | | | | | |

Оцінювання кожної конкурентної переваги здійснюється окремим керівником, спеціалістом і працівниками за п’ятибальною шкалою. У результаті кожна з представлених конкурентних переваг набирає певну суму балів, яка визначить рівень її впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Проаналізувавши дані табл. 2.20, можна зробити висновок, що такі конкурентні переваги як: наявність додаткових територій у вигляді бази відпочинку, зручне місцерозташування та багаторічний досвід є найвагомішими. Найменш вагомими конкурентними перевагами є прибутковість, рентабельність, платоспроможність, унікальність послуг, що надаються, діяльність на міжнародному ринку та стан конкурентного середовища (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції). Ці конкурентні переваги потребують уваги керівництва підприємства та прийняття мір. Інші конкурентні переваги знаходяться на допустимому рівні і задовольняють потреби підприємства в його діяльності.

Таким чином, за результатами проведеної порівняльної характеристики серед готелів міста Харків, які є найближчими конкурентами готелю «Мир», він зайняв середнє місце. Оцінка та аналіз показників фінансового стану підприємства дозволили констатувати, що ПАТ «Готель «Мир» володіє достатнім рівнем фінансової стійкості. Проте платоспроможність підприємства знаходиться на недостатньому рівні, що потребує від керівництва ПАТ «Готель «Мир» займатися пошуком готівкових коштів для здійснення поточної діяльності та фінансування нових проектів щодо її розвитку. Рентабельність діяльності підприємства на рівні валового прибутку знаходиться на низькому рівні порівняно із загальною ставкою депозиту НБУ, в цілому ж операційна діяльність підприємства є збитковою, що потребує пошуку нових напрямів підвищення доходу від реалізації послуг та інших доходів діяльності підприємства. Проведений SWOT-аналіз ПАТ «Готелю «Мир» допоміг виявити такі його переваги, як: зручне місцерозташування, стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до м. Харкова та популярність на ринку готельних послуг міста. Виявленими недоліками підприємства став недостатній рівень якості сервісу, відсутній чіткий стратегічний напрямок та низький рівень фінансового стану підприємства. На фоні проведеного дослідження сформовані такі можливості ПАТ «Готель «Мир» як: лідируюча позиція на ринку серед конкурентів, збільшення туристичного потоку, включення готелю в глобальну мережу резервування, перехід в групу з кращою стратегією, розширення спектру послуг готелю, вихід на нові сегменти ринку та розробка конкурентних стратегій розвитку діяльності підприємства. Загрозами діяльності підприємства є: зростання конкурентного тиску, рецесія і загасання ділового циклу, неефективне використання наявних ресурсів, посилення позицій конкурентів та загроза банкрутства. Проведена оцінка конкурентних переваг дозволила дійти висновку, що такі конкурентні переваги як: наявність додаткових територій у вигляді бази відпочинку, зручне місцерозташування та багаторічний досвід є найвагомішими.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПАТ «Готель «Мир» – це підприємство, яке надає своїм споживачам (приватним особам) комплекс послуг, найважливішим серед яких у рівній мірі, є послуга розміщення і харчування. Так само, ПАТ «Готель «Мир» надає і ряд додаткових послуг, що забезпечують комфорт проживаючих. У своїй діяльності досліджуване підприємство забезпечене всіма необхідними активами, загальна вартість яких на протязі досліджуваного періоду знижується. Найбільша питома вага у сумі господарчих активів підприємства належить необоротним активам підприємства, зокрема основним засобам. Серед оборотних активів підприємства найбільшого значення набувають: дебіторська заборгованість, сума якої знижується на протязі досліджуваного періоду, запаси з май же стабільною динамікою та грошові кошти і їх еквіваленти, розмір яких незначно зростає. Викликає занепокоєння стан джерел фінансування господарчих активів підприємства, який представлений власним капіталом підприємства та його поточними зобов’язаннями. Сума власного капіталу (зареєстрованого та додаткового) зменшується на суму непокритого збитку, який підприємство отримує на протязі попередніх та досліджуваного періодів. Серед поточних зобов’язань звертає на себе увагу зростання суми кредиторської заборгованості перед постачальниками та бюджетом. Аналіз фінансових результатів діяльності показав, ПАТ «Готель «Мир» отримувало валовий прибуток, якому характерна різноспрямована динаміка суми валового прибутку. Проте на фоні операційних непрямих витрат ситуація погіршується і це приводить до отримання збитку від операційної діяльності підприємства. У 2017р. сума збитку знижується порівняно з 2016р., на що вплинуло збільшення чистого доходу від реалізації продукції та отримання інших операційних доходів. А отже, результат діяльності підприємства на протязі досліджуваного періоду є збитковим. Проте позитивним моментом є намагання керівництва підприємства вийти із збиткового положення шляхом пошуку способів для зростання чистого доходу від реалізації продукції (послуг) підприємства та оптимізації його операційних витрат за їхніми видами.

Серед чинників зовнішнього середовища для ПАТ «Готель «Мир» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні чинники. Політичні чинники мають негативний вплив на діяльність ПАТ «Готель «Мир», насамперед, через наявність політичної нестабільності у державі. Ситуацію дещо виправляє виникнення міжнародних зв’язків з певними країнами Європейського союзу. Проте такий стан речей поки що значно не змінює результат діяльності досліджуваного підприємства. У той же час значні можливості підприємству дають ринкові та науково-технічні чинники зовнішнього середовища непрямої дії. Аналіз чинників внутрішнього середовища дозволив виявити, що місією ПАТ «Готелю «Мир» є ефективне функціонування на ринку готельних послуг м. Харкова та Харківської області та вихід на лідируючі позиції шляхом задоволення потреб споживачів у якісних готельних послугах та послугах з харчування. Задля реалізації встановленої місії визначаються цілі діяльності досліджуваного підприємства. Організаційна структура готелю "Мир" формується на основі вимог довгострокового забезпечення його рентабельності, конкурентоспроможності та доцільності. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 70 осіб. Середня численність позаштатних працівників та сумісників - 3 особи. Працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 32 особи. На протязі досліджуваного періоду не спостерігалося значної плинності персоналу, що свідчить про сприятливі умови роботи. У своїй діяльності керівництво та персонал ПАТ «Готель «Мир» спираються на певний перелік корпоративних цінностей. А отже, зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності досліджуваного підприємства, хоча і створюють плинні та небезпечні моменти для його діяльності, проте створюють досить лояльні умови щодо пошуку нових можливостей підвищення ефективності діяльності ПАТ «Готель «Мир» та його економічного розвитку.

За результатами проведеної порівняльної характеристики серед готелів міста Харків, які є найближчими конкурентами готелю «Мир», він зайняв середнє місце. Оцінка та аналіз показників фінансового стану підприємства дозволили констатувати, що ПАТ «Готель «Мир» володіє достатнім рівнем фінансової стійкості. Проте платоспроможність підприємства знаходиться на недостатньому рівні, що потребує від керівництва ПАТ «Готель «Мир» займатися пошуком готівкових коштів для здійснення поточної діяльності та фінансування нових проектів щодо її розвитку. Рентабельність діяльності підприємства на рівні валового прибутку знаходиться на низькому рівні порівняно із загальною ставкою депозиту НБУ, в цілому ж операційна діяльність підприємства є збитковою, що потребує пошуку нових напрямів підвищення доходу від реалізації послуг та інших доходів діяльності підприємства. Проведений SWOT-аналіз ПАТ «Готелю «Мир» допоміг виявити такі його переваги, як: зручне місцерозташування, стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до м. Харкова та популярність на ринку готельних послуг міста. Виявленими недоліками підприємства став недостатній рівень якості сервісу, відсутній чіткий стратегічний напрямок та низький рівень фінансового стану підприємства. На фоні проведеного дослідження сформовані такі можливості ПАТ «Готель «Мир» як: лідируюча позиція на ринку серед конкурентів, збільшення туристичного потоку, включення готелю в глобальну мережу резервування, перехід в групу з кращою стратегією, розширення спектру послуг готелю, вихід на нові сегменти ринку та розробка конкурентних стратегій розвитку діяльності підприємства. Загрозами діяльності підприємства є: зростання конкурентного тиску, рецесія і загасання ділового циклу, неефективне використання наявних ресурсів, посилення позицій конкурентів та загроза банкрутства. Проведена оцінка конкурентних переваг дозволила дійти висновку, що такі конкурентні переваги як: наявність додаткових територій у вигляді бази відпочинку, зручне місцерозташування та багаторічний досвід є найвагомішими.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА УМОВИ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями створення конкурентних переваг на підприємстві сфери   
готельного бізнесу.

Готельна індустрія сьогодні є галуззю із зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг. Не дивлячись на важке становлення ринкових стосунків з Росією за останні роки відкрилося чимало готелів. Нові підприємства створюються, але через деякий час частина з них не витримує конкуренції і виходить з бізнесу. Конкуренція — сильна стимул-реакція для поліпшення роботи готелю.

До теперішнього часу у вітчизняній економічній літературі індустрія гостинності не розглядалася як один з ефективних напрямів розвитку економіки. Гостинність звикли сприймати як форму проведення дозвілля, а зовсім не як прибуткову статтю бюджету. Найважливіші сфери готельного господарства (управління, фінансування, дизайн) є резервами підвищення його конкурентоспроможності. Але проблема вдосконалення управління потенціалом готельних підприємств недостатньо вивчена і висвітлена в літературі, до теперішнього часу немає системних наукових розробок в цій області.

Загальновизнаним є те, що готельне господарство стає елементом інфраструктури, показником облаштованості соціального простору в рамках міста, культурно-ділових об'єктів, виробництва. За своєю економічною спрямованістю готель є комерційним виробництвом, що пропонує на ринку свій товар у вигляді комплексу послуг. Специфіка послуг на відміну від матеріального виробництва полягає у тому, що їх виконання відбувається при безпосередньому контакті споживача й виконавця; задоволення послуги перетворюється на задоволення безпосереднього попиту клієнта; попит на готельні послуги піддається сезонним коливанням. Існує сезонність у збільшенні обслуговуючого персоналу, який з цієї причини найчастіше не стає патріотом готелю та не зацікавлений у більш якісному обслуговуванні клієнтів [14].

Серед сучасних тенденцій розвитку готельного бізнесу в Україні дослідники виділяють наступні:

поглиблення спеціалізації готельної й ресторанної пропозицій;

утворення міжнародних готельних і ресторанних ланцюгів;

розвиток мережі малих підприємств;

впровадження в індустрію нових комп'ютерних технологій [19].

Основними завданнями у сфері готельного бізнесу згідно з міжнародними стандартами стає створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг.

Проблеми підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу укрупнено можна підрозділити на наступні:

проведення досліджень по формуванню принципів управління готельним бізнесом в ринкових умовах;

застосування до менеджменту і розробки управлінських рішень основних наукових підходів (системного, маркетингового, функціонального, відтворювального, нормативного і ін.);

переробка стандартів ISO серії 9000 по системах якості з метою їх ув'язки з цілим — конкурентоспроможністю і доповнення такими науковими підходами, як маркетинговий, функціональний, відтворювальний і ін., що охоплюють більшість аспектів управління;

орієнтація розвитку готельного бізнесу переважно на інноваційний шлях розвитку та ін. [42].

Задля виявлення рівню конкурентоспроможності підприємства проводиться оцінка конкурентоспроможності на тактичному та оперативному рівнях, тож потрібно назвати такі характеристики:

розширення пропонованого в готелі асортименту послуг, забезпечення матеріально-технічної бази з їх надання;

унікальність готелю: розташування, унікальні послуги, що надаються, пропозиції тощо;

ефективність процесу бронювання, продажу послуг та пропонованого сервісу;

використовувані форми заохочення клієнтів і впливу на них.

Процес створення конкурентних переваг має реалізуватися поетапно і за окремими напрямами. Передусім важливо правильно встановити стратегічні цілі та пріоритети (рис.3.1).

зацікавленість іноземних туристів різних країн до регіону та міста Харків

влаштування домашніх тварин у готелі на час відсутності власників

перебування клієнтів з домашніми тваринами

Рис. 3.1 Процес створення конкурентних переваг на підприємстві готельного бізнесу

Першим етапом у створенні конкурентних переваг на обраному підприємстві сфери готельного бізнесу є виявлення нових актуальних запитів споживачів. Новими запитами споживачів є:

перебування клієнтів з домашніми тваринами;

влаштування домашніх тварин у готелі на час відсутності власників;

зацікавленість іноземних туристів різних країн Європейського та міжнародного простору до регіону та міста Харків.

За результатами оцінки конкурентних переваг ПАТ «Готелю «Мир», проведеної серед керівників, спеціалістів та працівників готелю, що надана у п.п. 2.3, однією з найвагоміших переваг визначено наявність додаткових територій у вигляді бази відпочинку у с. Метайлівка Вовчанського району, в той час, як діяльність підприємства на міжнародному ринку виявилась незначною, що потребує уваги керівництва. Роблячи висновки з проведеного дослідження, виявлено можливість для підприємства у створенні таких конкурентних переваг, як готельний бізнес для домашніх тварин мешканців готелю та зацікавленість подорожуючих іноземців (табл. 3.1).

За напрямом орієнтації на клієнтів з домашніми тваринами пропонується активізувати конкурентну перевагу – створення готелю для домашніх тварин. Загальна актуальність конкурентної переваги полягає в існуванні вільної ніші для діяльності, низька розвиненість сегменту ринку та незначна кількість конкурентів. Перевагами для запровадження конкурентної переваги на ПАТ «Готель «Мир» є наявність технічних можливостей для створення готелю для тварин (вільна територія для розміщення вольєрів та вигулу тварин, будівлі, прибудови); наявність серед штатного персоналу з частковою зайнятістю осіб, що мають відповідні навички догляду за тваринами. До перспектив подальшого розвитку досліджуваного підприємства, яке може відбутися завдяки запровадженню конкурентної переваги можна віднести: створення школи дресирування та виховання тварин; створення торгової мережі з продажу супутніх товарів.

Таблиця 3.1

Опис пропонованих конкурентних переваг для ПАТ «Готель «Мир»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Напрям | Конкурентна перевага | Загальна актуальність конкурентної переваги | Переваги запровадження конкурентної переваги  на підприємстві | Перспективи подальшого розвитку підприємства завдяки конкурентній перевазі |
| Орієнтація на клієнтів з домашніми тваринами | Створення готелю для домашніх тварин | Вільна ніша для діяльності, низька розвиненість сегменту ринку та незначна кількість конкурентів | Наявність технічних можливостей для створення готелю для тварин (вільна територія для розміщення вольєрів та вигулу тварин, будівлі, прибудови); наявність серед штатного персоналу з частковою зайнятістю осіб, що мають відповідні навички догляду за тваринами | Створення школи дресирування та виховання тварин; створення торгової мережі з продажу супутніх товарів |
| Орієнтація на іноземних клієнтів | Створення нових та підвищення якості існуючих умов для залучення та перебування іноземних клієнтів | Отримання Україною безвізового режиму; налагодження міжнародних зв’язків України з іноземними країнами | Попит м. Харків серед іноземних клієнтів (юридичних та фізичних осіб, бізнесменів та туристів); стійкі зв'язки керівництва готелю з провідними туроператорами; наявність знань іноземної мови переважною кількістю персоналу готелю: керівного, обслуговуючого (штат-ресепшен, персонал ресторану та бару); існування програм з трансферту та екскурсійних програм | Залучення іноземних інвестицій для реалізації програми розвитку готелю; укладання договорів про співпрацю з іноземними партерами з метою створення закордонних філій |

За напрямом орієнтації на іноземних клієнтів пропонується створити нові та підвищити якість існуючих умов для залучення та перебування іноземних клієнтів. Загальна актуальність створення конкурентної переваги полягає в отриманні Україною безвізового режиму та налагодженні міжнародних зв’язків України з іноземними країнами. Перевагами щодо створення конкурентної переваги на ПАТ «Готель «Мир» є: попит м. Харків серед іноземних клієнтів (юридичних та фізичних осіб, бізнесменів та туристів); стійкі зв'язки керівництва готелю з провідними туроператорами; наявність знань іноземної мови переважною кількістю персоналу готелю: керівного, обслуговуючого (штат-ресепшен, персонал ресторану та бару, гіди, екскурсоводи); існування програм з трансферту та екскурсійних програм. Перспективами подальшого розвитку підприємства завдяки конкурентній перевазі є залучення іноземних інвестицій для реалізації програми розвитку готелю; організація договірної співпраці з іноземними партерами з метою створення

Другим етапом у створенні конкурентних переваг є дослідження виділених сегментів галузі. Для даної цілі актуальним є аналіз обраних ринкових ніш та виявлення їх наявного стану.

У м. Харків налічується понад 80 готелів різного рівня з комплексом послуг, орієнтованих на окремого споживача. Аналіз та вивчення пропонованих готелями послуг надав інформацію про те, що майже половина існуючих готелів пропонує послугу розміщення мешканців із домашніми тваринами (рис. 3.2), проте жоден із готелів не має окремих спеціально облаштованих територій для догляду та проживання домашніх тварин.

Виходячи з цього, актуальною та вільною нішею є створення окремого готелю для тварин.

Готель для домашніх тварин – це окреме місце (будівля, прибудова або територія з вольєрами), де тимчасово утримуються тварини в період відсутності їх господарів. Готель для тварин може розташовуватися за межами або в межах міста. За направленістю вони поділяються на спеціалізовані (для окремого типу тварин) і універсальні (приймають різних тварин). Умовно готелі можна поділити на три типи: при кінологічному розпліднику; при ветеринарній клініці; приватне господарство. Устаткування місць утримання залежить від того, яких тварин приймають у готелі. До головних послуг, що надаються у готелях для домашніх тварин, відносяться: перетримка тварин, харчування, догляд, послуги спеціалістів з дресури, нагляд ветеринарних лікарів.

Рис. 3.2 Співвідношення готелів м. Харків із дозволом та забороною на

розміщення мешканців з домашніми тваринами

Завдяки правильному підходу до організації готелю для тварин і грамотній продуманій рекламі, діяльність підприємства буде ефективною. І хоча попит породжує пропозицію, ця сфера діяльності ще недостатньо широко освоєна в Україні, так, у м. Харків налічується лише 5 спеціально облаштованих готелів для домашніх тварин, проте більшість з них насамперед орієнтовані на надання ветеринарно-медичних послуг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перелік готелів для тварин у м. Харків

|  |  |
| --- | --- |
| Відомості про підприємство | Пропоновані послуги готелю |
| «Доктор Вет», ветеринарна клініка, готель для тварин  Харків, пр-кт Людвіга Свободи, 34 | проживання, харчування, догляд (грумінг, підстригання нігтів, вигул, купання), цілодобовий нагляд ветеринарних лікарів |
| «Ветлідер», мережа ветеринарних клінік, готель для тварин  Харків, вул. Академіка Павлова, 317 | перетримка, вигул, харчування, контроль ветеринара, дресура |
| «Мурчик і компанія», готель для тварин Харків, вул. Танкопія, 36 | перетримка тварин, харчування, догляд ветеринарів та спеціалістів |
| «Домашній улюбленець», ветеринарна клініка, готель для тварин  Харків, вул. Гвардійців Широнинців, 83/26, | перетримка тварин, харчування, вигул, нагляд ветеринарів |
| «Лессі», готель для тварин  Харків, вул. Героїв Труда, 6/1 | проживання, вигул, харчування |

Отже, з дослідження сегменту сфери готельних послуг для тварин можна зробити висновок, що дана сфера майже не розвинена та є чудовим підґрунтям для створення конкурентних переваг ПАТ «Готелю «Мир», особливо зважаючи на наявність додаткових територій за межами міста у вигляді бази відпочинку.

Другим перспективним напрямом створення та розвитку конкурентних переваг є забезпечення зацікавленості іноземних туристів.

Харків користується попитом у туристів, адже це – перша столиця України та друге за величиною місто держави, що має динамічний розвиток. Харків - амбіційне місто прогресивних технологій, науки та високорозвиненої індустрії, швидкісних, комфортабельних поїздів метрополітену і «бурхливого» студентського життя. Він зацікавлює іноземних туристів старовинними церквами і монументальними бетонними будівлями. Головна площа Харкова, що отримала назву площі Свободи, побудована в ХХ столітті, є шостою за величиною в Європі і займає територію в чотирнадцять гектарів. Приїжджі туристи можуть відвідати релігійні споруди Харкова: Успенський собор на березі річки Лопань, що датований XVII століттям, Покровський собор (Свято-Покровського чоловічого монастиря), який представляє собою храм з трьома куполами, виконаний в стилі бароко, величний п'ятиглавий кафедральний Благовіщенський собор в візантійському стилі, що прикрашений безліччю декоративних елементів та зведений в 1907-му році. Безліч знатних пам’ятників, споруд, фонтани, парки, галереї мистецтв та ботанічний сад отримали визнання туристів та мешканців м. Харків.

Проведений SWOT-аналіз ПАТ «Готелю «Мир», що приведений у п.п. 2.3, виявив таку його перевагу, як стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до міста Харків, у зв’язку з цим, та виникненням міжнародних зв’язків України з країнами Європейського союзу, а також попитом міста Харків серед туристів, актуальним є орієнтація готелю на іноземного споживача, шляхом надання ширшого спектру додаткових послуг готелю, що допоможуть закордонному туристу у пристосуванні в незнайомому місті. В числі таких послуг: надання необхідної інформації про місто; оформлення паспортів і туристських документів; послуги перекладача, екскурсовода, гіда; запис на екскурсії; обмін валюти; придбання квитків в театри, музеї, концертні зали, стадіони; замовлення проїзних документів на засоби пересування, оренда автомобіля та ін., що призведе до стійкої конкурентної переваги готелю на ринку послуг.

Таким чином, готельна індустрія є галуззю із зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг, проте частина створених підприємств виходить з бізнесу не витримуючи конкуренції. Конкуренція — сильна стимул-реакція для поліпшення роботи готелю. Основними завданнями у сфері готельного бізнесу згідно з міжнародними стандартами є створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг. Першим етапом у створенні конкурентних переваг на обраному підприємстві сфери готельного бізнесу є виявлення нових актуальних запитів споживачів, якими стали: перебування клієнтів з домашніми тваринами; влаштування домашніх тварин у готелі на час відсутності власників; зацікавленість іноземних туристів різних країн Європейського та міжнародного простору до регіону та міста Харків. З дослідження сегменту сфери готельних послуг для тварин зроблено висновок, що дана сфера майже не розвинена та є чудовим підґрунтям для створення конкурентних переваг ПАТ «Готелю «Мир», особливо зважаючи на наявність додаткових територій за межами міста у вигляді бази відпочинку. Другим перспективним напрямом створення та розвитку конкурентних переваг є забезпечення зацікавленості іноземних туристів. Проведений у п.п. 2.3 SWOT-аналіз ПАТ «Готелю «Мир» виявив таку його перевагу, як стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до міста Харків, у зв’язку з цим, та виникненням міжнародних зв’язків України з країнами Європейського союзу, а також попитом міста Харків серед туристів, актуальним стала орієнтація готелю на іноземного споживача, шляхом надання ширшого спектру додаткових послуг готелю, що допоможуть закордонному туристу у пристосуванні в незнайомому місті, що призведе до стійкої конкурентної переваги готелю на ринку послуг.

3.2 Умови запровадження створених конкурентних переваг у діяльності ПАТ «Готель «Мир»

Існує декілька умов запровадження конкурентних переваг на підприємстві, серед яких – вироблення та прийняття конкурентної стратегії, матеріально-технічне забезпечення та підготовка персоналу, опис яких подано у табл. 3.3.

Важливим етапом для підприємства, що намагається отримати конкурентні переваги на ринку, є розробка конкурентних стратегій.

Задля запровадження створених конкурентних переваг ПАТ «Готелю «Мир» серед базових стратегій конкуренції обрані дві конкурентні стратегії - стратегію негайного реагування на потреби ринку та стратегію диференціації, які будуть застосовуватись в симбіозі для досягнення найкращого результату.

Таблиця 3.3

Умови запровадження конкурентних переваг у діяльність підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Умова запровадження | Опис умови |
| Вироблення та прийняття конкурентної стратегії | Стратегія негайного реагування на потреби ринку - максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних сферах бізнесу; основний принцип поведінки — вибір та реалізація найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах проектів.  Стратегія диференціації - спеціалізація у наданні особливої послуги, що є модифікацією стандартної. Основна ідея диференціації - надання того виду послуги, що користується обмеженим попитом, що дає змогу уникнути цінової конкуренції з могутнішими підприємствами, змагаючись за специфічні групи споживачів.  Обидва види стратегій будуть одночасно застосовані задля досягнення таких конкурентних переваг, як готель для домашніх тварин та орієнтація на іноземного споживача. |
| Матеріально-технічне забезпечення | Готель для домашніх тварин – вибір та підготовка приміщення, покупка або виготовлення вольєрів, встановлення засобів спостереження, придбання устаткування для догляду, дезінфікуючих миючих засобів та меблів. |
| Забезпечення зацікавленості іноземних туристів - виготовлення або закупка вже готових брошур із картою міста та переліком найвизначніших місць Харкова; розміщення у готелі вказівних табличок на іноземній мові; конференц-зали з синхроперекладом та бізнес-центри, створення багатомовного сайту. |
| Підготовка персоналу | Готель для домашніх тварин: кінолог, фелінолог , ветеринарний лікар, кухар, помічники, прибиральник приміщень, водій. Супутні послуги, що забезпечать ряд фахівців з дресирування собак, корекції проблемної поведінки тварини, консультації зоопсихолога. |
| Забезпечення зацікавленості іноземного споживача: водій, що доставить іноземних гостей до необхідної точки, перекладач, екскурсовод та гід, які проводитимуть екскурсії по визначних місцях міста Харків. |

Стратегія негайного реагування на потреби ринку характеризується наступними особливостями: має на меті максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних сферах бізнесу; основний принцип поведінки — вибір та реалізація найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах проектів [2].

Стратегія негайного реагування обирається підприємством, що готове до негайної переорієнтації виробництва та зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий термін, незважаючи на високі питомі витрати, зумовлені відсутністю певної спеціалізації виробництва.

Дана стратегія дозволяє отримувати такі переваги, як:

стала зацікавленість споживачів щодо користування новими оригінальними послугами;

отримання надприбутку за рахунок високих цін на послуги;

невелика кількість послуг-замінників;

набуття іміджу підприємства, для якого найважливішим є негайне задоволення потреб клієнтів у послугах найвищої якості.

При цьому, можливим є виникнення ряду дестабілізуючих факторів, таких як:

високі питомі витрати на надання послуг та їх просування на ринок;

відсутність довгострокових перспектив;

відсутність надійних гарантій щодо отримання прибутків та високий ризик щодо банкрутства [12].

Друга обрана стратегія – стратегія диференціації, яка заснована на спеціалізації у наданні особливої послуги, що є модифікацією стандартної. Основна ідея диференціації полягає у наданні того виду послуги, що користується обмеженим попитом, таким чином це дає змогу уникнути цінової конкуренції з могутнішими підприємствами, змагаючись за специфічні групи споживачів. Одночасне використання декількох способів диференціації може привести до уніфікації. Найкраще використання стратегії диференціації полягає в зосередженні зусиль на одному з мотивів придбання продукції споживачами і розвитку своїх можливостей з метою повнішого та якіснішого задоволення специфічних потреб [12].

Диференціація – надійна стратегія. Проте, аби зробити її успішною, необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості даної послуги. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості послуги можуть підняти її ціну настільки, що вона стане неконкурентоспроможною на ринку.

Важливим етапом запровадження створених конкурентних переваг у діяльність ПАТ «Готель «Мир» є матеріально-технічна підготовка підприємства, що представляє собою забезпечення підприємства необхідною сировиною, матеріалами, комплектуючими, готовими виробами тощо, необхідними для створення й надання нових послуг, а саме готелю для домашніх тварин та забезпечення зацікавленості іноземних туристів.

Матеріально-технічна підготовка до створення готелю для домашніх тварин включає декілька складових:

Приміщення. Місце, де можуть утримуватись тварини - це приміщення, клітка в приміщенні або вольєр на вулиці. Щоб уникнути поширення інфекцій і хвороботворних бактерій підлоги і стіни приміщень, де утримуються тварини повинні мати тверду і гладку поверхню, стійку до миття водою та обробки дезінфекційними препаратами. Оскільки відкриття готелю необхідно планувати в приватному будинку або прибудові до нього, важливою перевагою ПАТ «Готель «Мир» для цього напряму діяльності є наявність території у вигляді бази відпочинку, що розташовується за межами міста Харків.

Бажаним є зробити в приміщенні ремонт, забезпечити його ефективну вентиляцію і обладнати системою опалення, яка може бути центральною, автономною або на основі обігрівачів, що особливо важливо для кішок, адже ці тварини полюбляють тепло. При цьому варто врахувати, що для собак важливим є вигул, тому просторий двір, де можна обладнати спеціальний вигульний загін, стане гарним додатком.

Вольєри. На наступному етапі необхідним є встановлення всередині приміщення вольєрів, які можуть бути літніми та зимовими. Варто зауважити, що готель, де утримуються собаки, повинен бути обладнаний окремими просторими приміщеннями, що складаються з двох суміжних між собою частин. Це вольєр і кімната, в якій тварина буде приймати їжу, спати на лежаку або грати. Для кішок можна підготувати окремі кімнати або вольєри. За ступенем внутрішнього благоустрою та комфорту ці приміщення можна розділити на класи, наприклад: стандарт, напівлюкс, люкс. Не рекомендується вольєри для собак захищати сіткою-рабицею, адже деякі породи можуть її легко перекусити. Собачі вольєри обов'язково необхідно провітрювати і дезінфікувати, їх рекомендують мити спеціальним розчином двічі на день. А після виселення кожної тварини потрібно обов'язково вимити вольєр дезінфікуючими засобами і провести опромінення ультрафіолетовою лампою. Пол у вольєрах обов'язково повинен бути керамічний, тому що такий вид покриття краще піддається миттю, дезінфікується і не вбирає неприємних запахів, на відміну від дерева або лінолеуму. М'який будинок (зазвичай він потрібен кішкам і маленьким собакам) повинен розміщуватися на невеликому підвищенні над підлогою вольєра. Також необхідно передбачити кілька окремих спеціально обладнаних вольєрів-ізоляторів на випадок, якщо раптово захворіє хтось із постояльців.

Засоби спостереження. Можливим є встановлення у вольєрах веб-камер, щоб господарі не хвилювалися за своїх вихованців і могли на відстані спостерігати за ними через інтернет.

Устаткування для догляду. Важливою складовою є миски для годування різних розмірів для корму і води, лежаки, матраци, килими, кігтєточки. Додатково можна придбати для гостей іграшки, наприклад, м'ячики, мишок, кісточки, спеціальні драбинки і полички, на яких зможуть переміщатися тварини. Також необхідний значний запас вітамінів, корму, мікроелементів, шампунів і гребінців для різного типу шерсті.

Дезінфікуючі миючі засоби для прибирання у вольєрах.

Меблі. Шафи для зберігання кормів та іншого обладнання, холодильник для зберігання продуктів, стільці.

Матеріально-технічна підготовка для забезпечення зацікавленості іноземних туристів може включати:

виготовлення або закупку вже готових брошур із картою міста та переліком найвизначніших місць Харкова, які рекомендовані до відвідування;

розміщення у готелі вказівних табличок на іноземній мові, для кращої орієнтації іноземних туристів;

надання конференц-залів з синхроперекладом та бізнес-центрів, що за необхідності можуть надати іноземним гостям можливість ефективно працювати.

створення багатомовного сайту. Готельні сайти мають ряд своїх особливостей, і багатомовність - одна з них. Сайт повинен бути переведений принаймні однією мовою - англійською (офіційно визнана другою мовою в більшості країн світу), для залучення іноземних клієнтів. Переклад слід довірити професіоналам, щоб уникнути неправильно побудованих фраз.

Другим важливим етапом запровадження створених конкурентних переваг у діяльність ПАТ «Готель «Мир» є підготовка персоналу до створення готелю для домашніх тварин та орієнтації на іноземних туристів.

Підготовка персоналу до створення готелю для домашніх тварин.

До майбутніх співробітників новоствореного готелю відносяться: кінолог (спеціаліст з вивчення поведінки та порід собак), фелінолог (спеціаліст з вивчення домашніх кішок), кухар (якщо тварини будуть харчуватися свіжоприготованою їжею), помічники, прибиральник приміщень, водій. Обов'язково має бути в наявності ветеринарний лікар. Так, можна оформити в штат свого окремого лікаря, або ж домовитися про співпрацю із кваліфікованим ветеринаром з найближчої клініки, який буде оглядати чотириногих постояльців готелю і, при необхідності, надавати їм медичну допомогу. Слід зауважити, що обслуговуючий персонал повинен працювати позмінно, щоб за постояльцями велося цілодобове спостереження.

Для отримання в цьому виді бізнесу більшої популярності та прибутку, можливим є пропонування супутніх якісних послуг, що забезпечать ряд фахівців з дресирування собак, корекції проблемної поведінки тварини, консультації зоопсихолога.

Підготовка персоналу до орієнтації на іноземного споживача.

Задля забезпечення зацікавленості іноземного споживача, ПАТ «Готель «Мир» повинен надавати послуги таких фахівців, як:

водій, що доставить іноземних гостей міста до готелю, або іншої необхідної точки;

перекладач, екскурсовод та гід, які проводитимуть екскурсії по визначних місцях, виставках, експозиціях, музеях, архітектурних спорудженнях міста Харків.

Також кожен працівник готелю має володіти іноземною міжнародною мовою, задля комфортної комунікації із іноземними туристами.

Задля підвищення якості роботи персоналу всі працівники повинні час від часу проходити курси з підвищення кваліфікації.

Таким чином, важливим етапом для підприємства, що намагається отримати конкурентні переваги на ринку, є розробка конкурентних стратегій. Задля запровадження створених конкурентних переваг ПАТ «Готелю «Мир» серед базових стратегій конкуренції обрані дві конкурентні стратегії - стратегію негайного реагування на потреби ринку та стратегію диференціації, які будуть застосовуватись в симбіозі для досягнення найкращого результату. Стратегія негайного реагування на потреби ринку має на меті максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних сферах бізнесу; основний принцип поведінки — вибір та реалізація найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах проектів. Друга обрана стратегія – стратегія диференціації, яка заснована на спеціалізації у наданні особливої послуги, що є модифікацією стандартної. Основна ідея диференціації полягає у наданні того виду послуги, що користується обмеженим попитом, таким чином це дає змогу уникнути цінової конкуренції з могутнішими підприємствами, змагаючись за специфічні групи споживачів. Важливим етапом запровадження створених конкурентних переваг у діяльність ПАТ «Готель «Мир» є матеріально-технічна підготовка підприємства, що уявляє собою забезпечення підприємства необхідною сировиною, матеріалами, комплектуючими, готовими виробами тощо, необхідними для створення й надання нових послуг, а саме готелю для домашніх тварин та забезпечення зацікавленості іноземних туристів. Матеріально-технічна підготовка до створення готелю для домашніх тварин включає декілька складових: вибір та підготовка приміщення, покупка або виготовлення вольєрів, встановлення засобів спостереження, придбання устаткування для догляду, дезінфікуючих миючих засобів та меблів. Матеріально-технічна підготовка для забезпечення зацікавленості іноземних туристів може включати виготовлення або закупку вже готових брошур із картою міста та переліком найвизначніших місць Харкова; розміщення у готелі вказівних табличок на іноземній мові; конференц-зали з синхроперекладом та бізнес-центри, створення багатомовного сайту. Другим важливим етапом запровадження створених конкурентних переваг у діяльність ПАТ «Готель «Мир» є підготовка персоналу до створення готелю для домашніх тварин та орієнтації на іноземних туристів. До майбутніх співробітників новоствореного готелю для домашніх тварин відносяться: кінолог, фелінолог , кухар, помічники, прибиральник приміщень, водій. Обов'язково має бути в наявності ветеринарний лікар. Обслуговуючий персонал повинен працювати позмінно, щоб за постояльцями велося цілодобове спостереження. Також можливим є пропонування супутніх якісних послуг, що забезпечать ряд фахівців з дресирування собак, корекції проблемної поведінки тварини, консультації зоопсихолога. Задля забезпечення зацікавленості іноземного споживача, ПАТ «Готель «Мир» повинен надавати послуги таких фахівців, як: водій, що доставить іноземних гостей міста до готелю, або іншої необхідної точки, перекладач, екскурсовод та гід, які проводитимуть екскурсії по визначних місцях, виставках, експозиціях, музеях, архітектурних спорудженнях міста Харків. Також кожен працівник готелю має володіти іноземною міжнародною мовою, задля комфортної комунікації із іноземними туристами. Задля підвищення якості роботи персоналу всі працівники повинні час від часу проходити курси з підвищення кваліфікації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Готельна індустрія є галуззю із зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг, проте частина створених підприємств виходить з бізнесу не витримуючи конкуренції. Конкуренція — сильна стимул-реакція для поліпшення роботи готелю. Основними завданнями у сфері готельного бізнесу згідно з міжнародними стандартами є створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг. Першим етапом у створенні конкурентних переваг на обраному підприємстві сфери готельного бізнесу є виявлення нових актуальних запитів споживачів, якими стали: перебування клієнтів з домашніми тваринами; влаштування домашніх тварин у готелі на час відсутності власників; зацікавленість іноземних туристів різних країн Європейського та міжнародного простору до регіону та міста Харків. З дослідження сегменту сфери готельних послуг для тварин зроблено висновок, що дана сфера майже не розвинена та є чудовим підґрунтям для створення конкурентних переваг ПАТ «Готелю «Мир», особливо зважаючи на наявність додаткових територій за межами міста у вигляді бази відпочинку. Другим перспективним напрямом створення та розвитку конкурентних переваг є забезпечення зацікавленості іноземних туристів. Проведений у п.п.2.3 SWOT-аналіз ПАТ «Готелю «Мир» виявив таку його перевагу, як стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до міста Харків, у зв’язку з цим, та виникненням міжнародних зв’язків України з країнами Європейського союзу, а також попитом міста Харків серед туристів, актуальним стала орієнтація готелю на іноземного споживача, шляхом надання ширшого спектру додаткових послуг готелю, що допоможуть закордонному туристу у пристосуванні в незнайомому місті, що призведе до стійкої конкурентної переваги готелю на ринку послуг. Важливим етапом для підприємства, що намагається отримати конкурентні переваги на ринку, є розробка конкурентних стратегій. Задля запровадження створених конкурентних переваг ПАТ «Готелю «Мир» серед базових стратегій конкуренції обрані дві конкурентні стратегії - стратегію негайного реагування на потреби ринку та стратегію диференціації, які будуть застосовуватись в симбіозі для досягнення найкращого результату. Стратегія негайного реагування на потреби ринку має на меті максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних сферах бізнесу; основний принцип поведінки — вибір та реалізація найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах проектів. Друга обрана стратегія – стратегія диференціації, яка заснована на спеціалізації у наданні особливої послуги, що є модифікацією стандартної. Основна ідея диференціації полягає у наданні того виду послуги, що користується обмеженим попитом, таким чином це дає змогу уникнути цінової конкуренції з могутнішими підприємствами, змагаючись за специфічні групи споживачів. Важливим етапом запровадження створених конкурентних переваг у діяльність ПАТ «Готель «Мир» є матеріально-технічна підготовка підприємства, що уявляє собою забезпечення підприємства необхідною сировиною, матеріалами, комплектуючими, готовими виробами тощо, необхідними для створення й надання нових послуг, а саме готелю для домашніх тварин та забезпечення зацікавленості іноземних туристів. Матеріально-технічна підготовка до створення готелю для домашніх тварин включає декілька складових: вибір та підготовка приміщення, покупка або виготовлення вольєрів, встановлення засобів спостереження, придбання устаткування для догляду, дезінфікуючих миючих засобів та меблів. Матеріально-технічна підготовка для забезпечення зацікавленості іноземних туристів може включати виготовлення або закупку вже готових брошур із картою міста та переліком найвизначніших місць Харкова; розміщення у готелі вказівних табличок на іноземній мові; конференц-зали з синхроперекладом та бізнес-центри. Другим важливим етапом запровадження створених конкурентних переваг у діяльність ПАТ «Готель «Мир» є підготовка персоналу до створення готелю для домашніх тварин та орієнтації на іноземних туристів. До майбутніх співробітників новоствореного готелю для домашніх тварин відносяться: кінолог, фелінолог , кухар, помічники, прибиральник приміщень, водій. Обов'язково має бути в наявності ветеринарний лікар. Обслуговуючий персонал повинен працювати позмінно, щоб за постояльцями велося цілодобове спостереження. Також можливим є пропонування супутніх якісних послуг, що забезпечать ряд фахівців з дресирування собак, корекції проблемної поведінки тварини, консультації зоопсихолога. Задля забезпечення зацікавленості іноземного споживача, ПАТ «Готель «Мир» повинен надавати послуги таких фахівців, як: водій, що доставить іноземних гостей міста до готелю, або іншої необхідної точки, перекладач, екскурсовод та гід, які проводитимуть екскурсії по визначних місцях, виставках, експозиціях, музеях, архітектурних спорудженнях міста Харків. Також кожен працівник готелю має володіти іноземною міжнародною мовою, задля комфортної комунікації із іноземними туристами. Задля підвищення якості роботи персоналу всі працівники повинні час від часу проходити курси з підвищення кваліфікації.

ВИСНОВКИ

Необхідною умовою ефективного функціонування та рушійного розвитку ринкової економіки є конкуренція. Поняттю «конкуренція» притаманні такі характеристики: по-перше, конкуренція – це певний процес взаємодії та взаємозв’язку різних виробників продукції (робіт, послуг); по-друге, виникає вона за наявності на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його; по-третє, проявляється конкуренція у формі економічної боротьби між підприємствами-товаровиробниками або постачальниками, які виступають учасниками певного ринку, за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, розширення частки на ринку збуту, забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції й одержання найкращого фінансового результату; в-четвертих, результатом конкуренції є створення ефективної системи управління об’єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах. Слід зауважити, що конкурентоспроможність – це об’єктно-орієнтоване поняття, самостійне використання якого у відриві від об’єкту визначення, втрачає змістовний сенс. В цілому вона характеризує властивість об'єкту задовольняти певну конкретну потребу порівняно з аналогічними об'єктами даного ринку, здатність такого об’єкту використовувати свої сильні сторони і концентрувати зусилля в тій галузі виробництва товарів (надання послуг, виконання робіт), де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках. По відношенню до підприємства як об’єкту визначення конкурентоспроможності, у дипломній роботі вона визначена як економічна категорія, за допомогою якої виявляється здатність підприємства витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними учасниками даного ринку шляхом виявлення переваг певного виробника стосовно рівня задоволення споживачів продукцією (роботами, послугами) з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності, що ґрунтується на реальних та потенційних конкурентних перевагах підприємства. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, яка має свої види у межах певних класифікаційних ознак, як то об’єкт визначення, територіальність, часова компонента та ін., та складові елементи. Оскільки головним підґрунтям забезпечення конкурентоспроможності підприємства є конкурентні переваги, про що визначення цієї категорії, то стає необхідним розкриття їхньої сутності. Конкурентні переваги є основоположними чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. У дипломній роботі конкурентна перевага визначена як глобальна ціль економічної стратегії підприємства, що забезпечує його перевагу над конкурентами в будь-якій сфері його діяльності, базується на ефективному використанні конкурентного потенціалу підприємства та може вимірюватись економічними показниками. Найбільш розповсюдженими причинами новацій, що забезпечують конкурентні переваги, є нові технології, нові запити споживачів, зміна компонентів виробництва, поява нового сегменту галузі або зміна урядового регулювання. Схема забезпечення переваг підприємства над його конкурентами описується конкурентною стратегією, що є основою конкурентної поведінки організації на ринку послуг. Конкурентна стратегія являє собою сукупність підходів, що призводять до довгострокової конкурентоспроможності підприємства в сфері його діяльності. Базовими стратегіями конкуренції у дипломній роботі названо такі стратегії, як: стратегія зниження собівартості, стратегія диференціації продукту, стратегія сегментування ринку, стратегія впровадження інновацій та стратегія негайного реагування на потреби ринку.

ПАТ «Готель «Мир» – це підприємство, яке надає своїм споживачам (приватним особам) комплекс послуг, найважливішим серед яких у рівній мірі, є послуга розміщення і харчування. Так само, ПАТ «Готель «Мир» надає і ряд додаткових послуг, що забезпечують комфорт проживаючих. У своїй діяльності досліджуване підприємство забезпечене всіма необхідними активами, загальна вартість яких на протязі досліджуваного періоду знижується. Найбільша питома вага у сумі господарчих активів підприємства належить необоротним активам підприємства, зокрема основним засобам. Серед оборотних активів підприємства найбільшого значення набувають: дебіторська заборгованість, сума якої знижується на протязі досліджуваного періоду, запаси з май же стабільною динамікою та грошові кошти і їх еквіваленти, розмір яких незначно зростає. Викликає занепокоєння стан джерел фінансування господарчих активів підприємства, який представлений власним капіталом підприємства та його поточними зобов’язаннями. Сума власного капіталу (зареєстрованого та додаткового) зменшується на суму непокритого збитку, який підприємство отримує на протязі попередніх та досліджуваного періодів. Серед поточних зобов’язань звертає на себе увагу зростання суми кредиторської заборгованості перед постачальниками та бюджетом. Аналіз фінансових результатів діяльності показав, ПАТ «Готель «Мир» отримувало валовий прибуток, якому характерна різноспрямована динаміка суми валового прибутку. Проте на фоні операційних непрямих витрат ситуація погіршується і це приводить до отримання збитку від операційної діяльності підприємства. У 2017р. сума збитку знижується порівняно з 2016р., на що вплинуло збільшення чистого доходу від реалізації продукції та отримання інших операційних доходів. А отже, результат діяльності підприємства на протязі досліджуваного періоду є збитковим. Проте позитивним моментом є намагання керівництва підприємства вийти із збиткового положення шляхом пошуку способів для зростання чистого доходу від реалізації продукції (послуг) підприємства та оптимізації його операційних витрат за їхніми видами.

Серед чинників зовнішнього середовища для ПАТ «Готель «Мир» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні чинники. Політичні чинники мають негативний вплив на діяльність ПАТ «Готель «Мир», насамперед, через наявність політичної нестабільності у державі. Ситуацію дещо виправляє виникнення міжнародних зв’язків з певними країнами Європейського союзу. Проте такий стан речей поки що значно не змінює результат діяльності досліджуваного підприємства. У той же час значні можливості підприємству дають ринкові та науково-технічні чинники зовнішнього середовища непрямої дії. Аналіз чинників внутрішнього середовища дозволив виявити, що місією ПАТ «Готелю «Мир» є ефективне функціонування на ринку готельних послуг м. Харкова та Харківської області та вихід на лідируючі позиції шляхом задоволення потреб споживачів у якісних готельних послугах та послугах з харчування. Задля реалізації встановленої місії визначаються цілі діяльності досліджуваного підприємства. Організаційна структура готелю "Мир" формується на основі вимог довгострокового забезпечення його рентабельності, конкурентоспроможності та доцільності. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу - 70 осіб. Середня численність позаштатних працівників та сумісників - 3 особи. Працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 32 особи. На протязі досліджуваного періоду не спостерігалося значної плинності персоналу, що свідчить про сприятливі умови роботи. У своїй діяльності керівництво та персонал ПАТ «Готель «Мир» спираються на певний перелік корпоративних цінностей. А отже, зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності досліджуваного підприємства, хоча і створюють плинні та небезпечні моменти для його діяльності, проте створюють досить лояльні умови щодо пошуку нових можливостей підвищення ефективності діяльності ПАТ «Готель «Мир» та його економічного розвитку.

За результатами проведеної порівняльної характеристики серед готелів міста Харків, які є найближчими конкурентами готелю «Мир», він зайняв середнє місце. Оцінка та аналіз показників фінансового стану підприємства дозволили констатувати, що ПАТ «Готель «Мир» володіє достатнім рівнем фінансової стійкості. Проте платоспроможність підприємства знаходиться на недостатньому рівні, що потребує від керівництва ПАТ «Готель «Мир» займатися пошуком готівкових коштів для здійснення поточної діяльності та фінансування нових проектів щодо її розвитку. Рентабельність діяльності підприємства на рівні валового прибутку знаходиться на низькому рівні порівняно із загальною ставкою депозиту НБУ, в цілому ж операційна діяльність підприємства є збитковою, що потребує пошуку нових напрямів підвищення доходу від реалізації послуг та інших доходів діяльності підприємства. Проведений SWOT-аналіз ПАТ «Готелю «Мир» допоміг виявити такі його переваги, як: зручне місцерозташування, стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до м. Харкова та популярність на ринку готельних послуг міста. Виявленими недоліками підприємства став недостатній рівень якості сервісу, відсутній чіткий стратегічний напрямок та низький рівень фінансового стану підприємства. На фоні проведеного дослідження сформовані такі можливості ПАТ «Готель «Мир» як: лідируюча позиція на ринку серед конкурентів, збільшення туристичного потоку, включення готелю в глобальну мережу резервування, перехід в групу з кращою стратегією, розширення спектру послуг готелю, вихід на нові сегменти ринку та розробка конкурентних стратегій розвитку діяльності підприємства. Загрозами діяльності підприємства є: зростання конкурентного тиску, рецесія і загасання ділового циклу, неефективне використання наявних ресурсів, посилення позицій конкурентів та загроза банкрутства. Проведена оцінка конкурентних переваг дозволила дійти висновку, що такі конкурентні переваги як: наявність додаткових територій у вигляді бази відпочинку, зручне місцерозташування та багаторічний досвід є найвагомішими.

Готельна індустрія є галуззю із зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг, проте частина створених підприємств виходить з бізнесу не витримуючи конкуренції. Конкуренція — сильна стимул-реакція для поліпшення роботи готелю. Основними завданнями у сфері готельного бізнесу згідно з міжнародними стандартами є створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку. Першим етапом у створенні конкурентних переваг на обраному підприємстві сфери готельного бізнесу є виявлення нових актуальних запитів споживачів, якими стали: перебування клієнтів з домашніми тваринами; влаштування домашніх тварин у готелі на час відсутності власників; зацікавленість іноземних туристів різних країн Європейського та міжнародного простору до регіону та міста Харків. З дослідження сегменту сфери готельних послуг для тварин зроблено висновок, що дана сфера майже не розвинена та є чудовим підґрунтям для створення конкурентних переваг ПАТ «Готелю «Мир», особливо зважаючи на наявність додаткових територій за межами міста у вигляді бази відпочинку. Другим перспективним напрямом створення та розвитку конкурентних переваг є забезпечення зацікавленості іноземних туристів. Проведений у п.п.2.3 SWOT-аналіз ПАТ «Готелю «Мир» виявив таку його перевагу, як стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до міста Харків, у зв’язку з цим, та виникненням міжнародних зв’язків України з країнами Європейського союзу, а також попитом міста Харків серед туристів, актуальним стала орієнтація готелю на іноземного споживача, шляхом надання ширшого спектру додаткових послуг готелю, що допоможуть закордонному туристу у пристосуванні в незнайомому місті, що призведе до стійкої конкурентної переваги готелю на ринку послуг. Важливим етапом для підприємства, що намагається отримати конкурентні переваги на ринку, є розробка конкурентних стратегій. Задля запровадження створених конкурентних переваг ПАТ «Готелю «Мир» серед базових стратегій конкуренції обрані дві конкурентні стратегії - стратегію негайного реагування на потреби ринку та стратегію диференціації, які будуть застосовуватись в симбіозі для досягнення найкращого результату. Стратегія негайного реагування на потреби ринку має на меті максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних сферах бізнесу; основний принцип поведінки — вибір та реалізація найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах проектів. Друга обрана стратегія – стратегія диференціації, яка заснована на спеціалізації у наданні особливої послуги, що є модифікацією стандартної. Основна ідея диференціації полягає у наданні того виду послуги, що користується обмеженим попитом, що дає змогу уникнути цінової конкуренції з могутнішими підприємствами, змагаючись за специфічні групи споживачів. Важливим етапом запровадження створених конкурентних переваг у діяльність ПАТ «Готель «Мир» є матеріально-технічна підготовка підприємства, що уявляє собою забезпечення підприємства необхідною сировиною, матеріалами, комплектуючими, готовими виробами тощо, необхідними для створення й надання нових послуг, а саме готелю для домашніх тварин та забезпечення зацікавленості іноземних туристів. Матеріально-технічна підготовка до створення готелю для домашніх тварин включає: вибір та підготовка приміщення, покупка або виготовлення вольєрів, встановлення засобів спостереження, придбання устаткування для догляду, дезінфікуючих миючих засобів та меблів. Матеріально-технічна підготовка для забезпечення зацікавленості іноземних туристів може включати виготовлення або закупку вже готових брошур із картою міста та переліком найвизначніших місць Харкова; розміщення у готелі вказівних табличок на іноземній мові; конференц-зали з синхроперекладом та бізнес-центри. Другим важливим етапом запровадження створених конкурентних переваг у діяльність ПАТ «Готель «Мир» є підготовка персоналу до створення готелю для домашніх тварин та орієнтації на іноземних туристів. До майбутніх співробітників новоствореного готелю для домашніх тварин відносяться: кінолог, фелінолог , кухар, помічники, прибиральник приміщень, водій. Обов'язково має бути в наявності ветеринарний лікар. Обслуговуючий персонал повинен працювати позмінно. Також можливим є пропонування супутніх якісних послуг, рядом фахівців з дресирування собак, корекції проблемної поведінки тварини, консультації зоопсихолога. Задля забезпечення зацікавленості іноземного споживача, ПАТ «Готель «Мир» повинен надавати послуги таких фахівців, як: водій, що доставить іноземних гостей до необхідної точки, перекладач, екскурсовод та гід, які проводитимуть екскурсії по визначних місцях міста Харків. Кожен працівник готелю має володіти іноземною міжнародною мовою, задля комфортної комунікації із іноземними туристами. Задля підвищення якості роботи персоналу всі працівники повинні час від часу проходити курси з підвищення кваліфікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер Ю. П., Аронов И. З., Пепер В. Л. Что век грядущий нам готовит? Менеджмент ХХІ века — краткий обзор основных тенденций // Стандарты и качество. — 1999. — № 3. — С. 52—57.

2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “НОВОСТИ”», 2000. — 256 с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

4. «Ветлідер» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://vetclinic.com.ua/>.

5. Войчак А. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. Войчак, Р. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53. 3. 48 Кныш М. Конкурентные стратегии : учеб. пособ. / М. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.

6. Гіл, Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл; Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.

7. Диніна К. Стратегія формування конкурентних переваг / Диніна Катерина. // Персонал. – 2009. – С. 78–84.

8. «Доктор Вет» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://www.doctorvet.kharkov.ua/gostinica-dlya-zhivotnyh-doktor-vet>.

9. «Домашній улюбленець» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: [vet-klinika.kharkov.ua/](http://vet-klinika.kharkov.ua/).

10. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / [под ред. А. П. Градова]. – СПб. : Специальная литература, 1999. – 589 с.

11. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать товар на вашем рынке / М.О Ермолов. -М.: Мысль, 1990. - 364 с.

12. Єжова Л. Ф. Є-40 Інформаційний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 560 с.

13. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособ. — М.: Информ.-внедр. центр «Маркетин», 1998. — 196 с.

14. Забуранна Л. В. Основні тенденції розвитку сучасного туристичного ринку України / Л. В. Забуранна // Економіка і управління. – 2011. – № 2. – С. 61–68.

15. Завьялов Ф. Н., Каплина О. В., Зайченко Д. А. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий) // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 3 (47). — С. 90—103.

16. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю. Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю. Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.

17. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

18. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13. – Режим доступу до журн.: http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html.

19. Король, С. Я. Характеристика основної діяльності готелю / С. Я. Король // Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування: праці міжнар. наук.-пр. конф. – К.: КДТЕУ, 2000. – С. 124-128.

20. Куденко Н. Стратегічний маркетинг : навч. посіб./ Н. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.

21. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; [пер. с франц.]. – СПб. : Наука, 1996. – 592 с.

22. Макконнел К. Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2 т. / Пер. с англ. — М.: Республика, 1992. — 799 с.

23. Маршалл А. Принципы экономической науки — Пер. с англ. — М.: Изд. группа «Прогресс», 1993. — Т.1. — 26 с.

24. «Мурчик і компанія» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: murchik.com.ua.

25. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Ю. М. Пахомов, Д. Г. Лук’яненко, Б. В. Губський. — К.: Україна, 1997. — 237 с.

26. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.

27. Ожегов С. И. и Шведкова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: — М.: Азбуковник, 1999. — 944 с.

28. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг: підручник / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 365 с.

29. ПАТ «Готель «Космополит» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://cosmopolit-hotel.phnr.com/ua>.

30. ПАТ «Готель «Мир» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://www.hotel-mir.com.ua/-ua/>.

31. ПАТ «Готель «Національ» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://national.kharkov.ua/>.

32. ПАТ «Готель «Reikartz Харьков» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://reikartz.com/uk/hotels/kharkov/>.

33. Перцовский Н. И., Спиридонов И. А., Барсукова С. В. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. Н. И. Перцовского. — М.: Высш. шк., 2001. — 239 с.

34. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с.

35. Портер М. Е. Конкуренция : учеб. пособ. / М. Е. Портер; [пер. с англ]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

36. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1998. –390 с.

37. ПрАТ «Готель «Калина» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://www.kalynahotel.com.ua/>.

38. ПрАТ «Готель «Кірофф» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://kiroff-hotel.com/ua/>.

39. ПрАТ «Готель «Харків» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://www.hotel.kharkov.com/>.

40. Райзберг Б. А. Курс управления экономикой. — СПб.: Питер, 2003. — 528 с.

41. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 480 с.

42. Рогачов А. Ф., Скопин І. В. Підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу в ринкових умовах // УЭкС. - 2005. - №4 . - с. 123-127.

43. Рыночная экономика: словарь / под общ. ред. Г. Я. Кипермана. – М.:

Республика, 1993. – 524 с.

44. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

45. Smida [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://smida.gov.ua/>.

46. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 170 с.

47. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М . Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

48. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.

49. Тренев Н. Н. Стратегическоеуправление: учеб. пособие / Н. Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.

50. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омельяненко, Д. О. Барабась [та ін.] ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2008. – 516 с.

51. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхудинов. – М. : Эксмо, 2009. – 544 с.

52. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.

53. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента: Учеб.-практ. пособие. — М.: АО «Бизнес школа «Интел — Синтез», 1996. — 367 с.

54. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 640 с.

55. Федоренко В. Г. Політична економія: Підручник.– 2-ге вид. – К.: Алерта, 2015. – 487 с.

56. Философские и социальные аспекты качества / Б. С. Алёшин, Л. Н. Александровская, В. И. Круглов, А. М. Шолом: Учеб. пособие. — М.: Логос, 2004. — 438с.

57. Хруцький В. Є., Корнєєва І. В., Автухова Є. Е. Сучасний маркетинг. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 356 с.

58. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

59. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия : моногр. / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 188 с.

60. Юрьева Т. В. Социальная рыночная экономика. — М.: Русская деловая литература, 1999. — 416 с.