Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005.95

Рудяк Олександра Степанівна
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження конкурентоспроможності послуг ТОВ «Фірма Надія»
(назва роботи)
Менеджмент
(назва освітньої програми)
073 – менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня О.С.Рудяк
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)
Науковий керівник Станьковська Ірина Мирославівна к.е.н. доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Івано-Франківськ – 2025 рік

Івано-франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри _____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студентці_____Рудяк Олександрі Степанівні_____

1.Тема роботи: Дослідження конкурентоспроможності послуг ТОВ «Фірма Надія»_____

Керівник роботи: Станьковська Ірина Мирославівна к.е.н. доцент___
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Затверджені наказом по університету № 265/7 від 29. 04. 2025 р.__

2. Термін подання студентом роботи: __26.06.2024_

3. Вихідні дані до роботи: звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності послуг підприємства. Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Надія». Розділ 3. Напрямки підвищення конкурентоспроможності готелю «Надія»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства; Основні елементи конкурентоспроможності; Організаційна структура ТОВ «Надія»; Структура фінансових показників ТОВ «Надія» за 2022 – 2024 р.р.; Сегментація клієнтів ТОВ «Надія»; Аналіз ТОВ «Надія» за моделлю п'яти сил Портера; Карта стратегічних груп конкурентів за часткою ринку якість продукції; Карта стратегічних груп конкурентів на основ «Рівень менеджменту – ціновий діапазон»; Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Рівень інвестицій – рівень маркетингу»; Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності послуг ТОВ «Надія»; Етапи впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності; Економічна ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Надія»; Адаптація заходів до ресурсних можливостей підприємства; Прогнозовані пока6.зники ТОВ «Надія» за 2024 – 2025 р.р.

6. Дата видачі завдання: 03.06.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	13.06.2024	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні засади управління підприємством	05.06.2024	виконано
3	Розділ 2 Аналіз ролі персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	09.06.2024	виконано
4	Розділ 3 Вдосконалення системи управління підприємством	12.06.2024	виконано
5	Висновки	13.06.2024	виконано
6	Перелік використаних джерел	13.06.2025	виконано
7	Додатки	13.06.2025	виконано

Студент_____

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи_____

Особистий підпис Розшифрування підпису

Анотація

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження конкурентоспроможності послуг ТОВ «Фірма Надія».

Розглянуто сутність поняття конкурентоспроможності послуг підприємства та методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу. Проведено дослідження організаційно-економічних характеристик діяльності готелю «Надія» та аналіз конкурентоспроможності послуг ТОВ «Надія» за останні три роки на основі використання фактичних даних діяльності підприємства. З офіційного сайту готелю «Надія» було взято інформацію щодо основних напрямів діяльності підприємства. За допомогою використання комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження таких як системний підхід, методи аналізу та синтезу, метод порівняння, матричні методи, економіко-статистичні методи, графічні методи зроблено висновок, що готельна індустрія в Україні розвивається швидкими темпами під впливом глобалізації та постійного зростання конкуренції. Досліджувана проблема конкурентоспроможності послуг готельного підприємства характеризується такими тенденціями як посилення конкурентної боротьби на ринку готельних послуг, необхідність використання інноваційних методів управління, впровадження сучасних технологій обслуговування та підвищення якості надання послуг. На основі використання методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності з урахуванням регіональних особливостей функціонування готельного бізнесу виявлені резерви підвищення конкурентних переваг готелю в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

За результатами дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності послуг готелю «Надія», які включають заходи з покращення якості обслуговування, зміцнення іміджу підприємства та збільшення фінансових показників діяльності. Запропоновані заходи сприятимуть адаптації готелю до мінливих умов зовнішнього середовища, підвищенню його конкурентних позицій на ринку готельних послуг та обґрунтовують економічну ефективність впровадження розроблених рекомендацій.

Ключові слова: конкурентоспроможність, готельні послуги, якість обслуговування, конкурентні переваги, готельний бізнес, регіональні готелі, інноваційні методи управління, економічна ефективність, зовнішнє середовище, ринок готельних послуг.

Abstract

The theme of the bachelor's work is «Research of enterprise services TOV «Nadiya».

The essence of the concept of enterprise services competitiveness and methodological approaches to assessing the competitiveness of hotel business enterprises are considered. A study of organizational and economic characteristics of hotel «Nadiya» activities and analysis of services competitiveness of LLC «Nadiya» over the past three years has been carried out on the basis of actual enterprise activity data. Information on the main activities of the enterprise was taken from the official website of hotel «Nadiya». Through the use of a complex of general scientific and special research methods such as systematic approach, methods of analysis and synthesis, comparison method, matrix methods, economic and statistical methods, graphical methods, it was concluded that the hotel industry in Ukraine is developing rapidly under the influence of globalization and constant growth of competition. The studied problem of hotel enterprise services competitiveness is characterized by such trends as intensification of competitive struggle in the hotel services market, the need to use innovative management methods, implementation of modern service technologies and improvement of service quality. Based on the use of methodological approaches to competitiveness assessment taking into account regional features of hotel business functioning, reserves for increasing hotel competitive advantages in conditions of external environment instability were identified.

According to the research results, a complex of practical recommendations for improving the competitiveness of hotel «Nadiya» services has been developed, which includes measures to improve service quality, strengthen enterprise image and increase financial performance indicators. The proposed measures will contribute to hotel adaptation to changing external environment conditions, increase its competitive positions in the hotel services market and substantiate the economic efficiency of implementing the developed recommendations.

Keywords: competitiveness, hotel services, service quality, competitive advantages, hotel business, regional hotels, innovative management methods, economic efficiency, external environment, hotel services market.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1. Поняття конкурентоспроможності та його суть 10

1.2. Сутність конкурентоспроможності послуг 15

1.3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності послуг 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «НАДІЯ» 26

2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика діяльності готелю 26

2.2. Дослідження конкурентного середовища готелю 34

2.3. Дослідження конкурентоспроможності послуг ТОВ «Надія» 43

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «НАДІЯ» 50

3.1. Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності послуг 50

3.2. Механізм впровадження та адаптація запропонованих заходів 54

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів 59

ВИСНОВКИ 65

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 67

ДОДАТКИ 73

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та постійного зростання конкуренції питання підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу набуває першочергового значення. Готельна індустрія в Україні розвивається швидкими темпами, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління конкурентоспроможністю послуг. Посилення конкурентної боротьби на ринку готельних послуг вимагає від керівництва готелів використання інноваційних методів управління, впровадження сучасних технологій обслуговування та підвищення якості надання послуг. Особливої уваги заслуговує вивчення конкурентоспроможності послуг регіональних готелів, зокрема готелю «Надія», що зумовлено специфікою їх функціонування та необхідністю адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Дослідження теоретичних та практичних аспектів конкурентоспроможності послуг підприємства готельного бізнесу потребує комплексного підходу та врахування галузевих особливостей функціонування готельного господарства.

Проблематика конкурентоспроможності послуг завжди перебувала в центрі уваги науковців та практиків. Теоретичні засади конкурентоспроможності розглядаються в працях М. Портера, І. Ансоффа, А. Томпсона, Ф. Котлера. Серед вітчизняних науковців питання конкурентоспроможності готельних послуг досліджували Т. Ткаченко, Л. Агафонова, М. Бойко, С. Мельниченко, Г. Круль. Незважаючи на значний доробок вчених щодо теоретичних та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності готельних послуг, залишаються недостатньо розробленими питання адаптації загальних методик оцінки конкурентоспроможності до специфіки регіональних готелів та визначення напрямів підвищення їх конкурентних переваг в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності послуг готелю «Надія».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: розкрити сутність поняття конкурентоспроможності послуг підприємства;

– проаналізувати методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу;

– дослідити організаційно – економічні характеристики діяльності готелю «Надія»;

– провести аналіз конкурентоспроможності послуг ТОВ «Надія»;

– розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності послуг готелю;

– обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності послуг готелю «Надія».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства готельного бізнесу.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних *методів*, зокрема: системний підхід; методи аналізу та синтезу; метод порівняння; матричні методи; економіко – статистичні методи; графічні методи.

Важливість отриманих результатів полягає в дослідженні методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності послуг готелю «Надія» з урахуванням регіональних особливостей функціонування готельного бізнесу та розробці комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що розроблені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності послуг можуть бути використані в практичній діяльності готелю «Надія» для

зміцнення його конкурентних позицій на ринку готельних послуг. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню якості обслуговування, покращенню іміджу підприємства та збільшенню фінансових показників діяльності.

Структура роботи відповідає логіці наукового дослідження та включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку, з них основного тексту – 68 сторінок. Перелік використаних джерел налічує 41 найменування.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності та його суть

Ринкова економіка функціонує завдяки змаганню між учасниками господарської діяльності, що прагнуть отримати найкращі позиції для максимізації доходів. Ця конкуренція формує основу економічного розвитку та стимулює підприємства до постійного вдосконалення своєї діяльності. Боротьба за споживача та ринкові сегменти визначає динаміку всіх економічних процесів [37, с.15].

Поряд із процесом конкуренції розвивається здатність суб'єктів господарювання перемагати у цій боротьбі. Науковці по – різному тлумачать природу цієї здатності. П.Л. Алтухов, Н. Грицишин, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та К.О. Шилова розглядають переваги у змаганні як порівняльну характеристику, що дозволяє одному підприємству випереджати інших на ринку. Ця перевага може проявлятися в межах регіону, держави або навіть виходити за національні кордони, відображаючи кращі результати діяльності порівняно з суперниками [39, с.19].

Альтернативний погляд представляють А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс, І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.Є. Кузьмін та Н.І. Горбаль, які вбачають у перевагах конкуренції комплекс внутрішніх можливостей організації. Ці можливості охоплюють виробничу сферу, інноваційний потенціал, людські ресурси та матеріальну базу, дозволяючи швидко та якісно створювати продукцію при оптимальних витратах [36, с.29].

Третя група дослідників, включаючи О.О. Гетьмана, В.М. Шаповала та Г.Я. Кіпермана, визначає переваги конкуренції як спроможність утримувати певну частку ринку протягом тривалого часу, одночасно забезпечуючи

високий рівень задоволення потреб покупців та ефективність власної роботи [41, с.43].

Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич та Д.Х. Донелли пов'язують переваги у конкуренції з умінням організації зберігати свої позиції на обраних сегментах ринку, незважаючи на тиск з боку конкурентів [35, с.19].

Зарубіжні експерти також пропонують власні тлумачення цього явища. М. І. Книш характеризує здатність до успішної конкуренції через привабливість продукту для реального покупця, що здійснює покупку [33, с.28]. Майкл Портер, визнаний авторитет у сфері стратегічного управління, трактує спроможність до конкуренції як властивість товару чи суб'єкта ринку функціонувати нарівні з аналогічними пропозиціями, причому ця властивість може мати високий, середній або низький рівень вираження.

В. П. Грошев розглядає здатність до успішного змагання як сукупність споживчих характеристик товару, що визначають його унікальність порівняно з аналогічними пропозиціями через рівень задоволення потреб покупців та витрати на придбання і використання [30, с.13]. А. І. Кредісов визначає цю здатність як характеристику товару, що відображає його переваги над конкурентними аналогами як у плані відповідності потребам, так і щодо витрат на їх задоволення [29, с.47].

Спроможність до успішньої конкуренції має багаторівневу структуру, що включає чотири основні шаблі: найнижчий рівень охоплює товари та підприємства, наступний стосується галузей і регіонів, третій рівень представляє країни, а найвищий включає транснаціональні корпорації та об'єднання держав (табл.1.1.).

Найнижчий рівень товарів та підприємств характеризується здатністю продукції отримувати перевагу при виборі споживачами порівняно з пропозиціями конкурентів. Основними показниками тут виступають якість продукції, ціна, сервісне обслуговування, маркетингове просування. Для підприємств додатково враховуються фінансовий стан, технічний рівень,

кваліфікація персоналу та керівництва, ефективність маркетингу, рентабельність, репутація та якість менеджменту.

Таблиця 1.1. – Характеристика рівнів конкурентоспроможності

Рівень	Характеристика	Основні показники
1. Товари та підприємства (найнижчий рівень)	Здатність продукції отримувати перевагу при виборі споживачами порівняно з пропозиціями конкурентів	Для товарів: – Якість продукції – Ціна – Сервісне обслуговування – Маркетингове просуванняДля підприємств: – Фінансовий стан – Технічний рівень – Кваліфікація персоналу та керівництва – Ефективність маркетингу – Рентабельність – Репутація та якість менеджменту
2. Галузі та регіони	Спроможність цілої галузі створювати товари та послуги, що відповідають сучасним вимогам національного та світового ринків	Для галузей: – Структура галузі – Кількість лідируючих підприємств – Розвиток інфраструктури – Рівень науково – технічного співробітництва – Капіталомісткість – Експортна орієнтованість – Відповідність загальному рівню економічного розвиткуДля регіонів: – Місце на внутрішньому та зовнішньому ринках – Економічні та соціальні чинники – Життєвий рівень населення – Можливості реалізації економічного потенціалу
3. Національний рівень	Спроможність країни брати участь у міжнародній торгівлі та інших формах світових економічних відносин, змагатися зі світовими лідерами	– Рівень економічного розвитку – Темпи зростання – Витрати на наукові дослідження (% від ВВП) – Частка у світовому експорті – Динаміка внутрішніх та зовнішніх інвестицій – Податкове навантаження – Життєвий рівень населення – Ключова ставка – Міжнародні рейтинги
4. Транснаціональні корпорації та об'єднання країн (найвищий рівень)	Спроможність завойовувати, утримувати та розширювати ринкові позиції у глобальному масштабі порівняно з конкурентами	Для традиційних галузей: – Рівень інноваційного розвитку технологій – Обсяг фінансових ресурсів – Нематеріальні активи – Бренди – Диференціація продукціїДля високотехнологічних галузей: – Динамічні здібності – Знання – Творчість – Інтелектуальний потенціал – Адаптація до попитуДля об'єднань держав: – Стадія розвитку – Основні показники розвитку – Індекси глобальної спроможності до змагання

Джерело: побудовано автором на основі [23; 33; 36;]

Рівень галузей та регіонів відображає спроможність цілої галузі створювати товари та послуги, що відповідають сучасним вимогам національного та світового ринків, забезпечуючи зростання потенціалу підприємств галузі, темпи збільшення валового внутрішнього продукту та покращення життя населення регіону. Показники включають структуру галузі, кількість лідируючих підприємств, розвиток інфраструктури, рівень науково – технічного співробітництва всередині галузі та з іншими секторами, капіталомісткість, експортну орієнтованість, відповідність загальному рівню економічного розвитку. Для регіонів враховується їхнє місце на внутрішньому та зовнішньому ринках через економічні та соціальні чинники, життєвий рівень населення, можливості реалізації економічного потенціалу.

Національний рівень характеризує спроможність країни брати участь у міжнародній торгівлі та інших формах світових економічних відносин, змагатися зі світовими лідерами, утримувати та розширювати сегменти на глобальних ринках, виробляти продукцію міжнародних стандартів, створювати умови для ефективної діяльності підприємств на національному та зовнішньому ринках. Показники включають рівень економічного розвитку, темпи зростання, витрати на наукові дослідження у відсотках від валового внутрішнього продукту, частку у світовому експорті, динаміку внутрішніх та зовнішніх інвестицій, податкове навантаження, життєвий рівень населення, ключову ставку, міжнародні рейтинги.

Найвищий рівень транснаціональних корпорацій та об'єднань країн характеризує спроможність завойовувати, утримувати та розширювати ринкові позиції у глобальному масштабі порівняно з конкурентами. Для традиційних галузей показниками є рівень інноваційного розвитку технологій, обсяг фінансових ресурсів, нематеріальні активи, бренди, диференціація продукції. Для високотехнологічних галузей враховуються динамічні здібності, знання, творчість, інтелектуальний потенціал, адаптація до попиту. Для об'єднань держав аналізується стадія розвитку, основні показники розвитку, індекси глобальної спроможності до змагання.

Кожен ширший рівень дослідження є унікальним середовищем змагання, в яке вбудований вужчий рівень. При аналізі необхідно враховувати, що кожен рівень є окремою системою, але одночасно підсистемою більш широкої системи вищого рівня. Вивчення певного рівня потребує використання як загальних підходів, так і специфічних методів [10].

Отже, спроможність до успішної конкуренції розглядається на рівні держави, галузі, регіону, організації та продукції. Для підприємства це сукупність характеристик, що відрізняють його високим рівнем задоволення споживчих потреб, вищою ефективністю господарської діяльності та здатністю до адаптації через розробку та впровадження стратегій успішного змагання.

Дослідження природи конкурентоспроможності показує складність цього економічного явища. Воно поєднує внутрішні можливості суб'єкта господарювання з зовнішніми умовами ринкового середовища. Успіх у конкуренції залежить від здатності організації ефективно використовувати свої ресурси для створення цінності для споживачів при одночасному забезпеченні власної прибутковості.

Сучасне розуміння цього явища еволюціонувало від простого порівняння цін та якості до комплексного аналізу всіх аспектів діяльності організації. Воно включає технологічні можливості, інноваційний потенціал, управлінські компетенції, маркетингові здібності та здатність до швидкої адаптації до змін ринкового середовища.

Особливо значущою є динамічна природа конкурентоспроможності. Вона не є статичною характеристикою, а постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Підприємства повинні безперервно працювати над підтриманням та розвитком своїх переваг, оскільки конкуренти також прагнуть покращити свої позиції.

Глобалізація економіки додала нові виміри до розуміння конкурентоспроможності. Сучасні підприємства конкурують не лише на місцевому чи національному рівні, але й на міжнародній арені. Це вимагає

врахування культурних відмінностей, різних правових систем, валютних коливань та інших чинників міжнародного бізнесу.

Технологічний прогрес кардинально змінює правила змагання. Цифрові технології створюють нові можливості для взаємодії зі споживачами, оптимізації бізнес – процесів та створення інноваційних продуктів. Підприємства, що швидше адаптуються до технологічних змін, отримують суттєві переваги над менш гнучкими конкурентами.

Екосистемний підхід до розуміння конкурентоспроможності враховує взаємозв'язки між різними учасниками ринку. Успіх підприємства дедалі більше залежить від якості його зв'язків з постачальниками, партнерами, споживачами та іншими стейкхолдерами. Створення цінності стає колективним процесом, що потребує координації зусиль різних організацій.

1.2. Сутність конкурентоспроможності послуг

Конкурентоспроможність послуг визначається здатністю задовольняти потреби споживачів більш ефективно порівняно з аналогічними послугами конкурентів на ринку. Ця характеристика відображає привабливість послуги для клієнта та перспективи її реалізації в умовах ринкового середовища.

Конкурентоспроможність послуг формується під впливом комплексу елементів, які створюють унікальну цінність для споживачів. Дослідження засвідчують, що послуга стає конкурентоспроможною, коли поєднує якісні характеристики з оптимальною ціною та додатковими перевагами, які виділяють її серед інших пропозицій [16, с.28].

Основа конкурентоспроможності послуг закладається через поєднання трьох фундаментальних компонентів: якості, ціни та сервісної складової. Якість розкривається через відповідність послуги очікуванням споживачів та стандартам галузі. Цінова складова відображає економічну доступність послуги для цільової аудиторії. Сервісна складова включає додаткові

елементи, які супроводжують основну послугу та підвищують її споживчу цінність.

Конкурентоспроможність послуг має динамічний характер – вона змінюється під впливом зовнішніх умов ринку та внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання. Постійний моніторинг споживчих потреб дозволяє своєчасно адаптувати характеристики послуг до змін ринкового середовища [19, с.27].

Результати досліджень демонструють, що конкурентоспроможність послуг має кількісний та якісний виміри. Кількісний вимір виражається через економічні показники: обсяг реалізації, дохід, частка ринку. Якісний вимір розкривається через сприйняття послуги споживачами, рівень їхнього задоволення та лояльності.

Процес формування конкурентоспроможності послуг включає кілька послідовних етапів [29, с.37] :

1 Вивчення потреб цільової аудиторії та аналіз ринкового середовища.

2 Розробка концепції послуги відповідно до виявлених потреб.

3 Налаштування операційних процесів для забезпечення якості.

4 Встановлення оптимальної ціни з урахуванням споживчої цінності.

5 Просування послуги з акцентом на її конкурентні переваги.

6 Моніторинг задоволеності споживачів та корегування характеристик послуги.

Цікаво зазначити, що конкурентоспроможність послуг визначається не лише їхніми об'єктивними характеристиками, але й суб'єктивним сприйняттям споживачів. Тому важливу роль відіграє комунікація цінності послуги через маркетингові інструменти.

Підприємства сфери послуг забезпечують конкурентні переваги через різні підходи: цінове лідерство (пропозиція послуг за нижчими цінами), диференціацію (створення унікальних характеристик) або фокусування (спеціалізація на конкретному сегменті ринку) [14, с.29].

Невід'ємною частиною конкурентоспроможності послуг виступає інноваційність. Впровадження нових технологій, методів обслуговування, бізнес – моделей дозволяє створювати унікальні пропозиції, які складно скопіювати конкурентам (табл.1.2.).

Таблиця 1.2. – Структурні компоненти конкурентоспроможності послуг

Компонент	Характеристика	Показники оцінювання
Якість послуги	Відповідність стандартам і очікуванням споживачів	Надійність, оперативність, компетентність персоналу
Цінова політика	Економічна доступність послуги	Співвідношення ціна/якість, гнучкість цінових пропозицій
Асортимент	Різноманітність послуг для задоволення різних потреб	Широта вибору, можливість кастомізації
Репутація	Суспільне сприйняття надавача послуг	Відгуки споживачів, рейтинги, історія діяльності
Доступність	Зручність отримання послуги	Розташування, години роботи, онлайн – доступність
Сервісний супровід	Додаткові елементи обслуговування	Швидкість реакції на запити, післяпродажна підтримка

Джерело: побудовано автором на основі [22; 29; 33;]

Дослідження сучасних ринків послуг демонструє, що конкурентоспроможність усе більше залежить від здатності підприємств створювати комплексні екосистеми, які охоплюють різноманітні потреби споживачів і забезпечують безперервність взаємодії [22, с.42].

Механізми підвищення конкурентоспроможності послуг включають системну роботу з усіма елементами споживчої цінності. Підприємствам необхідно постійно аналізувати ринкову ситуацію, відстежувати дії конкурентів та прогнозувати зміни споживчих уподобань для своєчасного коригування властивостей послуг (табл.1.3.).

Таблиця 1.3. – Методи підвищення конкурентоспроможності послуг

Метод	Сутність	Приклад застосування
1	2	3
Стандартизація якості	Розробка і дотримання єдиних стандартів обслуговування	Впровадження системи управління якістю ISO 9001
Диференціація пропозиції	Створення унікальних характеристик послуги	Персоналізовані програми обслуговування
Цінова оптимізація	Встановлення оптимального співвідношення ціна/якість	Гнучкі тарифні плани з різним набором опцій

Продовження таблиці 1.3.

1	2	3
Впровадження технологій	Використання сучасних технологічних рішень	Автоматизація процесів обслуговування
Розвиток персоналу	Підвищення компетентності співробітників	Програми навчання та сертифікації працівників
Клієнтоорієнтований підхід	Побудова бізнес – процесів навколо потреб клієнта	Системи управління взаємовідносинами з клієнтами

Джерело: побудовано автором на основі [28; 32; 41;]

Розробка стратегії конкурентоспроможності послуг потребує глибокого розуміння тенденцій розвитку галузі, сильних і слабких сторін підприємства, а також чіткого визначення цільової аудиторії. Ця стратегія має узгоджуватися із загальними цілями підприємства та наявними ресурсами [41, с.20].

Практика господарювання демонструє, що підвищення конкурентоспроможності послуг сприяє зростанню ринкової частки підприємства, збільшенню доходів та формуванню стабільної клієнтської бази, що у довгостроковій перспективі забезпечує стійкий розвиток бізнесу.

1.3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності послуг

Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства представляє собою цілісну інтегровану структуру взаємопов'язаних компонентів, що забезпечує всебічний аналіз конкурентних позицій організації на ринку. Ця структура формується на основі трьох фундаментальних складових: аналітичних методів, критеріїв оцінювання та стратегічних векторів розвитку, які у взаємодії створюють підґрунтя для формування та підтримки конкурентних переваг.

Структурне підґрунтя ефективного функціонування системи управління забезпечується організаційними методами, що включають проектування організаційної структури, нормативне регламентування та систематичне інструктування. Паралельно важливу роль відіграють соціально –

психологічні методи, спрямовані на розвиток колективу та психологічну мотивацію, які створюють сприятливий організаційний клімат та посилюють зацікавленість працівників у досягненні високих результатів [19, с.49].

Аналітична база оцінювання ефективності діяльності підприємства ґрунтується на трьох кластерах показників. Перший кластер охоплює індикатори виробничої ефективності, такі як продуктивність праці персоналу, рівень віддачі основних фондів та матеріаломісткість виробництва, що відображають операційну результативність.

Стратегічні вектори підвищення конкурентоспроможності реалізуються через три фундаментальні конкурентні стратегії: оптимізацію витрат, спрямовану на досягнення найнижчого рівня витрат у галузевому сегменті; стратегію диференціації, що передбачає створення унікальної ринкової пропозиції; та стратегію фокусування, яка забезпечує концентрацію ресурсів підприємства на обслуговуванні специфічної ринкової ніші.

Невід'ємним елементом системи є механізми систематичного моніторингу та контролю, які забезпечують своєчасне відстеження динаміки ключових показників та внесення коригувальних дій у процес управління. Це надає системі необхідної адаптивності до трансформацій зовнішнього середовища та забезпечує стабільно високий рівень конкурентоспроможності підприємства [14, с.53].

Детальний аналіз методів оцінювання конкурентоспроможності дозволяє класифікувати їх за глибиною дослідження та формою представлення результатів на такі категорії [20, с.29]: спеціалізовані методи, зосереджені на аналізі окремих функціональних сфер діяльності підприємства; комплексні методи, що забезпечують інтегральну оцінку конкурентоспроможності з урахуванням усіх ключових факторів; матричні методи, які використовують матричні моделі для візуалізації результатів та визначення стратегічних орієнтирів; індексні методи, засновані на обчисленні інтегрального показника з використанням системи вагових коефіцієнтів;

графічні методи, що забезпечують візуальне представлення результатів аналізу, зокрема, у формі багатокутників конкурентоспроможності.

Важливо враховувати специфіку та обмеження різних методів аналізу при оцінюванні конкурентоспроможності. Матриця GE/McKinsey є ефективним інструментом для оцінювання привабливості ринку та конкурентної позиції, проте вимагає суб'єктивного оцінювання багатьох параметрів, що може знижувати точність результатів. Графічні методи, такі як метод профілів та радіальні діаграми, забезпечують наочність представлення даних, але мають обмеження щодо отримання точних кількісних показників. Індексні методи дозволяють сформувати комплексну оцінку, враховуючи різні аспекти діяльності, однак їх результативність значною мірою залежить від коректного вибору показників та визначення відповідних вагових коефіцієнтів [19, с.32].

Методи, що базуються на аналізі частки ринку та теорії ефективної конкуренції, пропонують різні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Метод аналізу частки ринку, попри простоту застосування, не забезпечує повного розуміння конкурентної позиції підприємства, оскільки не враховує якісні аспекти ринкової присутності, динаміку змін та специфіку диверсифікованих підприємств. Високий показник частки ринку може створювати хибне уявлення про конкурентоспроможність, якщо не брати до уваги якість продукції, задоволеність споживачів та загальні тенденції розвитку ринкового середовища [21, с.19].

Натомість метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, забезпечує більш всебічний підхід, охоплюючи різні аспекти функціонування підприємства. Цей метод використовує систему показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, організацію збуту та конкурентоспроможність товару.

Загальний показник конкурентоспроможності (ККП) розраховується за формулою (1.1.):

$$ККП = 0,15ЕВ + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, (1.1.)$$

де ЕВ – оцінка ефективності виробничої діяльності, ФП – оцінка фінансового стану, ЕЗ – оцінка ефективності організації збуту, КТ – оцінка конкурентоспроможності товару.

Кожен з цих компонентів розраховується на основі специфічних показників. Зокрема, оцінка ефективності виробничої діяльності (ЕВ) визначається за формулою (1.2.) [11, с.72]:

$$ЕВ = 0,31В + 0,19Ф + 0,40РП + 0,10П, (1.2.)$$

де В – відносні витрати виробництва, Ф – фондовіддача, РП – рентабельність продукції, П – продуктивність праці.

Аналогічно, оцінка фінансового стану (ФП) розраховується як (1.3.) [22, с.71]:

$$ФП = 0,29КА + 0,20КП + 0,36КЛ + 0,15КОб, (1.3.)$$

де КА – автономність підприємства, КП – платоспроможність, КЛ – ліквідність, КОб – оборотність оборотних коштів.

Незважаючи на комплексність цього методу, він має певні обмеження, зокрема застосування стандартних вагових коефіцієнтів не завжди враховує галузеву специфіку. Також обмежений набір показників може не повністю відображати всі аспекти конкурентоспроможності, особливо для підприємств з унікальними бізнес – моделями або в інноваційних галузях. Суб'єктивність оцінювання при конвертації значень показників у бальну шкалу також може впливати на точність результатів.

Для подолання обмежень різних методів та отримання більш об'єктивної оцінки конкурентоспроможності доцільно розглянути можливості їх інтеграції та вдосконалення. Це може включати розробку галузевих стандартів для вагових коефіцієнтів, розширення системи показників з урахуванням галузевої

специфіки, а також впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів збору та аналізу даних.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для обробки великих масивів даних може значно підвищити точність оцінювання та дозволити врахувати більшу кількість факторів. Включення додаткових індикаторів, таких як рівень інноваційності, екологічність виробництва, якість корпоративного управління, забезпечить більш всебічну оцінку конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Важливо наголосити, що оцінювання конкурентоспроможності має бути динамічним процесом, який враховує трансформації ринкового середовища та стратегічні цілі підприємства. Систематичний моніторинг та аналіз конкурентної позиції дозволять підприємству своєчасно реагувати на виклики та можливості, що виникають на ринку.

Метод теорії бажаності ґрунтується на визначенні ваги кожного показника конкурентоспроможності та розрахунку середнього геометричного з урахуванням цих ваг. Математично це виражається формулою (1.4.) [12, с.81]:

$$К = (e1w1 \times e2w2 \times e3w3 \times e4w4 \times e5w5)(1(w1+w2+w3+w4+w5)), \quad (1.4.)$$

де К – загальний показник конкурентоспроможності, еі – значення і – го показника ефективності, wi – відповідний ваговий коефіцієнт.

Цей метод характеризується гнучкістю, оскільки дозволяє враховувати різні фактори та їхню відносну значущість. Проте він має певні обмеження, зокрема суб'єктивність при визначенні вагових коефіцієнтів експертним методом та чутливість до нульових значень показників, що може призводити до викривлення загальної оцінки.

Метод обчислення показника «конкурентної сили» базується на порівнянні значень показників підприємства з відповідними значеннями «ідеального» підприємства. Цей метод описується формулою (1.5.) [22, с.53]:

$$КСП = \Sigma(wij \times (KCij - max(KCkj))), (1.5)$$

де КСП – інтегральний показник «конкурентної сили» і – го підприємства, KCij – оцінка конкурентної сили і – го підприємства за j – м критерієм, wij – ваговий коефіцієнт j – го критерію, max(KCkj) – максимальне значення j – го критерію серед усіх підприємств.

Перевагою цього методу є відносна простота застосування та можливість використання конкретних одиниць вимірювання. Однак він має недоліки, такі як можливість отримання від'ємних значень показника «конкурентної сили», що ускладнює інтерпретацію результатів, та наявність компенсаційних ефектів, коли високі значення за одними показниками можуть нівелювати низькі значення за іншими.

Векторний метод оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на визначенні відстані між вектором характеристик підприємства та вектором характеристик «ідеального» підприємства. Математично це виражається формулою (1.6.) [30, с.48]:

$$КСП = \Sigma(ci \times c \times i), (1.6.)$$

де КСП – показник конкурентоспроможності, сі – значення і – го критерію для підприємства, с*і – значення і – го критерію для «ідеального» підприємства.

Цей метод відзначається геометричною наочністю, що полегшує інтерпретацію результатів. Проте основним викликом при його застосуванні є складність визначення характеристик «ідеального» підприємства, що може зумовлювати суб'єктивність оцінювання.

Індикаторний метод дозволяє оцінити як економічну, так і соціальну конкурентоспроможність підприємства. Він використовує систему формул (1.7. – 1.9.) [22, с.66]:

ЕК = (КБі+КТі+КЕі+КДі+КЧі) / (КБ+КТ+КЕ+КД+КЧ) для оцінки економічної конкурентоспроможності (1.7.).

СК = (СРі+ДРі+ПРі+МРі) / (СР+ДР+ПР+МР) для оцінки соціальної конкурентоспроможності (1.8.).

КСПі = (ЕКі+СКі) / (ЕК+СК) для визначення загального показника конкурентоспроможності (1.9.).

У цих формулах КБ, КТ, КЕ, КД, КЧ представляють відповідні індикатори економічної конкурентоспроможності, а СР, ДР, ПР, МР – індикатори соціальної конкурентоспроможності.

Метод профілів у полярній системі координат є одним із геометричних підходів, який дозволяє відобразити конкурентоспроможність підприємства у вигляді багатокутника в полярній системі координат. Кожна вершина цього багатокутника відповідає певному критерію конкурентоспроможності, а відстань від центра до вершини відображає значення цього критерію. Математично конкурентоспроможність підприємства (КСП) за цим методом може бути виражена формулою (1.10.) [8, с.37]:

$$КСП = r1r2 + r2r3 + ... + rm \times r1, \quad (1.10.)$$

де ri – значення і – го критерію.

Цей метод вирізняється високою наочністю, що дозволяє швидко ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства. Однак, складність кількісної інтерпретації результатів є його основним обмеженням.

Розвитком методу профілів є метод «піраміди», який враховує не лише якісні характеристики підприємства, але й його частку на ринку. У цьому методі конкурентоспроможність підприємства представляється у вигляді об'єму піраміди, основою якої є багатокутник конкурентоспроможності, а висотою – частка ринку підприємства. Математично це виражається формулою (1.11.) [22, с.69]:

$$КСП = Sосн \times Н, \quad (1.11.).$$

де Sосн – площа багатокутника конкурентоспроможності, Н – частка ринку підприємства.

Цей метод дозволяє оцінити як відносні конкурентні переваги підприємства, так і його масштаб на ринку, що надає більш комплексне уявлення про конкурентну позицію.

Поряд з геометричними методами, значну увагу в сучасній практиці оцінювання конкурентоспроможності приділяють методам оцінки конкурентоспроможності окремих продуктів або послуг. До таких методів належать SAW (Simple Additive Weighting), 111 – 555 та інші. Ці методи фокусуються на оцінюванні конкурентоспроможності конкретних товарів чи послуг, що пропонує підприємство. Проте їх основним недоліком є обмежений підхід, який не дозволяє оцінити загальну конкурентоспроможність підприємства та не враховує стратегічні фактори, такі як внутрішні процеси та ресурси підприємства.

Загалом, оцінювання конкурентоспроможності підприємства залишається складним та багатоаспектним завданням, яке вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення методологічної бази. Розвиток існуючих та розробка нових методів оцінювання, їх адаптація до специфіки різних галузей та типів підприємств, а також інтеграція з сучасними технологіями аналізу даних є ключовими напрямками для підвищення ефективності та точності оцінювання конкурентоспроможності в умовах динамічного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «НАДІЯ»

2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика діяльності готелю

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГОТЕЛЬ НАДІЯ», код ЄДРПОУ 13660888, знаходиться за адресою 76018, ІВАНО – ФРАНКІВСЬКА область, місто ІВАНО – ФРАНКІВСЬК, вулиця НЕЗАЛЕЖНОСТІ, будинок 40. Зареєстровано 25.11.2003 (табл.2.1.).

Таблиця 2.1. – Загальна інформація про ТОВ «Надія»

Параметр	Значення
1	2
Основна інформація	
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГОТЕЛЬ НАДІЯ»
Код ЄДРПОУ	13660888
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	76018, ІВАНО – ФРАНКІВСЬКА область, місто ІВАНО – ФРАНКІВСЬК, вулиця НЕЗАЛЕЖНОСТІ, будинок 40
Дата реєстрації	25.11.2003
Керівництво	
Керівник	Бойко Маргарита Мирославівна
Головний бухгалтер	Надія Кучер
Фінансова інформація	
Статутний капітал	11 342 134, 00 грн
Власники	
Засновники	Бойко Мирослав Олексійович, Лєвшакова Надія Миколаївна, Шутяк Анастасія Олексіївна, Бойко Маргарита Мирославівна
Кінцевий бенефіціар	Бойко Маргарита Мирославівна, Бойко Мирослав Олексійович
Громадянство бенефіціара	Україна
Види діяльності	
Основний	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Додаткові	– 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах – 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування – 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна – 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування – 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність – 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна

Продовження таблиці 2.1

1	2
Додаткові	офісна діяльність – 96.01 Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів – 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту – 96.09 Надання інших індивідуальних послуг
Контактна інформація	
Телефон	+38 (050) 433 – 75 – 22
Email	info@hotel – nadiya.com

Джерело: побудовано автором

Керівник – Бойко Маргарита Мирославівна, головний бухгалтер – Надія Кучер. Статутний капітал складає 11 342 134, 00 грн. Засновники – Бойко Мирослав Олексійович, Лєвшакова Надія Миколаївна, Шутяк Анастасія Олексіївна, Бойко Маргарита Мирославівна

Види діяльності: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, діяльність ресторанів, надання в оренду нерухомого майна, надання в оренду будівельних машин, послуги бронювання, офісна діяльність, прання та хімчистка, забезпечення фізичного комфорту, інші індивідуальні послуги. Контакти: телефон +38 (050) 433 – 75 – 22.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Надія» на рисунку 2.1.

Організаційна структура ТОВ «Надія» має лінійно – функціональний тип. На чолі організації стоїть Директор, якому безпосередньо підпорядковані чотири керівники відділів: Керівник готельного відділу, Керівник ресторанного відділу, Керівник господарського відділу та Головний бухгалтер. Кожен з цих керівників відповідає за свій функціональний напрямок. Під керівництвом готельного відділу працюють три служби: Служба прийому і розміщення, Служба покоївок та Служба бронювання. Керівнику ресторанного відділу підпорядковані Кухня, Зал ресторану та Служба доставки. Керівник господарського відділу управляє Технічною службою, Службою безпеки та підрозділом Прання і хімчистка.

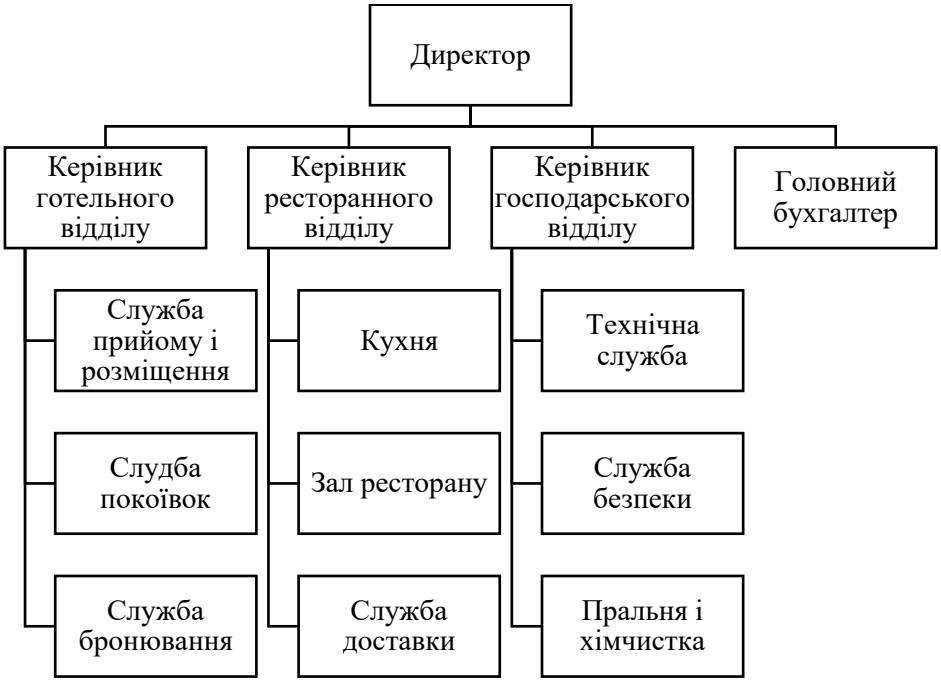


Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «Надія»

Джерело: побудовано автором

Така структура забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами та створює ієрархію управління з централізованим прийняттям рішень на рівні директора та делегуванням операційних завдань керівникам відділів, які далі розподіляють роботу між спеціалізованими службами.

Розглянемо основні фінансові показники стійкості підприємства у таблиці 2.2. – 2.5.

Таблиця 2.2. – Структура фінансових показників ТОВ «Надія» за 2022 – 2024 р.р.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Обсяги та структура виробництва					
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	7075.40	7445.00	8278.40	+1203.00	+17.00
Основні засоби					
Первісна вартість, тис. грн	10848.30	10868.90	10907.90	+59.60	+0.55
Знос, тис. грн	2537.30	3775.00	4762.30	+2225.00	+87.69
Залишкова вартість, тис. грн	8311.00	7093.90	6145.60	– 2165.40	– 26.05
Товарно – матеріальні запаси					
Запаси, тис. грн	336.70	380.00	522.00	+185.30	+55.03
Фінансові результати					
Валовий прибуток, тис. грн	3622.00	3027.00	3611.20	– 10.80	– 0.30
Операційні витрати					
Собівартість реалізації, тис. грн	3453.40	4418.00	4667.20	+1213.80	+35.15
Інші операційні витрати, тис. грн	2359.30	2287.20	2144.30	– 215.00	– 9.11
Разом витрати, тис. грн	5812.70	6705.20	6811.50	+998.80	+17.18
Фінансові результати до оподаткування					
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1262.70	739.80	1466.90	+204.20	+16.17
Чистий прибуток, тис. грн	1262.70	739.80	1466.90	+204.20	+16.17

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності у Додатку А, форма звітності №1 – 2 за 2022 – 2024 р.р.

Чистий дохід від реалізації послуг демонструє стабільне зростання – з 7075.40 тис. грн у 2022 році до 8278.40 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 17%. При цьому технічний стан основних засобів викликає певне занепокоєння, оскільки при незначному збільшенні первісної вартості на 0.55% (з 10848.30 тис. грн до 10907.90 тис. грн) спостерігається суттєве зростання зносу на 87.69% (з 2537.30 тис. грн до 4762.30 тис. грн), що призвело

до зменшення залишкової вартості основних засобів на 26.05%. Товарно – матеріальні запаси зросли на 55.03% – з 336.70 тис. грн до 522.00 тис. грн, що може бути пов'язано як з розширенням діяльності, так і з певними проблемами в управлінні запасами. Щодо фінансових результатів, то валовий прибуток залишився практично на тому ж рівні, показавши незначне зменшення на 0.30% (з 3622.00 тис. грн до 3611.20 тис. грн), що свідчить про збереження ефективності основної діяльності при зростанні обсягів реалізації. Операційні витрати за аналізований період зросли на 17.18% – з 5812.70 тис. грн до 6811.50 тис. грн, що відповідає темпам зростання доходів. При цьому структура витрат змінилася: собівартість реалізації зросла на 35.15%, а інші операційні витрати зменшилися на 9.11%.

Отже, незважаючи на зниження прибутку у 2023 році, підприємство змогло покращити свої фінансові результати у 2024 році – чистий прибуток збільшився на 16.17% порівняно з 2022 роком і склав 1466.90 тис. грн. Така динаміка свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів, хоча питання оновлення основних засобів потребує уваги керівництва.

Таблиця 2.3. – Показники оборотності ТОВ «Надія» за 2022 – 2024 р.р.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	0,74	0,87	1,05	0,31	41,89
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	11,18	16,06	8,99	– 2,19	– 19,59
Коефіцієнт оборотності запасів	18,46	20,77	18,33	– 0,13	– 0,70
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	172,57	173,14	37,50	– 135,07	– 78,27
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	29,55	34,90	226,06	196,51	664,67
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,37	1,25	1,19	– 0,18	– 13,14
Тривалість одного обороту активів, днів	493,24	419,54	347,62	– 145,62	– 29,52

Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	32,65	22,73	40,60	7,95	24,35
Тривалість одного обороту запасів, днів	19,77	17,57	19,91	0,14	0,71
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	2,12	2,11	9,73	7,61	359,19
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	12,35	10,46	1,61	– 10,74	– 86,92
Тривалість операційного циклу, днів	21,89	19,68	29,64	7,75	35,41
Тривалість фінансового циклу, днів	9,54	9,22	28,03	18,49	193,82

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності у Додатку А, форма звітності №1 – 2 за 2022 – 2024 р.р.

Спостерігаємо зростання коефіцієнта оборотності активів з 0,74 до 1,05, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства. Водночас відбулося зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 19,59%, що пов'язано з випереджаючим зростанням оборотних активів порівняно з доходом від реалізації. Коефіцієнт оборотності запасів майже не змінився (зниження лише на 0,7%), що говорить про стабільність політики управління запасами. Суттєво знизився коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (на 78,27%), що вказує на погіршення платіжної дисципліни клієнтів. Натомість, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс більш ніж у 7,5 разів, що свідчить про значне прискорення розрахунків із постачальниками та підрядниками. Тривалість операційного циклу збільшилась на 7,75 днів (35,41%), а фінансового циклу – на 18,49 днів (193,82%).

Таблиця 2.4. – Показники рентабельності ТОВ «Надія» за 2022 – 2024 р.р.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
1	2	3	4	5	6
Рентабельність активів, %	13,18	8,67	18,59	5,41	41,05
Рентабельність власного капіталу, %	24,55	12,36	21,12	– 3,43	– 13,97

Продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4	5	6
Рентабельність продажів, %	17,85	9,94	17,72	– 0,13	– 0,73
Рентабельність продукції, %	36,56	16,75	31,43	– 5,13	– 14,03
Чиста рентабельність продажів, %	17,85	9,94	17,72	– 0,13	– 0,73

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності у Додатку А, форма звітності №1 – 2 за 2022 – 2024 р.р.

Що стосується показників рентабельності, рентабельність активів зросла з 13,18% до 18,59% (підвищення на 41,05%), що свідчить про підвищення прибутковості використання всіх активів підприємства. Натомість, рентабельність власного капіталу знизилась з 24,55% до 21,12% (зниження на 13,97%), що може бути пов'язано з випереджаючим зростанням власного капіталу порівняно з чистим прибутком (рис.2.2.).

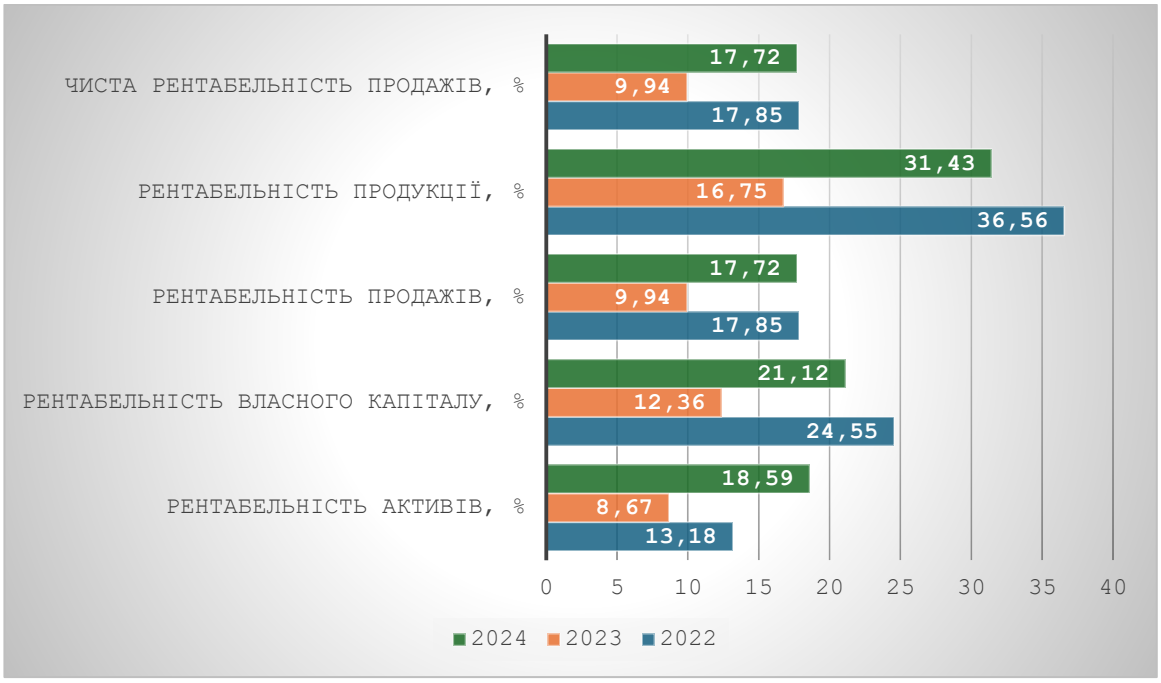


Рисунок 2.2. – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Надія» за 2022-2024 роки

Джерело: створено автором

Рентабельність продажів зменшилась незначною мірою (на 0,73%), що вказує на стабільність прибутковості від операційної діяльності.

Рентабельність продукції знизилась з 36,56% до 31,43% (зниження на 14,03%), що свідчить про зростання собівартості відносно валового прибутку.

Таблиця 2.5. – Показники ліквідності й ділової активності ТОВ «Надія» за 2022 – 2024 р.р.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,12	0,30	8,54	8,42	6808,33
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,10	0,12	4,80	4,70	4600,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,02	0,12	0,12	3900,00
Власний оборотний капітал, тис. грн	– 2907,30	– 1244,90	1163,60	4070,90	140,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	– 0,50	– 0,20	0,15	0,65	130,00
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	– 7,11	– 2,37	0,88	7,99	112,38
Коефіцієнт фінансової автономії	0,63	0,78	0,98	0,35	55,56
Коефіцієнт фінансової залежності	1,58	1,29	1,02	– 0,56	– 35,44
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,63	0,78	0,98	0,35	55,56
Коефіцієнт фінансового ризику	0,58	0,29	0,02	– 0,56	– 96,55

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності у Додатку А, форма звітності №1 – 2 за 2022 – 2024 р.р.

Показники ліквідності демонструють суттєве покращення фінансового стану підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з 0,12 до 8,54, що значно перевищує нормативне значення та свідчить про високу здатність підприємства погашати поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,10 до 4,80, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,00 до 0,12. Власний оборотний капітал змінився з від'ємного значення – 2907,30 тис. грн до позитивного 1163,60 тис. грн, що вказує на суттєве поліпшення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також став

позитивним (0,15), що свідчить про появу можливості фінансувати оборотні активи за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зріс з – 7,11 до 0,88, що перевищує нормативне значення.

Показники фінансової стійкості також демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт фінансової автономії збільшився з 0,63 до 0,98, що свідчить про зростання частки власного капіталу в структурі джерел фінансування та зниження залежності від зовнішніх джерел. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1,58 до 1,02, що підтверджує зниження фінансової залежності підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 0,58 до 0,02, що вказує на мінімізацію фінансового ризику та високу фінансову стабільність.

Підсумовуючи результати аналізу, можна зазначити, що за період 2022 – 2024 років фінансовий стан підприємства суттєво покращився. Відбулося значне підвищення ліквідності та фінансової стійкості, зменшення фінансових ризиків, зростання ефективності використання активів. Водночас, підприємству слід звернути увагу на управління дебіторською заборгованістю, оскільки погіршення її оборотності може призвести до проблем з грошовими потоками в майбутньому. Також потребує уваги тенденція до зниження рентабельності власного капіталу та рентабельності продукції, що може свідчити про зростання витрат відносно доходів.

2.2. Дослідження конкурентного середовища готелю

Готельно – ресторанний бізнес міста Івано – Франківська є важливим компонентом туристичної інфраструктури регіону, що демонструє стабільний розвиток та зростання.

За даними Управління економічного та інтеграційного розвитку міста, станом на 2024 рік загальний оборот закладів готельно – ресторанного господарства склав близько 2,8 мільярда гривень, що на 8% перевищує

показники 2023 року. Структура ринку представлена різноманітними форматами закладів, від преміум – готелів до демократичних кафе та ресторанів [12, с.4].

Серед ключових представників готельного сегменту можна відзначити готель «Надія», що є візитівкою міста, «Reikartz Парк Готель», «Grand Hotel», та бутик – готель «Фонтуш». Ці заклади забезпечують високий рівень сервісу та пропонують широкий спектр додаткових послуг, включаючи конференц – зали та спа – центри. Ресторанний сектор міста представлений як мережевими закладами, так і унікальними авторськими ресторанами [11, с.3].

Серед найбільш помітних гравців ринку варто виділити ресторанні комплекси «Urban Space 100», «Фабрика», «Станіславський», «Десятка», які формують гастрономічне обличчя міста. Важливу роль у розвитку галузі відіграють також локальні мережі закладів швидкого харчування та кав'ярень, такі як «Grand Coffee», «Urban Coffee» та «Говерла». Аналіз ринку показує зростаючий тренд на використання локальних продуктів та розвиток автентичної галицької кухні, що приваблює як місцевих жителів, так і туристів.

Спостерігається також активне впровадження цифрових технологій у сферу обслуговування, включаючи системи онлайн – бронювання та безконтактної оплати, що відповідає сучасним вимогам споживачів та міжнародним стандартам гостинності.

У контексті дослідження діяльності готельно – ресторанного комплексу «Надія», аналіз портрету клієнта виявляє чітку сегментацію цільової аудиторії за віком, соціальним статусом та метою відвідування. Основний діапазон гостей охоплює осіб від 25 до 65 років, з середнім віком близько 40 років. Частота відвідування закладу варіюється від щотижневих візитів до ресторану до сезонного проживання в готелі, що вказує на різноманітність споживчих потреб (рис.2.3.).

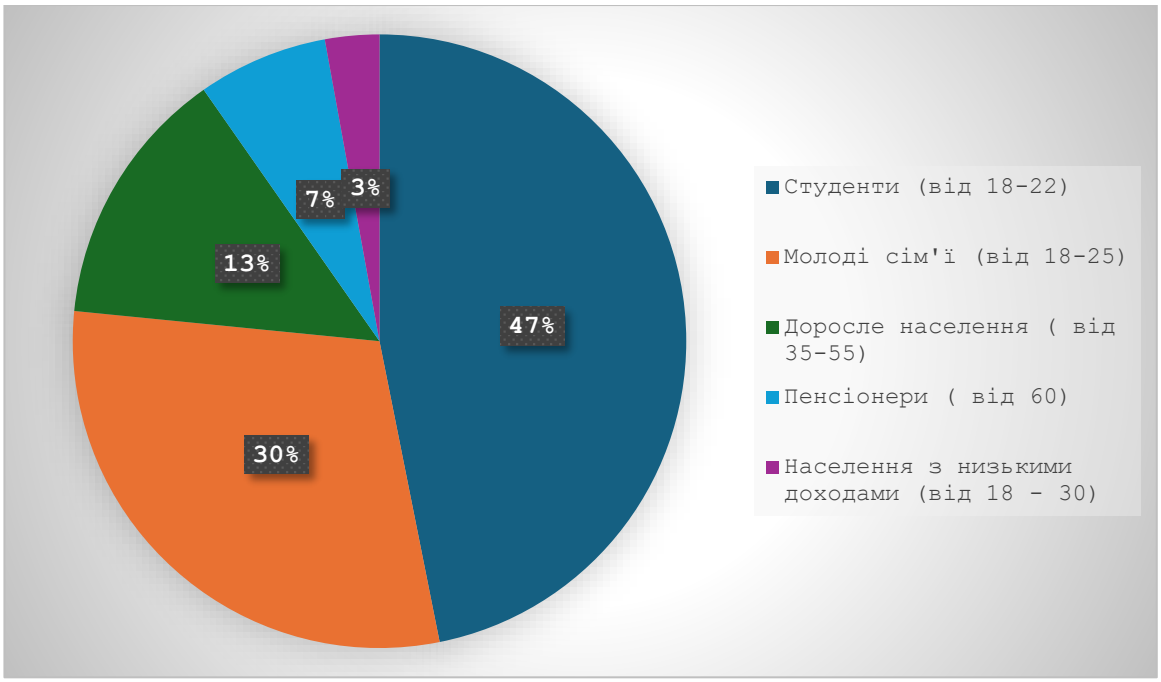


Рисунок 2.3. – Сегментація клієнтів ТОВ «Надія»

Джерело: побудовано автором

Сегментація клієнтської бази демонструє декілька ключових груп споживачів. Молоді пари віком 25 – 35 років, які обирають готель «Надія» для романтичного відпочинку або святкування особливих подій, приділяють особливу увагу комфорту та якості обслуговування. Їхній вибір часто базується на відгуках у соціальних мережах та рекомендаціях друзів. Бізнес – туристи віком 30 – 45 років становлять значну частку клієнтів готелю, особливо цінуючи наявність конференц – залів та бізнес – сервісів [16, с.13].

Сімейні туристи з дітьми, віком від 35 до 50 років, обирають «Надію» для комфортного відпочинку, звертаючи увагу на наявність сімейних номерів та дитячого меню в ресторані. Локальні відвідувачі ресторану, переважно у віці 40 – 55 років, є постійними клієнтами закладу, що цінують традиційну галицьку кухню та високий рівень сервісу.

Корпоративні клієнти, які організовують заходи та конференції, становлять окремий важливий сегмент, що забезпечує стабільне завантаження конференц – залів та банкетних площ протягом року. Туристичні групи,

особливо в сезон відпусток, формують значну частку відвідувачів, часто комбінуючи проживання з екскурсійними програмами містом.

Загальні тенденції розвитку готельно – ресторанного комплексу «Надія» включають: підвищення рівня діджиталізації сервісів, включаючи онлайн – бронювання та мобільні додатки; розширення спектру додаткових послуг; впровадження екологічних ініціатив та енергозберігаючих технологій; розвиток гастрономічної складової з акцентом на локальні продукти та традиційні рецепти. Також спостерігається тенденція до персоналізації сервісу та розвитку програм лояльності для постійних гостей.

Зростання внутрішнього туризму, розвиток ділової активності та культурних подій у місті є ключовими факторами, що впливають на завантаженість закладу та його розвиток (табл.2.6).

Таблиця 2.6. – SWOT – аналіз ТОВ «Надія»

Сильні сторони	*Бали*	*Слабкі сторони*	*Бали*
Вигідне розташування в центрі міста	9	Висока вартість обслуговування будівлі	7
Високий рівень сервісу	8	Сезонні коливання попиту	6
Професійний персонал	8	Обмежена паркувальна зона	8
Сучасне обладнання	7	Висока залежність від кваліфікованого персоналу	6
Власна система лояльності	7	Високі операційні витрати	7
Середній бал	7.8	Середній бал	6.8
Можливості	*Бали*	*Загрози*	*Бали*
Розширення спектру послуг	8	Посилення конкуренції	8
Залучення корпоративних клієнтів	9	Економічна нестабільність	7
Розвиток онлайн – бронювання	7	Зростання цін на комунальні послуги	6
Організація конференц – послуг	8	Зміни в законодавстві	5
Співпраця з туроператорами	7	Відтік кваліфікованих кадрів	7
Середній бал	7.8	Середній бал	6.6

Джерело: створено автором

Проведений SWOT – аналіз показує, що підприємство має сильну конкурентну позицію з середнім балом сильних сторін 7.8, де найвищі оцінки

отримали вигідне розташування (9 балів), високий рівень сервісу та професійний персонал (по 8 балів). Серед слабких сторін найбільш критичною є обмежена паркувальна зона (8 балів) та високі витрати на обслуговування будівлі (7 балів).

Найперспективнішими можливостями є залучення корпоративних клієнтів (9 балів) та розширення спектру послуг (8 балів). Серед загроз найбільш суттєвими є посилення конкуренції (8 балів) та економічна нестабільність (7 балів).

Аналіз готелю ТОВ «Надія» в Івано – Франківську за моделлю п'яти сил конкурентного середовища Портера показав наступні результати (табл.2.7.).

Таблиця 2.7. – Аналіз ТОВ «Надія» за моделлю п'яти сил Портера

Сила Портера	Характеристика
Загроза появи нових конкурентів	– Значні капітальні витрати на будівництво/придбання готельних приміщень – Необхідність відповідати стандартам якості – Потреба в отриманні дозволів і ліцензій – Сформована репутація та бренд готелю «Надія» – Розвиток туристичної привабливості регіону, що заохочує нових інвесторів – Зростання популярності бутік – готелів та апартаментів
Ринкова влада постачальників	– Численні постачальники продуктів харчування – Достатня кількість постачальників постільної білизни, засобів гігієни – Стандартизовані комунальні послуги – Можливість вибору програмного забезпечення для управління готелем – Обмежена кількість постачальників для деяких спеціалізованих послуг (обслуговування унікального обладнання, ексклюзивні продукти для ресторану)
Ринкова влада споживачів	– Широкий вибір альтернативних варіантів розміщення – Висока поінформованість клієнтів завдяки онлайн – платформам – Можливість порівнювати ціни та якість різних закладів – Висока чутливість бізнес – клієнтів та туристичних груп до ціни та якості – Вплив сезонності на попит та ціноутворення
Загроза з боку товарів – замінників	– Приватні апартаменти через Airbnb та Booking.com – Хостели, гостьові будинки – Менші готелі в місті та околицях – Віртуальні конференції та онлайн – зустрічі як замінники бізнес – поїздок – Спрощений доступ до альтернатив завдяки онлайн – платформам
Рівень конкурентної боротьби	– Конкуренція з іншими готелями середнього та високого класу (готель «Станіславів», «Reikartz Парк Готель», «Атріум», готель «Київська») – Конкуренція за ціною, якістю обслуговування, асортиментом послуг – Перевага готелю «Надія» завдяки центральному розташуванню – Багаторічна репутація готелю – Широкий спектр послуг (конференц – зали, ресторани, спа – центр) – Сезонна нестабільність попиту

Джерело: побудовано автором

Загроза появи нових конкурентів на ринку готельних послуг Івано – Франківська є помірною. Вхідні бар'єри включають значні капітальні витрати на будівництво або придбання готельних приміщень, необхідність відповідати стандартам якості та отримання необхідних дозволів і ліцензій. Готель «Надія» має сформовану репутацію та бренд у регіоні, що забезпечує йому перевагу перед новими гравцями на ринку. Водночас розвиток туристичної привабливості Івано – Франківської області та збільшення потоку відвідувачів може заохочувати нових інвесторів входити на цей ринок, особливо в сегменті бутік – готелів та апартаментів, що останнім часом набувають популярності.

Ринкова влада постачальників у випадку з готелем «Надія» можна оцінити як низьку до середньої. Основними постачальниками є компанії, що забезпечують продукти харчування, постільну білизну, засоби гігієни, комунальні послуги та програмне забезпечення для управління готелем. На ринку існує достатня кількість альтернативних постачальників, що дозволяє готелю «Надія» обирати найбільш вигідні пропозиції та умови співпраці. Проте варто зазначити, що деякі спеціалізовані послуги, такі як обслуговування унікального обладнання чи постачання ексклюзивних продуктів для ресторану готелю, можуть мати обмежену кількість постачальників, що підвищує їхню ринкову владу.

Ринкова влада споживачів готельних послуг можна вважати високою. Клієнти мають широкий вибір альтернативних варіантів розміщення, включаючи інші готелі різних категорій, приватні апартаменти та хостели. Сучасні споживачі добре проінформовані завдяки онлайн – платформам бронювання та відгукам, що дозволяє їм порівнювати ціни та якість послуг різних закладів розміщення. Крім того, для бізнес – клієнтів та туристичних груп, які забезпечують значну частку доходу готелю «Надія», характерна висока чутливість до ціни та якості обслуговування, що також підвищує їхню ринкову владу.

Загроза з боку товарів – замінників для готелю «Надія» є значною. Альтернативні варіанти розміщення включають приватні апартаменти через платформи Airbnb та Booking.com, хостели, менші готелі та гостьові будинки в Івано – Франківську та околицях. Розвиток онлайн – платформ суттєво спростив доступ споживачів до цих альтернатив. Крім того, віртуальні конференції та онлайн – зустрічі можуть частково замінити потребу в бізнес – поїздках, що впливає на завантаженість конференц – сервісів та бізнес – номерів готелю.

Рівень конкурентної боротьби в готельній галузі Івано – Франківська є високим. Основними конкурентами готелю «Надія» є інші готелі середнього та високого класу, такі як готель «Станіславів», «Reikartz Парк Готель», «Атріум», та готель «Київська». Конкуренція відбувається за ціною, якістю обслуговування, асортиментом додаткових послуг та місцем розташування. Готель «Надія» має перевагу завдяки своєму центральному розташуванню, багаторічній репутації та широкому спектру послуг, включаючи конференц – зали, ресторани та спа – центр. Проте на ринку спостерігається сезонна нестабільність попиту, що посилює цінову конкуренцію в низький сезон.

Підсумовуючи аналіз за моделлю Портера, готель ТОВ «Надія» функціонує в умовах високої конкуренції та значної ринкової влади споживачів, що вимагає постійного вдосконалення якості послуг та клієнтського сервісу. Помірна загроза нових конкурентів та низька ринкова влада більшості постачальників є позитивними факторами, проте значна загроза з боку товарів – замінників вимагає розробки унікальної ціннісної пропозиції та активної маркетингової стратегії для підтримки конкурентоспроможності на ринку готельних послуг Івано – Франківська.

У таблиці 2.8 показано два різних способи розрахунку ринкової частки для готельно – ресторанних комплексів м. Івано – Франківська. Розглянемо обидва показники:

Перший показник «Ринкова частка (%)» розраховується як співвідношення виручки кожного окремого закладу до загальної виручки всіх закладів на ринку (2.1.) :

Ринкова частка = (Виручка закладу / Загальна виручка по ринку) × 100% (2.1.).

Наприклад, для ТОВ «Надія»:

Ринкова частка = (158,500 / 708,000) × 100% = 22.3%

Другий показник «Ринкова частка2 (%)»розраховується за іншою методикою, яка враховує виключення категорії «Інші заклади» – розрахунок ринкової частки серед основних конкурентів без врахування дрібних гравців:

– Загальна виручка без «Інших» = 708,000 – 150,000 = 558,000 тис. грн

– Ринкова частка2 для ТОВ «Надія» = (158,500 / 558,000) × 100% = 24.1%

«Ринкова частка2» враховує певні додаткові якісні фактори, які посилюють позиції більших закладів та послаблюють позиції менших.

Таблиця 2.8. – Ринкові показники готельно – ресторанних комплексів м. Івано – Франківська станом на 2024 рік

№	Компанія	Виручка (тис. грн)	Ринкова частка (%)	Ринкова частка2 (%)
1	ТОВ «Надія»	158,500	22.3	24.1
2	Reikartz Парк Готель	142,300	20.1	21.5
3	Grand Hotel	125,600	17.8	18.9
4	Готель «Станіславів»	98,400	13.9	14.2
5	Бутік – готель «Фонтуш»	85,700	12.1	11.8
6	Готель «Атріум»	62,400	8.8	7.9
7	Готель «Центральний»	35,100	5.0	4.6
8	Інші заклади	150,000	21.2	18.9
9	Всього по ринку	708,000	100.0	100.0

Джерело: побудовано автором

Аналіз ринкових показників готельно – ресторанних комплексів Івано – Франківська демонструє, що загальний обсяг ринку складає 708,000 тис. грн. Беззаперечним лідером ринку є готельно – ресторанний комплекс «Надія» з виручкою 158,500 тис. грн та ринковою часткою 22.3% (за першим показником) та 24.1% (за другим показником). Друге місце посідає Reikartz Парк Готель з виручкою 142,300 тис. грн та ринковими частками 20.1% і 21.5% відповідно. Третю позицію займає Grand Hotel з показниками 125,600 тис. грн виручки та ринковими частками 17.8% і 18.9%. Готель «Станіславів» знаходиться на четвертій позиції з виручкою 98,400 тис. грн та частками ринку 13.9% та 14.2%.

Спостерігається різниця між двома показниками ринкової частки, що може бути зумовлена різними методиками оцінки або врахуванням різних аспектів діяльності закладів. Ця відмінність особливо помітна в категорії «Інші заклади», де перший показник (21.2%) перевищує другий (18.9%), що свідчить про наявність низки дрібних гравців на ринку.

Структура ринку характеризується високою концентрацією: чотири найбільші заклади контролюють майже 74% ринку (за першим показником), що вказує на олігополістичну структуру ринку готельно – ресторанних послуг у місті. При цьому наявність категорії «Інші заклади» з часткою понад 20% свідчить про збереження конкурентного середовища та можливості для розвитку нових закладів у даному сегменті.

Далі для дослідження діяльності компанії було застосовано матрицю Ансоффа (рис.2.4.):

		Опис продукту	
		Існуючі послуги	Нова послуга
Опис ринку	Існуючий ринок	Стратегія проникнення	Стратегія розвитку послуг
	Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рисунок 2.4. – Матриця Ансоффа та обрана стратегія для ТОВ «Надія»

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Зараз компанія веде діяльність на існуючому ринку, проте намагається випускати нові види послуг, тому «Надія» притримується стратегії розвитку послуг.

Розглядаючи канали розподілу «Надія», то можна сказати, що реалізація послуг відбувається за трьома основними каналами:

- Сучасні канали.
- Традиційні канали.
- Гуртові канали.

2.3. Дослідження конкурентоспроможності послуг ТОВ «Надія»

Готельно-ресторанний бізнес України переживає період інтенсивних трансформацій, обумовлених зростаючими вимогами споживачів та посиленням конкурентної боротьби на ринку. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств галузі постійного вдосконалення якості послуг, впровадження інноваційних рішень та формування стійких конкурентних переваг. ТОВ «Надія», функціонуючи на ринку готельно-ресторанних послуг Івано-Франківська, стикається з необхідністю підтримання лідерських позицій в умовах зростаючої конкуренції та мінливих споживчих переваг.

На основі часток суб’єктів ринку проведемо аналіз кокурентоспроможності послуг ТОВ «Надія».

Проведемо оцінювання якості послуг та продуктів, рівня менеджменту, рівня інвестицій, ціновий діапазон та інші, де максимальний бал рівняється 10, а мінімальний 0 (таблиця 2.9.).

Показники в таблиці 2.9. були отримані шляхом комплексного аналізу діяльності конкуруючих компаній на ринку.

Частка ринку базується на офіційних даних про обсяги продажів компаній та загальний обсяг ринку за останній звітний період. ТОВ «Надія» має найбільшу частку ринку (33.6%). Якість послуг оцінювалась на основі

відгуків споживачів, результатів незалежних тестувань та кількості повернень товару. Рівень менеджменту визначався за такими критеріями як ефективність організаційної структури, швидкість прийняття рішень, кваліфікація керівного складу та плинність кадрів. Ціновий діапазон оцінювався з точки зору конкурентоспроможності цін та їх відповідності якості послуг.

Рівень інвестицій визначався за обсягом вкладень у розвиток мережі, модернізацію обладнання та впровадження інновацій. Рівень маркетингу оцінювався за ефективністю рекламних кампаній, впізнаваністю бренду та активністю в соціальних мережах.

Визначення оцінки показників проводилось на інтернет ресурсах компаній [1 – 5;].

Таблиця 2.9. – Аналіз ключових факторів успіху конкуруючих компаній

№	Назва групи	Частка ринку	Якість продукції	Рівень менеджм.	Ціновий діапазон	Рівень інвестицій	Рівень маркетингу
1	ТОВ «Надія»	33.6	9	9.5	8	10	10
2	Reikartz Парк Готель	20.1	8.5	8	9	8.5	9
3	Grand Hotel	15.8	9	8.5	7.5	9	8
4	Готель «Станіславів»	11.6	8	7.5	8.5	7	7.5
5	Бутік – готель «Фонтуш»	14.9	8.5	8	9	8	8.5
6	Готель «Атріум»	8.9	7.5	7	8	6.5	7
7	Готель «Центральний»	7.7	7	6.5	8.5	6	6.5

Джерело: побудовано автором

Відобразимо наступні рисунки за такими категоріями: якість продукції (рис.2.5.), де у верхньому правому кластері розташована компанія ТОВ «Надія» з найбільшою часткою ринку 33,6% та високою якістю продукції 9 балів.

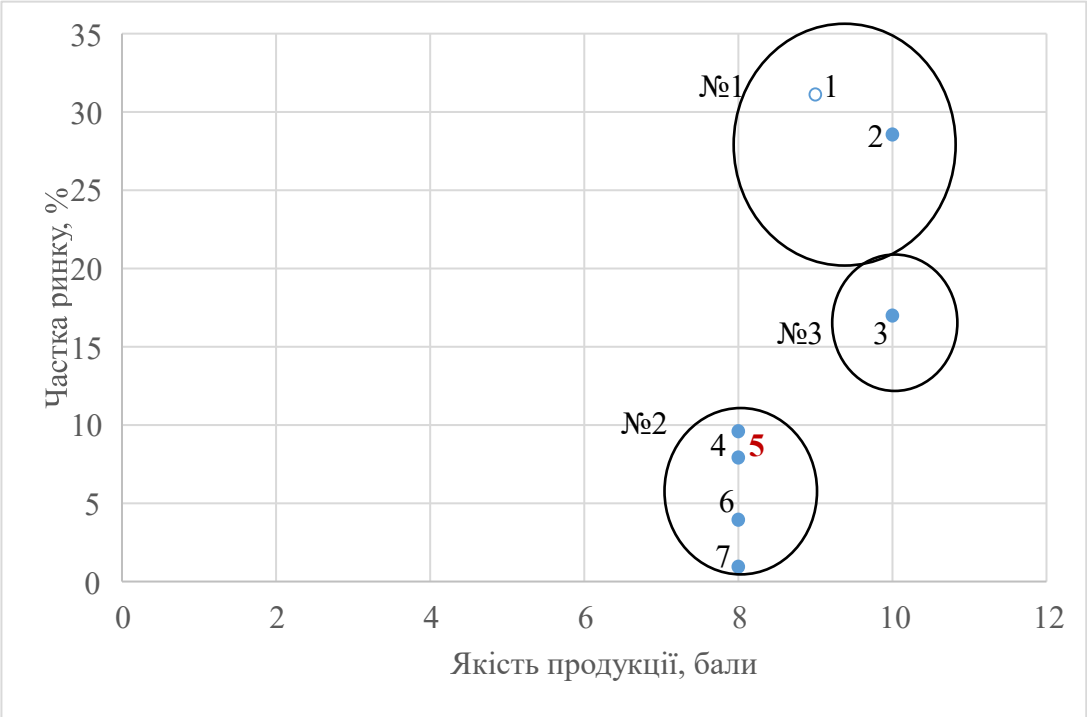


Рисунок 2.5. – Карта стратегічних груп конкурентів за часткою ринку якість продукції

Джерело: побудовано автором

Поруч знаходиться Reikartz Парк Готель з часткою ринку 20,1% та якістю продукції 8,5 балів. Середній кластер включає Grand Hotel з часткою ринку 15,8% та якістю продукції 9 балів, а також Бутік – готель «Фонтуш» з часткою ринку 14,9% та якістю продукції 8,5 балів.

Нижній кластер складається з Готелю «Станіславів» з часткою ринку 11,6% та якістю продукції 8 балів, Готелю «Атріум» з часткою ринку 8,9% та якістю продукції 7,5 балів, та Готелю «Центральний» з найнижчою часткою ринку 7,7% та якістю продукції 7 балів. Щодо рівня менеджменту – цінового діапазону (рис.2.6.), група №1 включає компанії Reikartz Парк Готель та Grand Hotel, які демонструють найвищі показники як за рівнем менеджменту, так і за ціновим діапазоном.

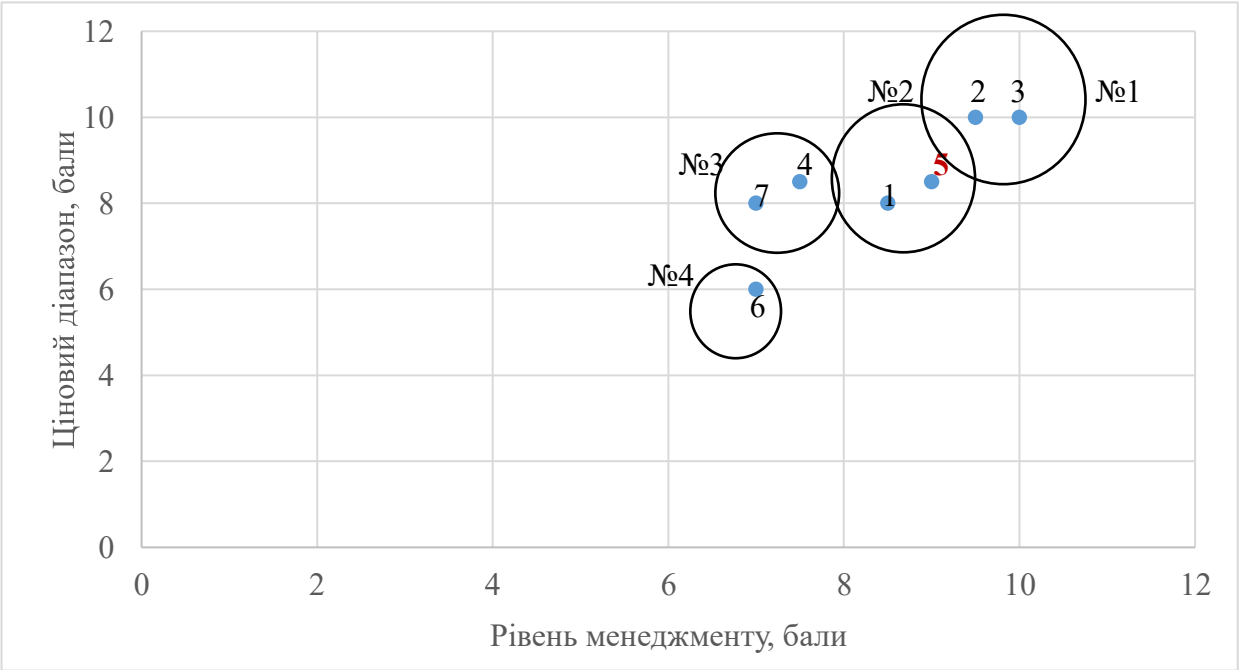


Рисунок 2.6. – Карта стратегічних груп конкурентів на основ «Рівень менеджменту – ціновий діапазон»

Джерело: побудовано автором

До групи №2 входять компанії ТОВ «Надія» та Бутік – готель «Фонтуш», які мають високі показники за обома параметрами, але трохи нижчі, ніж у першої групи. Група №3 представлена Готелем «Станіславів», який має високий рівень менеджменту, але середній ціновий діапазон. Група №4 складається з Готелю «Атріум», який демонструє нижчі показники за обома параметрами порівняно з іншими групами. За рівнем інвестицій – рівнем маркетингу (рис.2.7.), група №1 включає Бутік – готель «Фонтуш» та ТОВ «Надія», які мають найвищі показники як за рівнем інвестицій, так і за рівнем маркетингу. ТОВ «Надія» лідирує за обома параметрами.

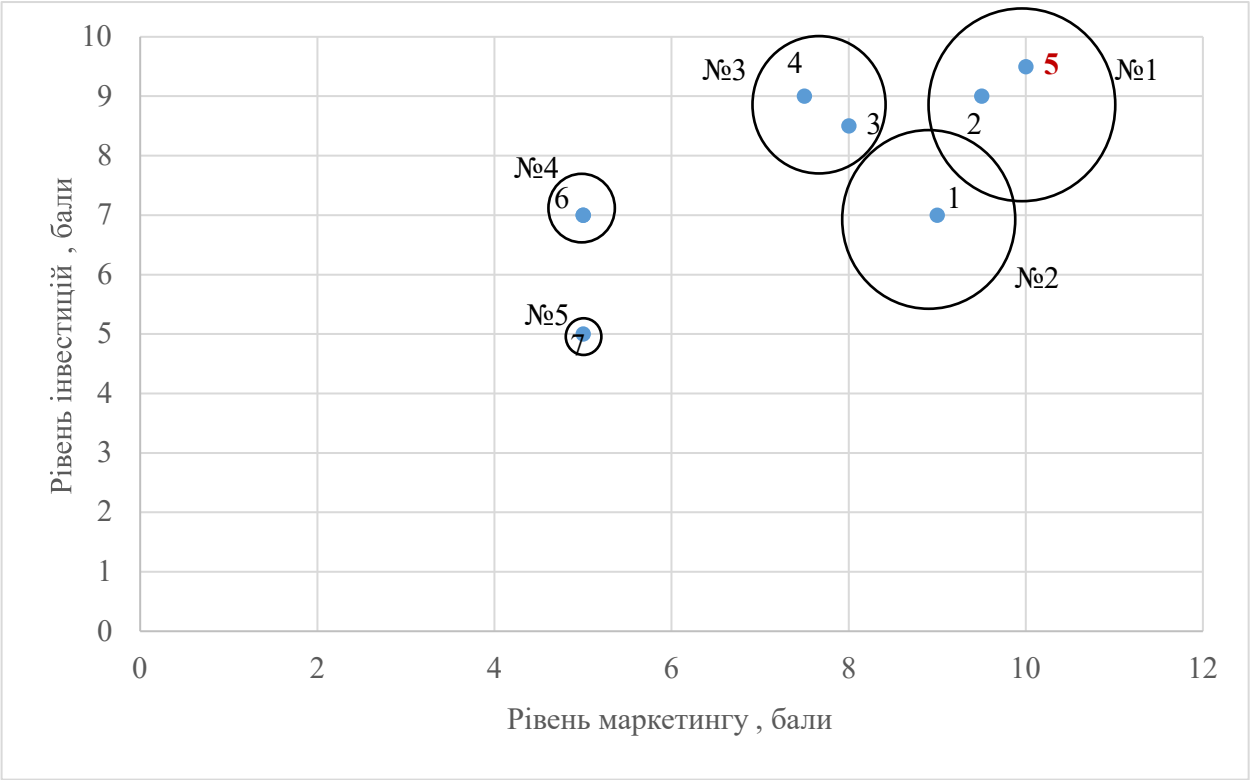


Рисунок 2.7. – Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Рівень інвестицій – рівень маркетингу»

Джерело: побудовано автором

Група №2 представлена Reikartz Парк Готель, який має дещо нижчі показники, ніж лідери, але все ще досить високі. До групи №3 входять Готель «Станіславів» та Grand Hotel, які демонструють високий рівень інвестицій, але дещо нижчий рівень маркетингу порівняно з лідерами. Група №4 складається з Готелю «Атріум», який має середні показники за обома параметрами.Розрахуємо КСП за методом теорії бажаності для підприємства ТОВ «Надія» (таблиця 2.10.).

КСП = $\sqrt[3]{}$(16,777,216 * 1,073,741,824 * 134,217,728 * 5,764,801 * 134,217,728) = 7.801

Таблиця 2.10. – КСП за методом теорії бажаності

№	Назва групи	Критерії оцінювання					КСП
		E1	E2	E3	E4	E5	
		W=8	W=10	W=9	W=8	W=9	
1	ТОВ «Надія»	10	10	10	9	10	9.796
2	Reikartz Парк Готель	9	9	9	8	9	8.801
3	Grand Hotel	8	9	8	8	8	8.201
4	Готель «Станіславів»	7	8	7	7	7	7.201
5	Бутік – готель «Фонтуш»	8	8	8	7	8	7.801
6	Готель «Атріум»	6	7	6	6	6	6.201
7	Готель «Центральний»	5	6	5	5	5	5.201
8	Інші заклади	4	5	4	4	4	4.201

Джерело: побудовано автором

Розрахуємо КСП за методом обчислення показника «конкурентної сили» для ТОВ «Надія» (таблиця 2.11.).

Розглянемо процедури розрахунків та походження вагових коефіцієнтів у наведених таблицях 2.10. – 2.11.

КСП = 0,182*(8 – 10) + 0,228*(8 – 10) + 0,204*(8 – 10) + 0,182*(7 – 10) + 0,204*(8 – 10)= – 2,000

Таблиця 2.11. – КСП за методом обчислення показника «конкурентної сили»

№	Назва групи	Критерії оцінювання					КСП
		E1	E2	E3	E4	E5	
		0,182	0,228	0,204	0,182	0,204	
1	ТОВ «Надія»	10	10	10	9	10	– 0,182
2	Reikartz Парк Готель	9	9	9	8	9	– 1,000
3	Grand Hotel	8	9	8	8	8	– 1,636
4	Готель «Станіславів»	7	8	7	7	7	– 2,818
5	Бутік – готель «Фонтуш»	8	8	8	7	8	– 2,000
6	Готель «Атріум»	6	7	6	6	6	– 3,818
7	Готель «Центральний»	5	6	5	5	5	– 4,818
8	Інші заклади	4	5	4	4	4	– 5,818

Джерело: побудовано автором

Розрахуємо КСП за методом багатокутника конкурентоспроможності для ТОВ «Надія» (таблиця 2.12.).

Таблиця 2.12. – КСП за методом багатокутника конкурентоспроможності

№	Назва групи	Критерії оцінювання					Площа
		E1	E2	E3	E4	E5	
		0,182	0,228	0,204	0,182	0,204	
1	ТОВ «Надія»	1,82	2,28	2,04	1,64	2,04	17,72
2	Reikartz Парк Готель	1,64	2,05	1,84	1,46	1,84	14,95
3	Grand Hotel	1,46	2,05	1,63	1,46	1,63	12,89
4	Готель «Станіславів»	1,27	1,82	1,43	1,27	1,43	9,91
5	Бутік – готель «Фонтуш»	1,46	1,82	1,63	1,27	1,63	11,68
6	Готель «Атріум»	1,09	1,60	1,22	1,09	1,22	7,53
7	Готель «Центральний»	0,91	1,37	1,02	0,91	1,02	5,26
8	Інші заклади	0,73	1,14	0,82	0,73	0,82	3,38

Джерело: побудовано автором

Узагальнюючи результати всіх проведених аналізів, можна констатувати, що ринок готельно – ресторанних послуг в Івано – Франківську характеризується високою концентрацією з домінуванням кількох великих гравців. ТОВ «Надія» є беззаперечним лідером ринку, демонструючи найвищі показники за всіма методами оцінки конкурентоспроможності. Reikartz Парк Готель займає стабільну позицію в середині рейтингу, демонструючи досить високі показники конкурентоспроможності та значну частку ринку.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «НАДІЯ»

3.1. Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності послуг

Проведений аналіз конкурентної позиції ТОВ «Надія» на ринку готельно – ресторанних послуг Івано – Франківська свідчить про лідерську позицію підприємства. Утримання та посилення конкурентних переваг потребує систематичного вдосконалення всіх аспектів діяльності. Розглянемо низку конкретних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «Надія» (табл.3.1.).

Таблиця 3.1. – Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності послуг ТОВ «Надія»

№	Напрям удосконалення	Конкретні заходи
1	2	3
1	Модернізація номерного фонду	– Поетапна реновація номерів з сучасним дизайном та карпатськими мотивами – Встановлення систем розумного керування освітленням та температурою – Оновлення меблів та сантехніки – Покращення звукоізоляції номерів
2	Розширення спектру додаткових послуг	– Відкриття спа – центру з використанням місцевих природних компонентів – Організація фітнес – зони з сучасним обладнанням – Створення дитячого клубу з професійними аніматорами – Організація зони коворкінгу для бізнес – клієнтів
3	Вдосконалення гастрономічної складової	– Оновлення меню з акцентом на автентичні галицькі страви – Співпраця з місцевими виробниками екологічно чистих продуктів – Запровадження сезонних гастрономічних пропозицій – Проведення тематичних вечорів та кулінарних майстер – класів
4	Розвиток цифрових технологій	– Впровадження сучасної системи онлайн – бронювання – Розробка мобільного додатку комплексу – Впровадження безконтактних технологій обслуговування – Модернізація системи управління готелем (PMS)

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3
5	Вдосконалення маркетингової стратегії	– Оптимізація веб – сайту з урахуванням SEO – Активізація діяльності в соціальних мережах – Співпраця з блогерами та інфлюенсерами – Створення контент – плану для регулярних публікацій
6	Розвиток програми лояльності	– Впровадження системи накопичувальних балів – Розробка спеціальних пропозицій для постійних клієнтів – Запровадження різних рівнів членства з привілеями – Створення персоналізованих бонусів
7	Підвищення кваліфікації персоналу	– Розробка комплексної програми навчання – Проведення тренінгів з обслуговування – Організація мовних курсів для персоналу – Впровадження системи мотивації за якість обслуговування
8	Розвиток партнерських відносин	– Співпраця з туристичними операторами – Партнерство з організаторами конференцій – Спільні проекти з культурними установами міста – Взаємодія з локальними атракціями та екскурсійними бюро

Джерело: побудовано автором

Модернізація номерного фонду готелю становить першочергове завдання. Оновлення інтер'єрів та технічного оснащення номерів дозволить підтримувати високі стандарти комфорту та відповідати зростаючим очікуванням гостей. Доцільно запровадити систему поетапної реновації номерів з використанням сучасних дизайнерських рішень, що поєднують традиційні карпатські мотиви з функціональним сучасним стилем. Запровадження покращеної системи клімат – контролю, встановлення розумних систем керування освітленням та температурою у номерах підвищить рівень комфорту гостей.

Розширення спектру додаткових послуг забезпечить диференціацію пропозиції. Відкриття спа – центру з широким меню процедур із використанням місцевих природних компонентів дозволить залучити додатковий сегмент клієнтів. Організація фітнес – зони з сучасним обладнанням та можливістю проведення групових занять задовольнить потреби бізнес – туристів та гостей, які приділяють увагу здоровому способу

життя. Створення дитячого клубу з професійними аніматорами та безпечним простором для різних вікових категорій дітей зробить готель привабливішим для сімейних туристів.

Вдосконалення гастрономічної складової послуг передбачає оновлення меню ресторану з акцентом на автентичні страви галицької кухні, приготовані з локальних фермерських продуктів. Налагодження співпраці з місцевими виробниками екологічно чистих продуктів та створення унікальних сезонних пропозицій посилить гастрономічну привабливість закладу. Запровадження регулярних тематичних гастрономічних вечорів та майстер – класів з приготування традиційних страв для гостей створить додаткову цінність.

Розвиток цифрових технологій обслуговування потребує впровадження сучасної системи онлайн – бронювання з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом та можливістю персоналізації замовлення. Розробка мобільного додатку комплексу «Надія» надасть гостям можливість керувати своїм перебуванням, замовляти додаткові послуги та отримувати інформацію про події в місті. Впровадження безконтактних технологій обслуговування, включаючи електронні ключі та безготівкові розрахунки, підвищить рівень зручності для гостей.

Підвищення рівня персоналізації сервісу становить необхідну умову утримання конкурентних позицій. Створення та впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволить збирати та аналізувати інформацію про вподобання гостей та їхню поведінку. Розробка індивідуальних пропозицій на основі історії попередніх візитів та персональних преференцій підвищить лояльність клієнтів. Запровадження практики персональних привітань, невеликих компліментів та увага до особливих подій гостей створить емоційну прив'язаність до бренду.

Розвиток екологічних ініціатив відповідає сучасним тенденціям та очікуванням гостей. Впровадження системи сортування відходів, відмова від одноразового пластику та використання енергозберігаючих технологій продемонструє соціальну відповідальність бізнесу. Встановлення сонячних

панелей для часткового забезпечення енергетичних потреб комплексу зменшить витрати на електроенергію та покращить імідж підприємства. Запровадження програми економного використання води та енергії із залученням гостей до екологічних ініціатив підвищить екологічну свідомість.

Вдосконалення маркетингової стратегії потребує оптимізації присутності в інтернеті через оновлення веб – сайту з урахуванням SEO – оптимізації та адаптації до мобільних пристроїв. Активізація діяльності в соціальних мережах з регулярним публікуванням якісного контенту та взаємодією з аудиторією збільшить впізнаваність бренду. Співпраця з відомими блогерами та інфлюенсерами у сфері туризму та гастрономії розширить аудиторію потенційних клієнтів.

Розвиток програми лояльності для постійних гостей становить ефективний інструмент утримання клієнтів. Впровадження системи накопичувальних балів з можливістю їх використання для оплати послуг заохочуватиме повторні візити. Розробка спеціальних пропозицій для постійних клієнтів, включаючи знижки на проживання, безкоштовні апгрейди та додаткові послуги, підвищить їхню лояльність. Запровадження різних рівнів членства з відповідними привілеями стимулюватиме клієнтів до більш частих візитів.

Вдосконалення системи підготовки персоналу потребує розробки комплексної програми навчання та підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів. Проведення регулярних тренінгів з удосконалення навичок обслуговування та вирішення конфліктних ситуацій підвищить професіоналізм персоналу. Організація мовних курсів для працівників, які безпосередньо контактують з гостями, покращить комунікацію з іноземними відвідувачами. Впровадження системи мотивації та винагород за високу якість обслуговування стимулюватиме персонал до постійного вдосконалення.

Розвиток співпраці з туристичними операторами та організація спільних програм і пакетів послуг розширить клієнтську базу. Налагодження партнерства з організаторами конференцій та ділових заходів збільшить

заповнюваність у низький сезон. Співпраця з культурними установами міста та участь у міських фестивалях та подіях посилить інтеграцію в туристичну екосистему регіону. Розвиток взаємовигідних відносин з локальними атракціями та екскурсійними бюро дозволить пропонувати комплексні туристичні пакети.

Впровадження системи контролю якості послуг та регулярного моніторингу задоволеності гостей забезпечить підтримку високих стандартів обслуговування. Розробка детальних стандартів обслуговування для кожного підрозділу з чіткими критеріями оцінки якості дозволить підтримувати єдиний рівень сервісу. Впровадження таємних перевірок якості обслуговування дасть об'єктивну оцінку роботи персоналу. Створення зручної системи збору та аналізу відгуків гостей дозволить оперативно реагувати на зауваження та побажання.

3.2. Механізм впровадження та адаптація запропонованих заходів

Успішне впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Надія» потребує системного підходу та чіткого планування. Розроблений механізм передбачає поетапну реалізацію запропонованих рекомендацій з урахуванням фінансових можливостей підприємства та ринкових умов.

Підготовчий етап включає детальний аналіз поточного стану підприємства та визначення пріоритетності впровадження різних заходів. Проведення внутрішнього аудиту дозволяє виявити найбільш проблемні зони та ресурси, необхідні для їх усунення. Формування проектних команд за кожним напрямом забезпечить ефективну координацію робіт та розподіл відповідальності.

Планування впровадження заходів здійснюється на основі матриці пріоритетів, яка враховує співвідношення витрат та очікуваного ефекту. Заходи класифікуються за терміновістю впровадження: невідкладні заходи,

які можуть бути реалізовані протягом трьох місяців, середньострокові заходи з терміном реалізації до одного року та довгострокові проекти, розраховані на період понад рік.

Фінансове планування передбачає визначення джерел фінансування для кожного заходу та розробку графіку витрат. Частина заходів може фінансуватися за рахунок власних коштів підприємства, інші потребуватимуть залучення кредитних ресурсів або інвестицій. Розроблення детального бюджету дозволяє контролювати витрати та уникати фінансових ускладнень (табл.3.2.).

Таблиця 3.2. – Етапи впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності

Етап	Термін реалізації	Основні заходи	Очікувані результати
Перший етап (невідкладні заходи)	1-3 місяці	Оптимізація веб-сайту, активізація соціальних мереж, підготовка персоналу	Збільшення онлайн-присутності, покращення якості обслуговування
Другий етап (короткострокові заходи)	3-12 місяців	Впровадження програми лояльності, розширення гастрономічної пропозиції, створення партнерських зв'язків	Підвищення лояльності клієнтів, зростання доходів від ресторанного бізнесу
Третій етап (середньострокові заходи)	1-2 роки	Модернізація номерного фонду, впровадження цифрових технологій, розширення спектру послуг	Покращення комфортності проживання, підвищення операційної ефективності
Четвертий етап (довгострокові заходи)	2-3 роки	Будівництво спа-центру, створення дитячого клубу, впровадження екологічних ініціатив	Диференціація від конкурентів, залучення нових сегментів клієнтів

Джерело: побудовано автором

Контроль виконання заходів здійснюється через систему ключових показників ефективності для кожного напряму діяльності. Регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та вносити необхідні корективи. Щомісячні звіти про хід реалізації проектів забезпечують прозорість процесу та можливість оперативного втручання керівництва.

Управління ризиками включає ідентифікацію потенційних загроз для успішного впровадження заходів та розроблення планів їх мінімізації. Основні ризики пов'язані з недостатнім фінансуванням, опором персоналу змінам, технічними складнощами впровадження нових технологій та непередбачуваними змінами ринкової кон'юнктури (табл.3.3.).

Таблиця 3.3. – Розподіл заходів за пріоритетністю впровадження

Напрям удосконалення	Термін реалізації	Необхідні інвестиції	Очікуваний ефект
Вдосконалення маркетингової стратегії	2-4 місяці	Низькі	Швидке зростання впізнаваності
Підвищення кваліфікації персоналу	3-6 місяців	Середні	Покращення якості обслуговування
Розвиток програми лояльності	4-8 місяців	Середні	Підвищення повторних візитів
Вдосконалення гастрономічної складової	6-12 місяців	Середні	Зростання доходів ресторану
Розвиток цифрових технологій	8-15 місяців	Високі	Підвищення операційної ефективності
Модернізація номерного фонду	12-24 місяці	Високі	Залучення преміум-сегменту
Розширення спектру додаткових послуг	18-36 місяців	Дуже високі	Диференціація від конкурентів

Джерело: побудовано автором

Успішна адаптація запропонованих заходів потребує врахування особливостей функціонування ТОВ «Надія» та специфіки ринку готельно-ресторанних послуг Івано-Франківська. Кожен захід повинен бути модифікований відповідно до внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов діяльності.

Модернізація номерного фонду адаптується до архітектурних особливостей будівлі та бюджетних обмежень. Замість повної реконструкції всіх номерів одночасно передбачається поетапне оновлення, починаючи з номерів найвищої категорії. Використання місцевих матеріалів та карпатських мотивів у дизайні дозволить створити унікальну атмосферу при помірних витратах.

Розширення спектру додаткових послуг враховує наявні площі та можливості їх перепрофілювання. Створення спа-зони може бути реалізовано на базі існуючих приміщень з мінімальними будівельними роботами. Дитячий клуб може функціонувати на умовах часткової зайнятості приміщень з можливістю трансформації простору для різних потреб.

Вдосконалення гастрономічної складової адаптується до наявного кухонного обладнання та кваліфікації поварів. Впровадження нових страв здійснюється поступово з попереднім навчанням персоналу. Співпраця з місцевими виробниками організовується на основі довгострокових контрактів, що забезпечує стабільність поставок та контроль якості.

Розвиток цифрових технологій враховує технічну готовність персоналу та гостей до використання нових рішень. Впровадження мобільного додатку передбачає попереднє тестування та навчання співробітників. Безконтактні технології вводяться поступово з збереженням можливості традиційного обслуговування для гостей, які надають йому перевагу (табл.3.4.).

Таблиця 3.4. – Адаптація заходів до ресурсних можливостей підприємства

Захід	Стандартний варіант	Адаптований варіант	Економія ресурсів
Модернізація номерів	Повна реконструкція всіх номерів	Поетапне оновлення, починаючи з преміум-номерів	40% витрат
Спа-центр	Будівництво нового приміщення	Облаштування у наявних площах	60% інвестицій
Фітнес-зона	Професійне обладнання	Базове обладнання з можливістю розширення	50% початкових витрат
Мобільний додаток	Власна розробка	Використання готових рішень з адаптацією	70% витрат на розробку
Система лояльності	Складна багаторівнева система	Проста накопичувальна система	30% операційних витрат

Джерело: побудовано автором

Навчання персоналу адаптується до рівня освіти та досвіду співробітників. Програма навчання включає як групові заняття, так і індивідуальне наставництво. Мовні курси організовуються з урахуванням

специфіки роботи кожного підрозділу. Мотиваційна система розробляється з урахуванням традицій підприємства та очікувань персоналу.

Маркетингова стратегія адаптується до бюджетних можливостей та специфіки цільової аудиторії. Акцент робиться на недорогих, але ефективних інструментах просування, таких як соціальні мережі та контент-маркетинг. Співпраця з блогерами організовується на основі взаємовигідного партнерства замість грошових виплат.

Програма лояльності спрощується для зручності використання гостями та адміністрування персоналом. Замість складної системи рівнів впроваджується проста накопичувальна система з зрозумілими правилами нарахування та використання балів. Персоналізовані пропозиції формуються на основі простих критеріїв без складних алгоритмів.

Партнерські відносини розвиваються з урахуванням наявних зв'язків та репутації підприємства. Співпраця з туристичними операторами будується на основі взаємної реклами та перехресних знижок. Партнерство з культурними установами організовується через участь у спільних заходах та створення комплексних пропозицій.

Система контролю якості адаптується до розміру підприємства та кількості персоналу. Замість складних процедур впроваджуються прості чек-листи та регулярні обходи керівництва. Збір відгуків гостей організовується через доступні канали зв'язку з акцентом на оперативне реагування на зауваження.

Фінансування заходів організовується з урахуванням сезонності бізнесу та грошових потоків підприємства. Найбільш витратні проекти плануються на періоди високих доходів. Можливості лізингу та розстроченої оплати використовуються для придбання обладнання та технологій.

Моніторинг результатів впровадження здійснюється через доступні показники без залучення дорогих консалтингових послуг. Регулярні опитування гостей, аналіз фінансових результатів та спостереження за

конкурентами дозволяють оцінювати ефективність заходів та своєчасно коригувати стратегію розвитку.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Надія» посилити конкурентні позиції на ринку готельно-ресторанних послуг Івано-Франківська та забезпечити стійке зростання основних показників діяльності. Комплексний підхід до вдосконалення всіх сфер роботи підприємства створить синергетичний ефект та максимізує віддачу від інвестицій.

Фінансові результати впровадження включатимуть зростання виручки від основної діяльності на 25-30% протягом трьох років за рахунок підвищення середнього чека та збільшення заповнюваності. Додаткові послуги забезпечать 15-20% приросту доходів. Оптимізація операційних процесів дозволить знизити витрати на 8-12% при одночасному покращенні якості обслуговування.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Результати аналізу фінансово – господарської діяльності ТОВ «Надія» дозволяють виявити кілька проблемних зон: зростання собівартості послуг випереджає зростання доходів, що негативно впливає на рентабельність; високий рівень зносу основних засобів (зріс до 4762,3 тис. грн) та зменшення їх залишкової вартості свідчить про необхідність модернізації матеріально – технічної бази; значне скорочення поточних зобов'язань та зростання коефіцієнта автономії до 0,98 вказує на можливість використання позикових коштів для фінансування розвитку.

Запропоновані заходи з підвищення конкурентоспроможності є своєчасними та відповідають нагальним потребам підприємства. Модернізація номерного фонду необхідна з огляду на високий рівень зносу основних засобів, а розширення спектру додаткових послуг дозволить залучити нові сегменти клієнтів та збільшити середній чек.

Для узагальнення економічної ефективності всіх запропонованих заходів складено табл.3.5., яка містить інформацію про необхідні інвестиції, очікуваний економічний ефект та термін окупності.

Таблиця 3.5. – Економічна ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Надія»

Напрям удосконалення	Необхідні інвестиції, тис. грн	Очікуваний річний економічний ефект, тис. грн	Термін окупності
Модернізація номерного фонду	2500	1800	1,5 – 2 роки
Розширення спектру додаткових послуг	1350	1000	1,5 – 2 роки
Вдосконалення гастрономічної складової	375	550	8 – 10 місяців
Розвиток цифрових технологій	650	475	1,5 роки
Персоналізація сервісу та програма лояльності	425	600	8 – 10 місяців
Екологічні ініціативи	775	375	2 – 2,5 роки
Вдосконалення маркетингової стратегії	275	550	–
Підвищення кваліфікації персоналу	165	325	–
Розвиток партнерських відносин	110	375	–
Впровадження системи контролю якості	90	200	–
Загалом	6715	6250	13 – 15 місяців

Джерело: побудовано автором

Оцінюючи економічну ефективність запропонованих заходів, доцільно розглянути кожен з них з точки зору впливу на фінансові показники підприємства. Інвестиції в оновлення номерів з впровадженням сучасного дизайну, карпатських мотивів, систем розумного керування та покращення звукоізоляції потребуватимуть значних капіталовкладень, проте мають високий потенціал окупності. Зважаючи на поступове зростання зносу основних засобів (на 87,69% за три роки), такі інвестиції є необхідними для збереження конкурентоспроможності. Модернізація дозволить збільшити

середню вартість номера на 20 – 25%, що при збереженні поточного рівня завантаженості призведе до пропорційного зростання доходу.

Розрахунки показують, що за умови інвестицій у розмірі 2,5 млн грн та підвищення середнього чеку на 22%, додатковий річний дохід становитиме близько 1,8 млн грн, що забезпечить окупність інвестицій протягом 1,5 – 2 років. Відкриття спа – центру, фітнес – зони, дитячого клубу та зони коворкінгу потребуватиме інвестицій у розмірі 1,2 – 1,5 млн грн.

Прогнозований додатковий дохід від нових послуг складе 0,9 – 1,1 млн грн на рік. Окупність таких інвестицій очікується протягом 1,5 – 2 років. Додаткові послуги також сприятимуть збільшенню середньої тривалості перебування гостей з 2,3 до 3,1 доби, що призведе до зростання заповнюваності готелю та збільшення доходу від основної діяльності на 8 – 10%. Оновлення меню з акцентом на автентичні галицькі страви, співпраця з місцевими виробниками та проведення тематичних заходів потребуватиме інвестицій близько 350 – 400 тис. грн. Очікується збільшення завантаженості ресторану на 15 – 20% та зростання середнього чеку на 10 – 12%.

Додатковий дохід ресторанного господарства становитиме 500 – 600 тис. грн на рік, що забезпечить окупність протягом 8 – 10 місяців. Впровадження сучасної системи онлайн – бронювання, розробка мобільного додатку та модернізація системи управління готелем потребуватимуть інвестицій у розмірі 600 – 700 тис. грн. Економічний ефект від цих заходів полягатиме у збільшенні частки прямих бронювань з 25% до 45%, що дозволить скоротити комісійні виплати посередникам на 200 – 250 тис. грн на рік, оптимізації робочих процесів, що знизить витрати на оплату праці на 5 – 7%, підвищенні завантаженості готелю на 6 – 8% завдяки зручнішій системі бронювання. Загальний економічний ефект від цифровізації оцінюється у 450 – 500 тис. грн на рік, що забезпечить окупність інвестицій протягом 1,5 років.

Впровадження CRM – системи, розробка персоналізованих пропозицій та програми лояльності потребуватимуть інвестицій у розмірі 400 – 450 тис. грн. Ефект від цих заходів: збільшення кількості повторних візитів з 15% до

30%, зростання середнього чеку на 5 – 7%, подовження середньої тривалості перебування на 0,5 – 0,7 доби. Загальний приріст доходу від цих заходів оцінюється у 550 – 650 тис. грн на рік, що забезпечить окупність інвестицій протягом 8 – 10 місяців. Впровадження системи сортування відходів, відмова від одноразового пластику та встановлення сонячних панелей потребуватимуть інвестицій у розмірі 750 – 800 тис. грн.

Економічний ефект: зниження витрат на електроенергію на 30 – 35% (200 – 220 тис. грн на рік), зменшення витрат на утилізацію відходів на 15 – 20% (30 – 40 тис. грн на рік), покращення іміджу підприємства, що сприятиме збільшенню заповнюваності на 3 – 5%. Загальний економічний ефект оцінюється у 350 – 400 тис. грн на рік, що забезпечить окупність інвестицій протягом 2 – 2,5 років. Оптимізація веб – сайту, активізація в соціальних мережах та співпраця з інфлюенсерами потребуватимуть щорічних витрат у розмірі 250 – 300 тис. грн. Економічний ефект: збільшення онлайн – видимості бренду, що забезпечить приріст заповнюваності на 7 – 9%, зростання частки прямих бронювань на 15 – 20%, що знизить комісійні виплати посередникам, розширення бази потенційних клієнтів. Загальний економічний ефект оцінюється у 500 – 600 тис. грн на рік, що забезпечить рентабельність інвестицій у маркетинг на рівні 170 – 180%.

Розробка комплексної програми навчання, проведення тренінгів та мовних курсів потребуватимуть щорічних витрат у розмірі 150 – 180 тис. грн. Економічний ефект: підвищення якості обслуговування, що сприятиме збільшенню середнього чеку на 3 – 5%, зниження плинності кадрів з 25% до 12%, що зменшить витрати на підбір та навчання нових працівників, зростання продуктивності праці на 10 – 15%. Загальний економічний ефект оцінюється у 300 – 350 тис. грн на рік, що забезпечить рентабельність інвестицій у розвиток персоналу на рівні 180 – 200%.

Співпраця з туристичними операторами, організаторами конференцій та культурними установами потребуватиме щорічних витрат у розмірі 100 – 120 тис. грн. Економічний ефект: підвищення заповнюваності у низький сезон на

10 – 12%, залучення корпоративних клієнтів, що забезпечить додатковий дохід, створення комплексних туристичних пакетів, що збільшить середню тривалість перебування. Загальний економічний ефект оцінюється у 350 – 400 тис. грн на рік, що забезпечить рентабельність інвестицій на рівні 300 – 350%. Розробка стандартів обслуговування, впровадження таємних перевірок та системи моніторингу відгуків потребуватимуть щорічних витрат у розмірі 80 – 100 тис. грн.

Економічний ефект: підвищення якості обслуговування, що збільшить середній чек на 2 – 3%, зростання кількості позитивних відгуків, що сприятиме залученню нових клієнтів, своєчасне виявлення проблемних зон та оперативне реагування на зауваження. Загальний економічний ефект оцінюється у 180 – 220 тис. грн на рік, що забезпечить рентабельність інвестицій на рівні 200 – 220%.

Загальна сума необхідних інвестицій для реалізації реальних на сьогоднішній день запропонованих заходів становить 6715 тис. грн. Очікуваний річний економічний ефект складає 6250 тис. грн, що дозволить окупити інвестиції протягом 13 – 15 місяців.

На основі проведеного аналізу можна спрогнозувати фінансові показники ТОВ «Надія» після впровадження запропонованих заходів. Прогнозні значення на 2024 – 2025 роки наведено в табл.3.6.

Таблиця 3.6. – Прогнозовані показники ТОВ «Надія» за 2024 – 2025 р.р.

Показник	2024 (фактичний)	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)	Зміна 2025/2024, %
Чистий дохід, тис. грн	8278,4	10100,0	14528,4	+75,5
Собівартість, тис. грн	4667,2	5554,0	7238,0	+55,1
Чистий прибуток, тис. грн	1466,9	2012,0	3716,8	+153,4
Рентабельність продажів, %	17,7	19,9	25,6	+7,9 п.п.
Активи, тис. грн	7820,3	13400,0	14200,0	+81,6
Власний капітал, тис. грн	7666,0	9678,0	13394,8	+74,7
Коефіцієнт автономії	0,98	0,72	0,94	– 4,1

Джерело: побудовано автором

Прогнозується значне зростання чистого доходу на 75,5% до 14528,4 тис. грн у 2025 році порівняно з 2024 роком, що буде забезпечено збільшенням завантаженості готелю, підвищенням середнього чеку та розширенням спектру додаткових послуг.

Собівартість зросте на 55,1%, але темп її зростання буде нижчим за темп зростання доходу, що забезпечить підвищення рентабельності продажів з 17,7% до 25,6%.

Чистий прибуток збільшиться на 153,4% до 3716,8 тис. грн, що дозволить акумулювати кошти для подальшого розвитку підприємства.

Вартість активів зросте на 81,6% до 14200,0 тис. грн за рахунок інвестицій у модернізацію номерного фонду, розширення спектру послуг та впровадження нових технологій.

Коефіцієнт автономії тимчасово знизиться у 2024 році до 0,72 через залучення позикових коштів для фінансування інвестицій, але вже в 2025 році відновиться до значення 0,94, що свідчитиме про збереження високого рівня фінансової незалежності підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «НАДІЯ» можна зробити наступні висновки, що підприємство функціонує з 2016 року як готельний комплекс в Івано – Франківську зі статутним капіталом 1,6 млн грн, що повністю належить німецькій компанії, з кінцевим бенефіціаром – громадянином України Антонцем Вадимом Олександровичем.

Готель здійснює широкий спектр діяльності, включаючи готельні послуги, ресторанне обслуговування, оренду майна та додаткові сервіси. Управлінська структура підприємства побудована за трирівневою системою, де вище керівництво в особі директора Кодзаєва Е.Е. відповідає за стратегічний розвиток, середня ланка забезпечує координацію підрозділів, а нижча – безпосереднє управління персоналом.

Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що підтверджується зростанням чистого доходу на 17% та чистого прибутку на 16.2%. Фінансовий стан характеризується високою стійкістю – коефіцієнт автономії зріс з 0.63 до 0.98, що свідчить про практично повну фінансову незалежність. При цьому спостерігається оптимізація структури персоналу – при скороченні чисельності працівників з 7 до 5 осіб ефективність їх використання суттєво зросла, що підтверджується збільшенням доходу на одного працівника на 63.8%.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що готельно – ресторанний комплекс «Надія» займає лідируючі позиції на ринку Івано – Франківська, що підтверджується найвищою ринковою часткою у 22.3% та річною виручкою 158,500 тис. грн. станом на 2024 рік. Комплекс демонструє високі показники за всіма ключовими факторами успіху, отримавши максимальні оцінки за рівнем маркетингу та інвестицій (10 балів), та майже максимальні оцінки за якість продукції (9 балів) та рівень менеджменту (9.5 балів). Розрахунок конкурентоспроможності за методом теорії бажаності показав найвищий результат серед конкурентів – 9.796, що свідчить про суттєву конкурентну перевагу закладу.

Запропоновані заходи охоплюють різні напрями діяльності: модернізацію номерного фонду, розширення спектру додаткових послуг, вдосконалення гастрономічної складової, розвиток цифрових технологій, підвищення рівня персоналізації сервісу, впровадження екологічних ініціатив, вдосконалення маркетингової стратегії, розвиток програми лояльності, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток партнерських відносин. Загальна сума необхідних інвестицій для реалізації запропонованих заходів становить 6715 тис. грн, а очікуваний річний економічний ефект складає 6250 тис. грн, що дозволить окупити інвестиції протягом 13 – 15 місяців. Найбільш капіталомісткими напрямами є модернізація номерного фонду (2500 тис. грн) та розширення спектру додаткових послуг (1350 тис. грн), проте вони мають найвищий очікуваний економічний ефект.

Найшвидшу окупність (8 – 10 місяців) демонструють вдосконалення гастрономічної складової та впровадження персоналізації сервісу й програми лояльності. За прогнозами, впровадження запропонованих заходів призведе до значного зростання фінансових показників: чистий дохід збільшиться на 75,5% до 14528,4 тис. грн у 2025 році порівняно з 2024 роком, темп зростання собівартості (55,1%) буде нижчим за темп зростання доходу, що забезпечить підвищення рентабельності продажів з 17,7% до 25,6%.

Чистий прибуток зросте на 153,4% до 3716,8 тис. грн, вартість активів збільшиться на 81,6% до 14200,0 тис. грн. Коефіцієнт автономії тимчасово знизиться у 2024 році до 0,72 через залучення позикових коштів для фінансування інвестицій, але вже в 2025 році відновиться до значення 0,94, що свідчитиме про збереження високого рівня фінансової незалежності підприємства.

Отже, впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить ТОВ «Надія» не лише зберегти, але й посилити свої конкурентні позиції на ринку готельно – ресторанних послуг Івано – Франківська, забезпечивши стабільне зростання фінансових показників та підвищення ефективності діяльності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку готелів у м. івано – франківськ. 2023 рік. *Аналіз ринку. Замовити аналіз ринку на Pro – Consulting*. URL: https://pro – consulting.ua/ua/issledovanie – rynka/analiz – rynka – gostinic – v – g – ivano – frankovsk – 2023 – god

2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524 – 0072/2023 – 42 – 35

3. Божков Д. С., Тетьоркін О. О., Гречаніченко О. В. Уточнення дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2024. № 10. С. 112–116. URL: https://doi.org/10.32702/2306 – 6814.2024.10.112

4. Бондаренко С. М., Бодько Є. С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2020. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17280

5. Борис Н. А., Борис Н. А., Borys N. A. Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу як складова успішного управління підприємством : thesis. 2020. URL: http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42794

6. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524 – 0072/2024 – 61 – 82

7. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. ECONOMICS: timerealities . DOI:10.5281/zenodo.8433029. 2024. № 4 (68). С. 83 – 88.

8. Воронюк Т. А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. Український журнал прикладної економіки. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_3_18. 2019. № 3. С. 139–148.

9. Герасимова В.О., Рєзанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. DOI: https://doi.org/10.32782/2224 – 6282/154 – 17. 2020. Вип. 154. С. 93 – 97.

10. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. URL: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i50.53229

11. Голда Н. Маркетинг як елемент формування конкурентоспроможної туристичної галузі. II Міжнародна науково – практична конференція «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39805. Тернопіль 23 – 24 листопада 2023 р. С.11 – 12.

12. Головна – Всеукраїнська спілка виробників будматеріалів. Всеукраїнська спілка виробників будматеріалів. URL: https://avbmv.com.ua/

13. Готелі в центрі в Івано – Франківську. *Ukraine hotels & apartments, all accommodations in Ukraine*. URL: https://www.hotels – of – ukraine.com/uk/ivano – frankivsk – hotels – 127168/theme/central – hotels – 8/

14. Готелі Івано – Франківська в центрі міста – 25 готелів від 600 грн. *Hotels24.ua – 4321 Готелів України. Безкоштовне бронювання та Відгуки*. URL: https://hotels24.ua/uk/Ivano – Frankivsk/city – center/

15. Готелі,мотелі,хостели – Офіційний сайт міста Івано – Франківська. *Офіційний сайт міста Івано – Франківська*. URL: https://www.mvk.if.ua/hotel

16. Готель Івано – Франківськ. Топ 10 готелів Франківська. *Ternopil – Day*. URL: https://frankivsk – day.com/hotel – frankivsk/

17. Де зупинитися в Івано – Франківську: найзатишніші місця для гостей міста. *Visit Ukraine – SERVICE PORTAL ABOUT UKRAINE 24/7*.

URL: https://visitukraine.today/uk/blog/3938/where – to – stay – in – ivano – frankivsk – the – most – cosy – places – for – city – guests?srsltid=AfmBOoppZ347r0WxIDNYNAXVqfRu7nak0nVPiNqc – 3raUb5D – 8sXgP9D

18. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 22. URL: https://doi.org/10.20535/2307 – 5651.22.2023.259813

19. Знайомимось з історичними будівлями івано – франківська. готель «центральний». фото. *Побудовано :: Головна*. URL: https://pobudovano.com.ua/news/znayomimos – z – istorichnimi – budivlyami – ivano – frankivska – gotel – tsentralniy – foto

20. І.В Височин. Теоретико – методичні засади дослідження бізнес – планування в системі управління підприємством. Google Scholar. URL: https://scholar.google.com.ua/scholar?hl=uk&as_sdt=0,5&q=I.B.+Височин+управління+конкурентоспроможністю+&btnG=#d=gs_qabs&t=1724720990336&u=#p=_qyIxOcHSlgJ

21. Іваненко Д. І. Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства : thesis. 2020. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/19962

22. К.В Багацька. Комплексна оцінка конкурентоспроможності суб’єктів страхового ринку України. Google Scholar. URL: https://scholar.google.com.ua/scholar?hl=uk&as_sdt=0,5&q=К.В.+Багацька+конкурентоспроможність+&btnG=#d=gs_qabs&t=1724720768526&u=#p=MNowm3NXpnMJ

23. Комунальний готель «Бандерштадт» запрошує – Офіційний сайт міста Івано – Франківська. *Офіційний сайт міста Івано – Франківська*. URL: https://www.mvk.if.ua/news/17153

24. Надія Готель Івано – Франківськ центр. *Надія готель Івано – Франківськ центр. Кращий готель Івано – Франківська*. URL: https://www.nadiyahotel.com/

25. Назад в минуле: готель та ресторан «Україна» в Івано – Франківську (ФОТО) – ПІК. *ПІК*. URL: https://pik.net.ua/2022/04/24/nazad – v – mynule – gotel – ta – restoran – ukrayina – v – ivano – frankivsku – foto/

26. Побережна Н. М., Александрова В. О., Хаустова І. Є. Проблеми та перспективи управління готельним бізнесом : thesis. 2019. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI – Press/40088

27. Строков Є. М., Єрмоленко Л. П. Інформаційна інфраструктура готелю та технології, що до неї входять : thesis. 2019. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI – Press/41797

28. Україна | Готелі Івано – Франківська | Розповіді про готелі Івано – Франківська – ТурПравда. *Відгуки туристів про готелі. Рейтинг готелів світу – ТурПравда*. URL: https://www.turpravda.ua/ua/ivano_frankovsk/

29. Учасники проектів Вікімедіа. Дністер (готель, Івано – Франківськ) – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Дністер_(готель,_Івано – Франківськ)

30. Учасники проектів Вікімедіа. Надія (готель) – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Надія_(готель)

31. Andrusiv U. Y. Methods of Evaluating the Competitiveness of Industrial Enterprises in the National Economy. Business Inform. 2019. Vol. 3, no. 494. P. 241–246. URL: https://doi.org/10.32983/2222 – 4459 – 2019 – 3 – 241 – 246

32. Babachenko L., Kovshun K., Portna Y. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Problems and prospects of economic and management. 2019. № 3 (19). С. 45–52. URL: https://doi.org/10.25140/2411 – 5215 – 2019 – 3(19) – 45 – 52

33. Drazhnytsia S., Drazhnytsia O. Modern methods for assessing the level of competitiveness of enterprises in the service sphere. Herald of khmelnytskyi

national university. 2022. Vol. 298, no. 5 Part 1. P. 210–213. URL: https://doi.org/10.31891/2307 – 5740 – 2022 – 298 – 5(1) – 36

34. Khachatryan V. Scientific and Methodological Approaches to the Assessment of the Level of Competitiveness of the Domestic Enterprise in the International Market. Economics: time realities. 2022. Vol. 2, no. 54. P. 92–98. URL: https://doi.org/10.15276/etr.02.2022.12

35. Mendela I. Y. Аутсорсинг в діяльності готельних підприємств. *The actual problems of regional economy development*. 2019. Т. 1, № 15. С. 48–53. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.15.48 – 53

36. Nadiya hotel. *Booking*. URL: https://www.booking.com/hotel/ua/nadiya – ivano – frankivsk.ru.html?aid=356980&label=gog235jc – 1DCAso6QFCFm5hZGl5YS1pdmFuby1mcmFua2l2c2tIKVgDaOkBiAECmAEhuAEJyAER2AED6AEBiAIBqAIDuAKq_ – y9BsACAdICJDBjNTdhNGQzLTgzYTYtNGU0NC1iN2E2LWQ5Yjk5M2U1ZGRjM9gCBOACAQ&sid=073fa09a5b8c5d8fa4c1fbda40d51b78&dist=0&keep_landing=1&sb_price_type=total&type=total&

37. Petrashevska A., Kolontai S., Romanyuk V. Methods of assessing the level of investment attractiveness of the enterprise in the post – war period. Economic scope. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2224 – 6282/191 – 57

38. PropertyTimes.com.ua. Ще низці готелів в Україні призначені категорій у вигляді зірок. *propertytimes.com.ua*. URL: https://propertytimes.com.ua/novosti/goteli_zirki

39. Ribas Hotels Group. Результати дослідження «огляд готельного ринку україни 2024» ribas hotels group. *Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024» Ribas Hotels Group*. URL: https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati – issledovaniya – obzor – gostinichnogo – rinka – ukraini – 2024/

40. Shylo Z. S., Krechko M. Y. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: підходи до оцінювання та забезпечення економічної безпеки. Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. 2023. Т. 2, № 98. С. 278. URL: https://doi.org/10.31713/ve2202324

41. Skyscanner. *Skyscanner*.URL: https://www.skyscanner.com.ua/hotels/ukraine/ivano – frankivsk – hotels/ci – 27542808

ДОДАТКИ

Додаток А

2024 рік, Форма №1 – 2

Дата звіту	30.04.2024
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Надія Кучер
Кількість працівників	170

Фінансова звітність підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	50.10	32.80
первісна вартість	1001	102.10	105.30
накопичена амортизація	1002	52.00	72.50
Незавершені капітальні інвестиції	1005	300.00	324.00
Основні засоби:	1010	7 093.90	6 145.60
первісна вартість	1011	10 868.90	10 907.90
знос	1012	3 775.00	4 762.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	7 444.00	6 502.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	380.00	522.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8.00	178.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	61.90	544.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	38.10	18.80

Витрати майбутніх періодів	1170	36.50	54.40
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	524.50	1 317.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 968.50	7 820.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 600.00	1 600.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 599.10	6 066.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	6 199.10	7 666.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	350.40	14.30
розрахунками з бюджетом	1620	60.10	95.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 358.90	45.00
Усього за розділом III	1695	1 769.40	154.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	7 968.50	7 820.30

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 278.40	7 445.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 667.20	4 418.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	2 144.30	2 287.20
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 278.40	7 445.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6 811.50	6 705.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 466.90	739.80
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 466.90	739.80

2023 рік, Форма №1 – 2

Дата звіту	24.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Надія Кучер
Кількість працівників	170

Фінансова звітність підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	61.00	50.10
первісна вартість	1001	94.10	102.10
накопичена амортизація	1002	33.10	52.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	300.00	300.00
Основні засоби:	1010	8 311.00	7 093.90
первісна вартість	1011	10 848.30	10 868.90
знос	1012	2 537.30	3 775.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	8 672.00	7 444.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	336.70	380.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	24.50	8.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13.70	61.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	2.90	38.10
Витрати майбутніх періодів	1170	31.00	36.50
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	408.80	524.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	9 080.80	7 968.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 600.00	1 600.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 164.70	4 599.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 764.70	6 199.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	66.90	350.40
розрахунками з бюджетом	1620	55.00	60.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	6.20	
розрахунками з оплати праці	1630	22.50	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 165.50	1 358.90
Усього за розділом III	1695	3 316.10	1 769.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	9 080.80	7 968.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 445.00	7 075.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 418.00	3 453.40
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	2 287.20	2 359.30
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 445.00	7 075.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6 705.20	5 812.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	739.80	1 262.70
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	739.80	1 262.70

2022 рік, Форма №1 – 2

Дата звіту	23.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Надія Кучер
Кількість працівників	170

Фінансова звітність підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	69.60	61.00
первісна вартість	1001	85.20	94.10
накопичена амортизація	1002	15.60	33.10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	300.00	300.00
Основні засоби:	1010	8 858.10	8 311.00
первісна вартість	1011	10 743.90	10 848.30
знос	1012	1 885.80	2 537.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Усього за розділом I	1095	9 227.70	8 672.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	484.10	336.70
у тому числі готова продукція	1103	36.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	16.00	24.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	66.70	13.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	286.10	2.90
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	31.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	852.90	408.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	10 080.60	9 080.80

Пасив

Назва рядка	**Код рядка**	**На початок звітного року, тис. грн**	**На кінець звітного періоду, тис. грн**
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 600.00	1 600.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 905.90	4 164.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 505.90	5 764.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	17.30	66.90
розрахунками з бюджетом	1620	62.70	55.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	6.20
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	22.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 494.70	3 165.50
Усього за розділом III	1695	5 574.70	3 316.10

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	10 080.60	9 080.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 075.40	5 789.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 453.40	1.20
Інші операційні доходи	2120		1.20
Інші операційні витрати	2180	2 359.30	3 704.40
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 075.40	5 790.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	5 812.70	3 705.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 262.70	2 084.60
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 262.70	2 084.60

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: « Дослідження конкурентоспроможності послуг ТОВ «Фірма Надія».

Обсяг пояснювальної записки 58 аркушів.

Кількість рисунків 7

Кількість таблиць 21

Графічний матеріал (слайди, плакати) шт.

1. Титулка

2. Зміст

3. Теоретичні основи конкурентоспроможності послуг підприємства

4-6. Аналіз конкурентоспроможності готелю «Надія»

7-9. Напрямки підвищення конкурентоспроможності готелю «Надія»

10. Висновки

11. Доповідь закінчено, дякую за увагу!

Додатки___ 1шт. 71-77____ аркушів.

«_____» _____2025 рік

Підпис студента