

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
 «Відновлення конкурентоспроможності готелю «Поділля»
 (на прикладі ресторану «Поділля»
 (ФОП Скрипка І.І.))

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Шифр і назва галузі знань
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Шифр і назва спеціальності
 Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Назва
 Шифр _____

Виконав:
 студент 5 курсу група ГРС3-20-1
Шифр


Підпис

Надія МУХАЛОВА,
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доц.


Підпис


Олена ДАВИДОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.


Підпис

Оксана ГРИНДІЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
 Зав. кафедри туризму та
 готельно-ресторанної справи


Підпис

Ігор ЖУРБА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 червня 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
 Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д. Жушко ІС
 "18" серпня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Мухалова Надія Миколаївна

1. Тема роботи Шляхи відновлення конкурентоспроможності готелю «Поділля»
 керівник роботи Давидова Олена Анатоліївна, доц., к.е.н.

Затверджена наказом ректора університету від " 02 " 02 " 2025 р. № 03

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "ПОДІЛЛЯ" 3 ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "ПОДІЛЛЯ"

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Підходи до визначення терміну «реклама». 2.Цілі. 3. Класифікація реклами.4. Функції реклами. 5. Канали розподілу реклами 6. SWOT матриця для готелю «Поділля» 7. Характеристика оснащення номерів у готелі «Поділля» 8. Основні техніко-економічні показники готелю «Поділля» _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Квітень 2025	<i>Видана</i>
2.	Одержання індивідуального завдання	Квітень 2025	<i>Видано</i>
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Квітень 2025	<i>Виконано</i>
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Травень 2025	<i>Виконано</i>
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Травень 2025	<i>Виконано</i>
6.	Підготовка першого розділу	Травень 2025	<i>Виконано</i>
7.	Підготовка другого розділу	Травень 2025	<i>Виконано</i>
8.	Підготовка третього розділу	Червень 2025	<i>Виконано</i>
9.	Підготовка висновків	Червень 2025	<i>Виконано</i>
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2025	<i>Виконано</i>
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2025	<i>Виконано</i>
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025	<i>Виконано</i>
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2025	<i>Виконано</i>
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	<i>Виконано</i>
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	<i>Виконано</i>
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2025	<i>Виконано</i>

Студент


Надія МУХАЛОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Олена ДАВИДОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Надія МУХАЛОВА

Тема роботи: Відновлення конкурентоспроможності готелю «Поділля»

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: доц. к.е.н. Олена ДАВИДОВА

Кваліфікаційна робота виконана на 57 с., містить 10 таблиць, 3 рисунок, перелік джерел посилання складається зі 38 найменувань.

У цій дипломній роботі Н.М. Мухалова досліджує шляхи для відновлення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Поділля», аналізуючи вплив зовнішнього середовища на його ефективність.

Об'єктом дослідження є сам готельно-ресторанний комплекс «Поділля», що надає послуги.

Предметом дослідження є його конкурентоспроможність.

Головна мета роботи полягає у розробці теоретичних основ та практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств готельно-ресторанної сфери.

Для досягнення цієї мети були використані такі методи дослідження, як спостереження, порівняння, групування, аналіз, а також представлення даних у табличному та графічному вигляді.

У роботі детально розглянуто ключові поняття конкуренції та конкурентоспроможності, визначено пріоритети їх забезпечення. Проаналізовано фактори, що впливають на конкурентоспроможність, та обґрунтовано стратегічний підхід для готельно-ресторанного бізнесу. Також була надана загальна характеристика, проаналізовані техніко-економічні показники роботи «Поділля» та його позиції на ринку. Запропоновані інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності закладу індустрії гостинності.

Результати дослідження рекомендовані для впровадження в діяльність «Поділля».

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентний статус, інновації, стратегія, відновлення.

ABSTRACT

For diploma thesis Nadia MUKHALOVA

The diploma thesis theme: Restoration of the competitiveness of the hotel (on the example of the hotel “Podillia” FOP Skripka I.I.)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Davydova O.A.

Academic degree, academic title, surname, initials

The diploma thesis is 57 pages long, contains 10 tables, 3 figures, a list of references consists of 38 titles.

this diploma thesis, N.M. Mukhalova explores ways to restore the competitiveness of the hotel and restaurant complex 'Podillya', analyzing the impact of the external environment on its effectiveness. The object of research is the hotel and restaurant complex 'Podillya' itself, which provides services. The subject of research is its competitiveness. The main goal of the work is to develop theoretical foundations and practical recommendations for enhancing the competitiveness of modern enterprises in the hotel and restaurant sector. To achieve this goal, research methods such as observation, comparison, grouping, analysis, as well as data presentation in tabular and graphical form were used.

The work thoroughly examines the key concepts of competition and competitiveness, establishes priorities for their provision. It analyzes the factors affecting competitiveness and substantiates a strategic approach for the hotel and restaurant business. A general characterization is also provided, along with an analysis of the technical and economic indicators of 'Podillia' and its market position. Innovative solutions are proposed to enhance the competitiveness of the hospitality establishment. The results of the research are recommended for implementation in the operations of 'Podillia'. Keywords: hotel and restaurant business, competition, competitiveness, competitive advantages, competitive status, innovations, strategy, recovery.

Зміст

ВСТУП

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності в готельному
господарстві.....81.2 Методи та показники оцінки конкурентоспроможності готельних
послуг.....161.3 Світові тенденції та вітчизняний досвід підвищення
конкурентоспроможності у готельній індустрії.....20

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ “ПОДІЛЛЯ”

2.1 Загальна характеристика та організаційна структура готелю
“Поділля”.....272.2 Оцінка конкурентоспроможності готелю “Поділля” та виявлення
проблем.....312.3 Визначення основних проблем, що стримують конкурентоспроможність
готелю”Поділля”.....373 ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ “ПОДІЛЛЯ”3.1 Аналіз по відновленню конкурентоспроможності готелю
“Поділля”.....433.2 Пропозиції для відновлення конкурентоспроможності готелю
“Поділля”.....45

ВИСНОВОК

Література

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності в готельному господарстві

Конкурентоспроможність готелю - це його здатність ефективно приваблювати та утримувати клієнтів, пропонуючи їм кращу цінність порівняно з конкурентами, і при цьому досягати успішних фінансових результатів. По суті, це вміння готелю виділятися на ринку та бути кращим вибором для споживачів.

Конкурентна перевага - це основа успіху будь-якого готелю. Готельний бізнес є важливою частиною туристичної індустрії, що охоплює всі види діяльності, спрямовані на обслуговування клієнтів. У сучасному світі, де конкуренція на ринку готельних послуг постійно зростає, готелям необхідно вживати комплексні заходи для формування та закріплення своїх конкурентних переваг, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Конкурентоспроможність готелю - це його здатність успішно надавати готельні послуги на ринку, перевершуючи конкурентів. Це дозволяє готелю отримувати додатковий прибуток, який може бути використаний для розвитку закладу, навчання персоналу та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Проте, створення конкурентних переваг - це складний процес, що вимагає постійного вдосконалення діяльності, оскільки більшість таких переваг можуть бути легко скопійовані конкурентами в короткостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його перевагами над іншими гравцями в певному ринковому сегменті. Хоча оцінка конкурентоспроможності часто базується на інтуїції, її можна формалізувати за допомогою конкретних показників. Це дозволить проаналізувати ситуацію, виявити фактори впливу та визначити шляхи підвищення

конкурентоспроможності. Принципи оцінки конкурентоспроможності послуг і товарів схожі, але особливість оцінки послуг полягає у специфіці показників якості та, відповідно, у методах оцінки самого підприємства.

Ефективна оцінка готельного бізнесу завжди охоплює ключові елементи, які формують його конкурентні переваги. Ці фактори допомагають готелю виділятися на ринку та залучати клієнтів:

- Якість послуг та продукту;
- Цінова політика;
- Місцезнаходження;
- Імідж та репутація;
- Рівень персоналу;
- Маркетингова та збутова діяльність;
- Технології та інновації;
- Фінансова стабільність;

Регулярний аналіз цих факторів - невід'ємна частина стратегічного управління готельним бізнесом, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для підвищення конкурентоспроможності.

Для підвищення конкурентоспроможності у сфері готельного-ресторанного бізнесу є комплекс перелічених пріоритетів зазначених на табл.1.1

Таблиця 1.1. - Пріоритети які поставлені для підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Категорія Пріоритетів	Опис Пріоритетів
1. Якість високої обслуговування:	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення високої якості обслуговування для всіх клієнтів. - Навчання персоналу належним навичкам та вмінням спілкування та ефективного обслуговування клієнтів. - Постійне збільшення рівня задоволеності клієнтів через впровадження програм зворотного зв'язку та врахування їхніх потреб.
2. Інновації та	- Використання сучасних технологій для

Категорія Пріоритетів	Опис Пріоритетів
інноваційні технології:	автоматизації процесів та полегшення взаємодії з клієнтами. - Упровадження онлайн-систем бронювання та управління готелем для покращення доступності та зручності для клієнтів. - Запровадження інноваційних рішень нового обладнання та енергоефективності.
3. Маркетинг та просування:	- Розвиток стратегій маркетингу та просування, спрямованих на заохочення нових клієнтів та утримання існуючих. - Використання соціальних медіа та інтернет-маркетингу для залучення уваги до готельно-ресторанного бізнесу. - Проведення акцій, спеціальних пропозицій та програм лояльності для збільшення клієнтської бази та збереження постійних клієнтів.
4. Підвищення ефективності бізнес-процесів та операцій:	- Оптимізація внутрішніх процесів управління готелем та рестораном для зменшення витрат і підвищення продуктивності. - Використання аналітичних інструментів для аналізу даних про використання ресурсів та відгуки клієнтів для пошуку сегментів для покращення.
5. Сталість та екологічна відповідальність:	- Запровадження ініціатив зі збереження ресурсів та зменшення відходів. - Забезпечення розвитку екологічного управління готельно-ресторанним бізнесом, включаючи використання відновлюваних джерел енергії та мінімізацію впливу на довкілля.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності готельного закладу є надзвичайно актуальною проблемою в умовах посиленої конкуренції на ринку готельних послуг.

Конкурентоспроможність готелю - це його здатність успішно залучати та утримувати клієнтів, обходячи конкурентів. Вона складається з трьох взаємопов'язаних рівнів.

1. Конкурентоспроможність послуг.

Важливим аспектом є:

- Якість послуг, вона охоплює все, від чистоти номерів та справності обладнання до швидкості й ефективності обслуговування, професіоналізму персоналу та якості харчування (якщо є ресторан).

- Цінова політика (готель має пропонувати привабливу ціну, яка відповідає якості та є доступною для цільової аудиторії, але при цьому покриває витрати та забезпечує прибуток. Важливі гнучкість ціноутворення, наявність акцій та знижок);

- Рівень обслуговування - це про те, наскільки персонал ввічливий, уважний, швидко реагує на запити гостей та пропонує індивідуальний підхід;

- Асортимент послуг (чим більше різноманітних послуг пропонує готель (наприклад, конференц-зали, басейн, фітнес-центр, спа, трансфер, екскурсії) і чим краще вони відповідають потребам різних категорій гостей, тим вища його привабливість);

- Інновації - це впровадження нових технологій (онлайн-реєстрація, "розумні" номери, мобільні додатки) та постійне оновлення пропозицій допомагають готелю залишатися сучасним та привабливим.

2. Конкуентоспроможність готелю як бізнесу

Для готелю важливими аспектами є :місце розташування,важлива відстань до туристичних об'єктів, транспортних розв'язок та ділових центрів, атеріально-технічна база яка відповідає за стан будівель, обладнання, номерного фонду та всієї інфраструктури (ресторани, бари, конференц-зали). Кваліфікація персоналу обов'язкова, адже відповідає за наявність висококваліфікованих та мотивованих співробітників, їхнє постійне навчання та розвиток. Маркетингова діяльність є ефективним рішенням просування послуг, використання різних каналів комунікації (сайт, соціальні мережі, рекламні кампанії) та формування впізнаваного бренду.

Імідж та репутація впливає на позитивне сприйняття готелю споживачами, діловими партнерами та громадськістю. Сюди також відноситься бренд готелю. Фінансова стабільність відповідає за ефективне управління фінансовими потоками, здатність інвестувати в розвиток та

стійкість до економічних коливань. Системи управління внутрішніх процесів та програми лояльності також відіграють важливу роль для готелю і допомагають в змаганні з конкурентами .

3. Стратегічна та тактична конкурентоспроможність

– Тактичний рівень - це короткострокові заходи та фактори, що забезпечують конкурентоспроможність готелю в поточному періоді. Приклади: оптимізація цін, проведення акцій, швидке покращення окремих елементів сервісу;

– Стратегічний рівень - це довгострокові рішення та фактори, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та конкурентних переваг у майбутньому. Сюди входять інвестиції в модернізацію, розробка унікальних концепцій, формування сильного бренду та постійне навчання персоналу;

Всі ці рівні тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Наприклад, висока якість послуг формує позитивний імідж, що своєю чергою стає частиною стратегічних переваг. Для забезпечення високої конкурентоспроможності готелю важливо комплексно підходити до аналізу та вдосконаленню всіх цих рівнів.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність у готельному бізнесі.

Конкурентоспроможність готельного бізнесу залежить від багатьох чинників, які визначають його здатність успішно функціонувати, бути фінансово незалежним, впроваджувати інновації та постійно розвиватися. Важливо зазначити, що ці чинники відображають конкурентоспроможність з позиції власника, а не споживача. Щоб ефективно оцінити та покращити конкурентні позиції готелю, необхідно згрупувати та ранжувати ці фактори, враховуючи специфіку його діяльності. Можна виділити чотири ключові групи чинників, що впливають на конкурентоспроможність:

- Організаційні чинники;
- Чинники послуг;
- Чинники рівня обслуговування;

- Чинники маркетингової діяльності;

Також, з найважливіших організаційних факторів які грають важливу роль в конкурентоспроможності - персонал. Професіоналізм співробітників та їх вміння працювати з гостями безпосередньо впливають на якість обслуговування. Постійне підвищення кваліфікації персоналу стає суттєвою конкурентною перевагою.

Фінансова незалежність також є критично важливою. Платоспроможність готелю та його економічний стан визначаються прибутком, який є основним джерелом фінансування. Цей фактор залежить від рівня витрат та обсягу реалізації послуг.

Цінова політика відіграє вирішальну роль у якості послуг. Це ризикований фактор, оскільки необдумані цінові рішення можуть негативно позначитися на діяльності готелю. Ціни можуть формуватися на основі витрат, попиту, цін конкурентів або сприйнятої та реальної цінності послуг.

Безпека послуг є ще одним ключовим фактором, що характеризує рівень проживання. Це стосується безпеки перебування гостя в готелі та збереження його майна. Ці параметри значно впливають на репутацію готелю, оскільки безпека є пріоритетом для багатьох споживачів послуг гостинності.

На таблиці 1.2 детально розписується про фактори, які впливають на конкурентоспроможність у готельному бізнесі. Вона охоплює як внутрішні аспекти, що знаходяться під контролем готелю, так і зовнішні фактори, на які готель повинен реагувати.

Таблиця 1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність готельного бізнесу.

Категорія фактора	Фактор	Опис та вплив на конкурентоспроможність
Внутрішні фактори (під контролем готелю)		
1. Якість послуг та досвід	Якість номерного фонду	Стан та чистота номерів, сучасність обладнання (ТВ, Wi-Fi, кондиціонер), комфорт ліжок. Прямо впливає на відгуки та повторні візити.
	Рівень	Професіоналізм, привітність, швидкість реагування на

	обслуговування персоналом	запити, здатність вирішувати проблеми гостей. Високий рівень сервісу створює лояльність.
	Додаткові послуги та зручності	Наявність ресторану, бару, басейну, СПА, фітнес-центру, конференц-залів, парковки, трансферу, дитячих зон. Збільшує цінність пропозиції та приваблює різні сегменти клієнтів.
	Чистота та гігієна	Загальна чистота готелю, відповідність санітарним нормам, особливо у зонах загального користування та харчування. Критично важливий фактор, що впливає на репутацію.
	Технологічні рішення	Система онлайн-бронювання, безконтактний чекін/чекаут, швидкий та стабільний Wi-Fi, "розумний дім" у номерах, мобільні додатки для гостей. Покращує зручність та модернізує імідж.
2. Управління та ефективність	Цінова політика	Баланс між конкурентними цінами та рентабельністю. Гнучкість ціноутворення (динамічне ціноутворення, пакети послуг, знижки).
	Маркетинг та просування	Ефективна реклама (онлайн/офлайн), SMM, участь у туристичних виставках, партнерство з туроператорами, програми лояльності, управління репутацією в інтернеті (відгуки).
	HR-менеджмент	Навчання та розвиток персоналу, система мотивації, утримання кваліфікованих співробітників. Впливає на якість обслуговування.
	Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни ринкових трендів, впроваджувати нові послуги, адаптуватися до потреб різних сегментів туристів.
3. Бренд та репутація	Імідж та впізнаваність бренду	Сильний, унікальний бренд, що асоціюється з якістю та надійністю. Дозволяє встановлювати вищі ціни та приваблювати клієнтів.
	Відгуки та рейтинг	Позитивні відгуки на онлайн-платформах (Booking.com, TripAdvisor, Google Maps) є надзвичайно важливими для залучення нових клієнтів.
	Корпоративна соціальна відповідальність	Дотримання екологічних стандартів, підтримка місцевих спільнот. Приваблює свідомих туристів та покращує імідж.
Зовнішні фактори (поза контролем готелю, але впливають)		
1. Ринкове середовище	Рівень конкуренції	Кількість та якість конкуруючих готелів у регіоні, їхні цінові пропозиції та послуги. Вимагає постійного моніторингу та диференціації.
	Цільова аудиторія та її потреби	Зміни у демографії, перевагах подорожуючих (наприклад, зростання еко-туризму, ділових подорожей), що впливає на попит.
	Сезонність	Вплив високого та низького сезонів на заповнюваність та цінову політику.
	Розвиток	Наявність та якість транспортної інфраструктури

	туристичної інфраструктури	(аеропорти, дороги), туристичних атракцій, розважальних закладів у регіоні.
2. Економічні фактори	Економічна ситуація в країні/світі	Рівень доходів населення, інфляція, обмінні курси валют. Впливає на купівельну спроможність та готовність подорожувати.
	Вартість ресурсів	Ціни на енергоносії, воду, продукти харчування, комунальні послуги. Безпосередньо впливає на операційні витрати готелю.
3. Політичні та правові фактори	Законодавство та регулювання	Податкове законодавство, ліцензування, санітарні норми, трудове законодавство, обмеження на будівництво.
	Політична стабільність та безпека	Впливає на готовність туристів відвідувати регіон. Терористичні загрози, соціальні заворушення.
4. Соціокультурні та екологічні фактори	Культурні особливості та традиції	Впливають на переваги туристів та вимоги до сервісу (наприклад, халяльні послуги).
	Екологічна свідомість	Зростання попиту на екологічно чисті та стійкі готельні послуги.
	Природні катаклізми	Землетруси, повені, пожежі, пандемії (як COVID-19) – мають руйнівний вплив на туристичний потік.
5. Технологічний прогрес	Нові технології бронювання	Зміни у роботі ОТА (онлайн туристичні агентства), мета-пошуковиків, прямих каналів бронювання.
	Розвиток AI та автоматизації	Можливості використання штучного інтелекту для персоналізації послуг, чат-ботів для клієнтів.

На основі аналізу цих конкурентних переваг, на готельний бізнес впливають багато чинників таких як: розташування, номерний фонд, зірковість, інфраструктура, матеріально-технічний стан, вартість номера, тощо. Готель може обрати найбільш ефективну стратегію для підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності.

1.2 Методи та показники оцінки конкурентоспроможності готельних послуг

Щоб готель був успішним на ринку, важливо постійно оцінювати його конкурентоспроможність. Це складний, але необхідний процес, який вимагає поєднання кількісних цифрових та якісних нематеріальних методів. Адже успіх готелю залежить не лише від цифр, а й від того, як його сприймають клієнти.

Базовими принципами оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства є: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність. Загальний порядок дослідження оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства представлено на табл. 1.3

Таблиця 1.3 Порядок дослідження оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства.

№	Назва кроку / етапу
1	Аналіз ринку та визначення основних підприємств-конкурентів
2	Вибір методики оцінки конкурентоспроможності готелю
3	Формування системи одиничних показників для оцінки конкурентоспроможності готелю
4	Формування системи комплексних показників для оцінки конкурентоспроможності готелю
5	Проведення оцінки конкурентоспроможності готелю
6	Аналіз результатів та з'ясування шляхів підвищення конкурентоспроможності готелю
7	Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю
8	Прийняття відповідних управлінських рішень

Для отримання найповнішої та найдостовірнішої оцінки конкурентоспроможності готельних послуг необхідно поєднувати кількісні та якісні методи. Кількісні дані покажуть, де ви перебуваєте з фінансової точки зору, а якісні - як вас сприймають клієнти. Такий комплексний аналіз дозволить готелю розробити ефективні стратегії та зайняти провідні позиції на ринку.

1. Кількісні методи: базуються на кількісних показниках.

Ці методи базуються на вимірюваних показниках для об'єктивної оцінки:

- Фінансовий аналіз - дозволяє глибоко зануритися у фінансовий стан компанії;
- Рентабельність - показує, наскільки ефективно компанія генерує прибуток (наприклад, рентабельність продажів, активів, власного капіталу);

- Фінансова стійкість та платоспроможність - оцінює здатність компанії виконувати свої зобов'язання та адаптуватися до ринкових змін;
- Оборотність - вимірює, як швидко компанія використовує свої активи (наприклад, оборотні кошти, дебіторська заборгованість) для генерації доходу;
- Диференційований підхід - порівнює конкретні характеристики продукції або компанії (ціна, якість, технології, сервіс) з конкурентами або еталонними зразками;
- Інтегральний метод - формує єдиний, комплексний показник конкурентоспроможності, зважуючи та об'єднуючи окремі показники. Часто тут потрібні експертні оцінки для визначення ваги кожного критерію;
- Метод балів-рангів - присвоює бали або ранги певним критеріям конкурентоспроможності, що спрощує порівняння з конкурентами.

2. Якісні методи: розуміння неочевидних аспектів. Ці підходи допомагають зрозуміти неформальні аспекти конкурентоспроможності, які важко виміряти числовими показниками:

- SWOT-аналіз - допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Це критично для розробки стратегії розвитку;
- PEST-аналіз - оцінює вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на конкурентоспроможність;
- П'ять сил Портера - аналізує галузеву структуру та конкурентні сили (загроза нових гравців, вплив постачальників і покупців, наявність замінників, інтенсивність конкуренції), щоб зрозуміти привабливість галузі та позицію компанії;
- Матричні методи - допомагають візуалізувати стратегічне положення компанії та її продуктів;
- Матриця БКГ- аналізує портфель продуктів за часткою ринку та темпами зростання;

- Матриця GE/MeKinsey - оцінює стратегічні бізнес-одиниці на основі привабливості галузі та позиції компанії;
- Методи експертних оцінок - залучають фахівців для оцінки факторів конкурентоспроможності, особливо коли кількісні дані обмежені (наприклад, оцінка репутації, інноваційного потенціалу, ефективності менеджменту);
- Бенчмаркінг - передбачає порівняння власних процесів, продуктів та послуг з найкращими практиками лідерів галузі або інших успішних компаній.
- Поєднуючи ці кількісні та якісні методи, ви отримаєте найбільш комплексну та достовірну оцінку конкурентоспроможності. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони, визначити можливості для зростання та розробити ефективні стратегії для досягнення переваги на ринку.

Фінансова стійкість для готельного господарства - це не просто шлях до успіху, а стратегічна перевага, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. В індустрії ринку готель, який фінансова стабільний, може легше адаптуватись, розвиватись та випереджати конкурентів. Основні показники фінансової стійкості та їх вплив на конкурентоспроможність готельного бізнесу показані в таблиці 1.4

Категорія показника	Показник	Формула	Опис та значення для готельного бізнесу	Вплив на конкурентоспроможність готелю
1. Ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	Здатність готелю покривати короткострокові зобов'язання (зарплата, оплата постачальникам). Важливий для операційної гнучкості в умовах сезонності.	Забезпечує оперативну гнучкість, знижує ризик фінансових труднощів, дозволяє підтримувати якість обслуговування.
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Поточні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	Більш строгий показник, виключає менш ліквідні запаси. Дає реалістичну картину здатності швидко погасити короткострокові борги.	Дозволяє швидко реагувати на непередбачені витрати, уникати касових розривів.
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Еквіваленти	Найбільш консервативний показник, що відображає можливість негайно	Забезпечує високу фінансову безпеку та можливість швидких

		грошових коштів) / Поточні зобов'язання	погасити частину зобов'язань лише за рахунок грошових коштів.	розрахунків, покращує репутацію серед постачальників.
2. Фінансова незалежність та структура капіталу	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Загальні активи	Частка власних коштів у загальному капіталі готелю. Високий показник означає меншу залежність від позик.	Підвищує фінансову стійкість до криз, надає гнучкість у прийнятті інвестиційних рішень, збільшує довіру кредиторів та інвесторів.
	Коефіцієнт фінансового левериджу	Загальні зобов'язання / Власний капітал	Співвідношення позикового та власного капіталу. Оптимальний рівень дозволяє використовувати переваги позикового капіталу без надмірного ризику.	Забезпечує збалансоване використання капіталу; занадто високий показник знижує стійкість та інвестиційну привабливість.
3. Рентабельність	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середня сума активів	Ефективність використання активів готелю для генерування прибутку. Враховує значні основні засоби готельного бізнесу.	Вказує на ефективне управління майном, приваблює інвесторів, дає змогу інвестувати в розвиток.
	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середня сума власного капіталу	Ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку. Важливий для власників та потенційних інвесторів.	Показник привабливості для акціонерів, свідчить про ефективне управління власним капіталом.
	Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід	Частка прибутку в кожній гривні доходу від продажів послуг. Показує ефективність контролю витрат.	Демонструє ефективність ціноутворення та управління витратами, що дозволяє підтримувати конкурентні ціни або інвестувати в якість.
4. Ефективність використання ресурсів (Оборотність)	Оборотність активів	Чистий дохід / Середня сума активів	Скільки доходу готель генерує на кожну одиницю вартості своїх активів (будівель, обладнання).	Висока оборотність свідчить про ефективне використання капіталовкладень, максимізуючи прибуток від наявної інфраструктури.
	Оборотність дебіторської заборгованості	Чистий кредитний дохід / Середня дебіторська заборгованість	Швидкість збору коштів від клієнтів (особливо актуально для корпоративних клієнтів, туроператорів).	Забезпечує стабільний грошовий потік, знижує ризик неповернення боргів, підвищує фінансову ліквідність.

Табл.1.4 Демонструє, як кожен із зазначених показників фінансової стійкості взаємопов'язаний з операційною ефективністю та стратегічними можливостями готелю, що в кінцевому підсумку визначає його конкурентоспроможність на ринку.

Отже, фінансова стійкість є фундаментальною передумовою для успішної конкуренції та сталого розвитку в готельному бізнесі.

1.3 Світові тенденції та вітчизняний досвід підвищення конкурентоспроможності у готельній індустрії.

Аналіз сучасних трендів (цифровізація, екологічність, персоналізація, сталий розвиток) готельного господарства підвищення конкурентоспроможності.

Сьогодні готельний бізнес стрімко змінюється, аби відповідати новим очікуванням гостей та залишатися на крок попереду конкурентів. Чотири ключові тренди визначають успіх: цифровізація, екологічність, персоналізація та сталий розвиток. Вони не просто впливають на те, як працюють готелі, а й формують абсолютно новий досвід.

1. Цифровізація

Цифровізація – це набагато більше, ніж просто наявність Wi-Fi. Це повна інтеграція технологій у кожен аспект готельного бізнесу. Вона забезпечує оптимізацію роботи, покращення досвіду гостя та робить маркетинг ефективним.

Оптимізація роботи, забезпечує швидке самостійне заселення/виселення через мобільний додаток до "розумних" номерів, де освітлення та температура контролюються голосом. Системи управління готелем (PMS) та клієнтами (CRM) дозволяють автоматизувати процеси та керувати всіма аспектами бізнесу з однієї платформи;

Покращений досвід гостя - мобільні додатки дають змогу замовляти послуги, відчиняти двері номера та отримувати рекомендації. Чат-боти та

штучний інтелект швидко відповідають на запитання, а віртуальні тури по готелю дозволяють гостям "відвідати" його ще до приїзду;

Ефективний маркетинг - онлайн-присутність, SEO-оптимізація та аналітика даних допомагають готелям знаходити своїх клієнтів та пропонувати їм саме те, що потрібно.

2. Екологічність та сталий розвиток

Все більше туристів обирають готелі, що дбають про довкілля. Це не просто данина моді, а стратегічна необхідність. За допомогою якої можна зробити вигідні для готелю ходи:

- Залучення свідомих туристів: готелі, які демонструють свою екологічну відповідальність (наприклад, використовують сонячні панелі, сортують відходи або зменшують споживання пластику), приваблюють сегмент клієнтів, готових платити за "зелені" ініціативи;

- Зниження витрат: енергоефективність, економія води та раціональне управління відходами не тільки зменшують екологічний відбиток, але й дозволяють суттєво заощаджувати на комунальних послугах;

- Покращення репутації: екологічні сертифікати які стають потужним маркетинговим інструментом, що підтверджує зобов'язання готелю щодо сталого розвитку;

- Соціальна відповідальність: підтримка місцевих громад та закупівля місцевих продуктів також є частиною сталого розвитку, що позитивно впливає на імідж готелю.

3. Персоналізація

Сьогодні успішний готель адаптує свої послуги під індивідуальні потреби та вподобання кожного гостя.

Переваги персоналізації:

- Зростання лояльності: коли гість відчуває, що його цінують та розуміють, він стає постійним клієнтом і рекомендує готель друзям;

- Збільшення прибутку: знаючи вподобання гостя, готель може пропонувати релевантні додаткові послуги, що збільшує середній чек;
- Диференціація: у світі, де все здається однаковим, персоналізований підхід стає ключовою перевагою. Це може бути вітальний подарунок на основі улюбленого напою гостя, індивідуальні рекомендації щодо місцевих розваг або можливість вибрати тип подушки;
- Основа - дані: ефективна персоналізація можлива завдяки збору та аналізу інформації про гостей, що забезпечується сучасними CRM-системами.

4. Сталий розвиток

Сучасний світ вимагає від готелів постійної адаптації. Це призводить до появи гнучких та гібридних бізнес-моделей. Готелі облаштовують коворкінг-зони для "цифрових кочівників", пропонують умови для тривалого проживання або дозволяють орендувати конференц-зали "погодинно". Партнерства з місцевими ресторанами, спа-салонами чи туроператорами дозволяють пропонувати гостям ширший спектр унікальних послуг. Щодо безпеки та гігієни, то і після пандемії COVID-19 готелі, що впроваджують суворі протоколи безпеки та гігієни, здобувають довіру гостей.

Насамкінець, всі ці тренди тісно взаємопов'язані. Цифровізація є фундаментом для персоналізації, а розумний аналіз даних може сприяти екологічним ініціативам. Готелі, які комплексно впроваджують ці підходи, не тільки підвищують свою конкурентоспроможність, але й створюють кращий досвід для своїх гостей та роблять свій внесок у сталий розвиток суспільства.

Вигідне географічне розташування України створює значні передумови для розвитку туризму та, відповідно, готельної індустрії. Розміщення країни на перетині ключових транспортних та туристичних маршрутів між Європою та Азією є її беззаперечною перевагою. Україна, як європейська держава, має спільні кордони із країнами Центральної та Західної Європи, що відкриває широкі перспективи для розширення взаємозв'язків. Водночас, її сусідство з Росією на півночі та сході традиційно забезпечувало історичні, економічні та

культурні зв'язки. Відносна близькість до Казахстану, країн Закавказзя, Середньої Азії та Близького Сходу також створює значний потенціал для економічної співпраці. Крім того, розташування України між Чорноморським та Балтійським басейнами сприяє налагодженню зв'язків з країнами цих регіонів.

Незважаючи на таке сприятливе географічне положення, Україна наразі посідає одне з останніх місць серед європейських країн за кількістю готелів.

Зростання до 2019 року: Готельна індустрія України досягла піку розвитку у 2019 році, налічуючи близько 5,3 тис. закладів розміщення. Активізація туристичних потоків, зокрема з країн Перської затоки у 2021 році, сприяла пожвавленню галузі.

Вплив пандемії COVID-19: У 2020 році туризм був одним з найбільш постраждалих секторів, з різким падінням кількості відвідувань готелів на 51% порівняно з 2019 роком. У 2021 році спостерігалися ознаки відновлення.

Недостатня кількість готелів: Навіть до війни кількість готельних номерів на тисячу мешканців в Україні була значно нижчою, ніж у Європі (в середньому два готельні номери проти 14-18).

Після повномасштабного вторгнення (з 2022 року):

Обвал та адаптація: На початку повномасштабної війни готельний бізнес обвалився на 90% у грошовому виразі. Понад 2000 об'єктів готельної нерухомості на півдні та сході країни не відкрилися взагалі. Багато готелів зазнали руйнувань.

Переорієнтація та зростання у західних регіонах: Спостерігається переорієнтація готельного бізнесу на більш безпечні території Західної України. У Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській областях завантаженість готелів перевищує 60-70%. Деякі регіони вже перевищили туристичні доходи довоєнного 2021 року завдяки внутрішньому туризму.

Збільшення кількості готелів та хостелів: Незважаючи на загальне скорочення колективних засобів розміщення, кількість готелів 9,1%, мотелів

10,7% та хостелів 28,7% продовжує зростати. Станом на середину 2024 року в Україні функціонувало 2017 готелів.

Зниження заповнюваності та середнього тарифу: У літній сезон 2023 року середня заповнюваність номерів у готелях України становила 53%, що значно нижче, ніж у 2022 році 72% та 2021 році 80%. Середній тариф та дохід на наявний номер також були нижчими, ніж у 2021 році, хоча й зросли порівняно з 2022 роком.

Зміни в клієнтській базі: Функціонування готельних підприємств у період війни виокремило декілька тенденцій, пов'язаних із зміною основних груп споживачів готельних послуг (зростання попиту від внутрішніх переселенців, волонтерів, міжнародних організацій).

Інвестиції та приватизація: У 2024 році спостерігається збільшення обсягу інвестицій у готельну нерухомість, а також нові прецеденти приватизації готелів радянської доби. Планується реалізація щонайменше 45 нових проєктів готельно-апартаментних комплексів у період з 2024 по 2026 рік.

Конкурентне середовище готельної індустрії України є складним та динамічним, особливо в умовах війни. На нього впливають такі фактори:

- Ринок представлений різними типами закладів розміщення, від міжнародних мережевих готелів до хостелів та приватних помешкань. Це створює конкуренцію не тільки між готелями, а й з альтернативними видами житла;

- В умовах зниження попиту та нестабільності, ціна стає одним з ключових факторів при виборі готелю. Готельні підприємства змушені адаптувати свою цінову політику;

- Конкурентні переваги готельних підприємств визначаються рівнем компетенції, якістю наданих послуг, рівнем обслуговування, іміджем та брендом. Готельні послуги мають бути якісними, за прийнятною ціною та з високим рівнем обслуговування;

- Розташування готелю залишається одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності, особливо в умовах перерозподілу туристичних потоків;

- Конкурентоспроможність у нинішніх реаліях значною мірою залежить від здатності готелів пристосовуватися до умов військового часу, забезпечуючи безпеку, автономність роботи та нові формати обслуговування (наприклад, довготривале проживання, прихисток).

- Готелі, які розширюють спектр послуг (наприклад, організація волонтерської діяльності, допомога з адаптацією для переселенців), можуть отримати конкурентні переваги;

- Збільшення внутрішнього туризму створює нові можливості для готельних підприємств, але й посилює конкуренцію на внутрішньому ринку;

- Деякі українські готельні мережі, як-от Ribas Hotels Group, активно розвивають свої проєкти за кордоном (Польща, Балі, Молдова), що свідчить про їхню адаптацію та пошук нових ринків.

Географічне та геополітичне положення України є значним драйвером для розвитку туризму та готельної індустрії. Розташування країни на перетині шляхів між Європою, Азією та Африкою сприяє зростанню туристичних потоків та поживленню всієї галузі. Державна підтримка стимулювала зростання готельного та туристичного бізнесу у 2000-х роках. Завдяки прийняттю Державної програми розвитку туризму на 2002-2010 роки, покращенню законодавчої бази, ухваленню низки урядових постанов, скасуванню готельного збору та бюджетному фінансуванню, з 2004 року спостерігалось чітке збільшення кількості готелів та їхнього номерного фонду. Як результат, кількість іноземних громадян, що відвідали Україну у 2008 році, зросла на 74,74% порівняно з 2000 роком.

Вихід міжнародних готельних мереж та формування національних свідчить про високий потенціал ринку. Присутність таких міжнародних гравців, як Rezidor Hotel Group (Бельгія), Hyatt Hotels (США) та турецька мережа Rixos, а також існування національної мережі Premier Hotels (сім

готелів по Україні під управлінням Premier International.), підтверджує високу рентабельність готельного бізнесу, низький рівень насичення ринку та значний попит на готельні послуги в Україні.

Створення позитивного туристичного іміджу - ключовий фактор для подальшого розвитку галузі. Для стимулювання зростання готельної індустрії необхідно системно працювати над позиціонуванням окремих регіонів та міст. Це може бути досягнуто шляхом просування їх як центрів економічної активності, збереження унікальних культурних пам'яток та асоціації з історичними подіями чи особистостями. Ефективна маркетингова політика на місцевому та центральному рівнях здатна залучити мільйони туристів, що, у свою чергу, стимулюватиме інвестиції у будівництво нових готелів та сприятиме загальному розвитку готельної індустрії.

Після перемоги та завершення війни готельний сектор України очікує відновлення в усіх регіонах. Розвиток галузі буде орієнтований на кілька ключових напрямків:

- Диверсифікація туризму - активно розвиватимуться такі види туризму, як діловий, освітній, медичний, зелений та навіть воєнний туризм (пов'язаний з історією та наслідками бойових дій);
- Залучення інвестицій та міжнародна співпраця - для відбудови та модернізації готельної інфраструктури критично важливим стане залучення іноземних інвестицій та тісна співпраця з міжнародними партнерами;
- Кадрова політика - одним із головних викликів буде утримання наявних кваліфікованих кадрів та залучення нових фахівців до галузі.

Відбудова та модернізація готельної інфраструктури стане рушійною силою для економічного відновлення та розвитку туризму в Україні.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ “ПОДІЛЛЯ”

2.1 Загальна характеристика та організаційна структура готелю “Поділля”

Готель “Поділля” в Хмельницькому має цікаву історію, що поєднує глибокі готельні традиції регіону та сучасну розбудову. Сучасна 12-поверхова будівля готелю, що розташована за адресою вулиця Шевченка, 34, є одним із перших висотних готелів міста. Юридично ПрАТ готель “Поділля” було засноване 29 квітня 1996 року (код ЄДРПОУ 21327550, статутний фонд 1 836 190,00 грн), його уповноваженою особою є Скрипка Іван Іванович.

У Хмельницькому з'являються й інші готельні проєкти з подібними назвами, які асоціюються з регіоном Поділля (наприклад, відкритий у 2020 році готель в історичній будівлі чи реконструкція колишнього ресторану “Зоряна ніч” під готель у 2023 році). Однак, вони є окремими сучасними ініціативами, а готель “Поділля” на Шевченка, 34 - це конкретний заклад, який має свою унікальну історію з 1996 року.

Розташування та Інфраструктура

Готель “Поділля” вигідно розташований у центрі міста, забезпечуючи легкий доступ до ключових об'єктів. Поруч знаходяться:

- Міський стадіон “Поділля”
- Залізничний вокзал
- Зупинки громадського транспорту (тролейбуси, маршрутні таксі) лише за 50 м від головного входу, що дозволяє дістатися будь-якої частини міста
- Парк імені І. Франка
- Центральна вулиця Проскурівська з розвиненою інфраструктурою міста.

Готель “Поділля” є одним із старожилів готельного бізнесу Хмельницького та радо приймає різноманітних гостей: від державних діячів,

політиків, підприємців та бізнесменів до діячів культури, мистецтва, спортсменів та туристів.

Усі номери якісно оснащені та забезпечують цілодобове обслуговування. До послуг гостей:

- Світлі номери з кондиціонером та телевізором;
- Ванні кімнати з тапочками, безкоштовними туалетно-косметичними засобами та феном;
- Безкоштовний Wi-Fi;
- Можливість замовлення напоїв та закусок у барі готелю;
- Цілодобовий прийом;
- Послуги прасування одягу;
- Безкоштовний відкритий паркінг для автомобілів на виході з комплексу.

У готелі "Поділля" ефективно реалізуються основні функції управління:

- Планування - завдяки дослідженню ринку, аналізу попиту та пропозиції, готель визначає свої стратегічні цілі.
- Мотивація - керівництво застосовує інноваційні підходи до стимулювання персоналу, враховуючи структуру робочої сили та зміст праці.
- Організація - виробничий процес надання послуг базується на таких принципах, як спеціалізація, пропорційність, паралельність, безперервність, ритмічність та комплексність.
- Контроль - дієва та ефективна система контролю сприяє відповідальному виконанню обов'язків працівниками.

Готель "Поділля" прагне забезпечити повноцінний відпочинок та продуктивний час для своїх гостей:

Харчування: Щоранку пропонується вишуканий сніданок за системою "шведський стіл" (у будні з 07:00 до 11:00, у вихідні та святкові дні з 08:00 до 11:30), включений у вартість номеру.

Діловий відпочинок: Для проведення заходів доступні два сучасні конференц-зали на 40 та 240 осіб, а також унікальний для міста концертний конференц-зал місткістю до 500 глядачів.

Активне дозвілля: Гості можуть провести вечірній час у найбільшому більярдному клубі Хмельницького, що розташований на території комплексу.

Додаткові зручності: Готель має салон краси, сауну та автостоянку (безкоштовно для гостей) та доступні послуги масажу.

Лінійна організаційна структура компанії заснована на принципі особистого контролю, і кожен співробітник в організації має прямого керівника. Традиційно лінійна організаційна структура - це ієрархія посад, в якій керівники вищої ланки організації пов'язані з кожним із підлеглих співробітників єдиним ланцюгом підпорядкування, що проходить через відповідних керівників середнього рівня.

Проаналізувавши організаційну структуру, приходимо до висновку, що керівництво готелю "Поділля" організовано належним чином і розподіл усіх обов'язків персоналу здійснюється правильно з урахуванням займаних посад. Готель складається з великої кількості підрозділів, які чітко взаємодіють та функціонують, утворюючи між собою налагоджену систему.

Функції управління в готелі "Поділля" можна розділити на кілька основних категорій, які притаманні більшості готельних підприємств:

1. Стратегічне управління, сюди входить: розробка місії, бачення, цілей готелю, довгострокове планування.

2. Операційне управління:

-Бронювання, реєстрація та виїзд гостей, обслуговування номерів, прибирання, технічне обслуговування.

-Закупівля продуктів, приготування страв, обслуговування в ресторанах/барах, організація банкетів та конференцій.

-Залучення клієнтів, розробка та впровадження маркетингових стратегій, робота з туристичними агенціями, онлайн-продажі.

- Підбір, навчання, мотивація, оцінка персоналу, розрахунок заробітної плати.

- Бюджетування, облік, аналіз фінансових показників, контроль витрат.

- Забезпечення безперебійної роботи інженерних систем, ремонтні роботи.

- Забезпечення безпеки гостей та персоналу, пожежна безпека.

- Стандарти обслуговування, контроль якості, робота зі скаргами та побажаннями гостей.

Готель пропонує 120 комфортабельних номерів, обладнаних усім необхідним для приємного перебування: супутникове телебачення, холодильники та телефони. У номерах підвищеної комфортності (наприклад, напівлюкс та люкс) додатково є кондиціонери та сейфи. Деякі люкси також можуть похвалитися балконами, а деякі навіть мають кухонний куточок та гідромасажну ванну. Для зручності гостей, у всіх номерах цілодобово подається холодна та гаряча вода, а також забезпечується опалення завдяки власній котельні. Доступ до безкоштовного Wi-Fi є як у номерах, так і в барі готелю.

Інфраструктура та послуги “Поділля” піклується про різноманітні потреби своїх відвідувачів. Для харчування та відпочинку функціонують ресторан, бар та більярд-кафе. Готель також є чудовим місцем для проведення ділових заходів, адже він має конференц-зал на 100 місць, який ідеально підходить для конференцій, семінарів, тренінгів та презентацій. Зал оснащений сучасним обладнанням: фліп-чарт, плазмова панель, мікрофони, проектор та екран.

Серед додаткових зручностей готелю варто виділити цілодобово охоронювану парковку, тренажерний зал, послуги прання та сувенірний магазин. Забезпечення комфорту гостей підтримується завдяки надійній системі безпеки та власній котельні, що гарантує стабільне опалення та гаряче водопостачання. Кожен із чудових номерів готелю “Поділля” виконаних у сучасному та вишуканому дизайні, облаштованих для Вашого

комфортного відпочинку зручними ліжками, сучасною технікою, та інтернетом, допоможуть створити необхідне відчуття зручності та затишку. Розмаїття категорій дозволяє обрати саме той номер, що найбільш відповідає меті Вашого візиту, а саме:

- Двухкімнатний “Напівлюкс” (одномісний, двомісний) ;
- “Стандарт” одномісний;
- Однокімнатний “Стандарт” (одномісний);
- Номери однокімнатні “Стандарт” (двомісний);
- Номер для людей з обмеженими можливостями;
- Весільні номери.

У готелі Поділля ресторан відкривається рано щоб сніданки були доступні гостям. Ранкові години пропонують обмежений вибір але комплексні сніданки теж можливі. На сніданок є молочні продукти яйця, масло, ковбаса, сир, салати, соки, ячні страви, каші , сосиски, гарячі напої. Комплексні сніданки не повторюються тиждень. Сніданок входить у вартість проживання.

Харчування в готелі організовано добре є загальні програми меню м'ясо, рибні, овочеві, кондитерські, холодні та гарячі страви напої. Меню в готелі “Поділля” зазвичай складається щодня тобто може задовольнити навіть постійних клієнтів, воно забезпечує використання продуктів характерних для відповідного сезону. Водночас необхідно мати добре підготовлений і досвідчений персонал у тому числі шеф кухаря який має бути передусім творчою особистістю. Споживачі які постійно відвідують даний заклад харчування в основному роблять це заради шеф кухаря який може запропонувати авторські страви в найкращому виконанні.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності готелю “Поділля” та виявлення проблем

Розуміння сильних і слабких сторін є фундаментом для успіху та сталого розвитку будь-якого готелю. Це дозволяє керівництву не просто реагувати на виклики, а активно формувати майбутнє закладу.

Важливо вчасно визначивши сильні сторони, готель може максимально їх використовувати для досягнення цілей. Робота над слабкими сторонами допомагає усунути перешкоди або мінімізувати їх негативний вплив, що є основою для ефективного довгострокового та короткострокового планування;

Усвідомити свої унікальні переваги, це дозволяє виділитися серед конкурентів і привабити більше гостей. Усунення ж слабких місць допомагає підвищити загальну привабливість готелю на ринку. Глибокий внутрішній аналіз сильних і слабких сторін у поєднанні із зовнішнім можливостей і загроз, дає змогу керівництву приймати обґрунтовані та результативні рішення щодо інвестицій, маркетингу, операційної діяльності та розвитку персоналу.

Знаючи свої сильні сторони, готель може ефективніше розподіляти фінансові, людські та матеріальні ресурси для досягнення максимальних результатів. Виявлення слабких сторін допомагає спрямувати ресурси на їх покращення.

Визначення слабких сторін дозволяє завчасно передбачити можливі проблеми та розробити заходи для їх запобігання або мінімізації негативних наслідків. Аналіз допомагає виявити потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації співробітників, що сприяє їх професійному зростанню та поліпшенню якості обслуговування. Визначення слабких місць у процесах обслуговування гостей дає можливість впроваджувати зміни, що безпосередньо впливають на підвищення їх задоволеності. Сильні сторони є основою для створення ефективних маркетингових кампаній, які підкреслюють унікальність готелю. Розуміння слабких сторін допомагає уникнути їх акцентування у рекламі або розробити стратегії для їх усунення.

Регулярний та глибокий аналіз сильних і слабких сторін є життєво важливим для будь-якого готелю, що прагне досягти успіху в сучасній конкурентній індустрії.

Таблиця 2.1 – Визначення сильних і слабких сторін закладу готельно-ресторанного господарства

Параметр оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - Ефективні виробничі процеси - Висока якість сировини та продуктів - Добре налагоджена логістика постачання - Кваліфікований виробничий персонал 	<ul style="list-style-type: none"> - Застаріле обладнання - Неєфективне використання ресурсів - Низька продуктивність праці - Недостатній контроль якості
Фінансові інновації	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження сучасних платіжних систем - Оптимізація витрат завдяки інноваційним підходам - Успішне залучення інвестицій - Ефективне управління грошовими потоками 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежені інвестиції в нові технології - Висока залежність від традиційних джерел фінансування - Недостатнє використання фінансових інструментів - Відсутність стратегій фінансових інновацій
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Сильний бренд та позитивна репутація - Ефективні рекламні кампанії - Лояльна клієнтська база - Активне використання соціальних мереж 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатнє використання цифрових каналів маркетингу - Обмежений маркетинговий бюджет - Недостатнє дослідження ринку та конкурентів - Неєфективна комунікація з клієнтами
Сервіс та обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень обслуговування клієнтів - Ввічливий та уважний персонал - Швидке реагування на запити та скарги клієнтів - Надання додаткових послуг та зручностей для клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - Невідповідність очікуванням клієнтів - Недостатня підготовка персоналу - Довгий час очікування - Відсутність індивідуального підходу до клієнтів
Розташування та інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> - Зручне розташування закладу - Сучасний та привабливий інтер'єр - Наявність необхідної інфраструктури (парковка, Wi-Fi тощо) - Чистота та затишна атмосфера 	<ul style="list-style-type: none"> - Незручне розташування для певної категорії клієнтів - Застарілий або нефункціональний інтер'єр - Недостатня кількість місць - Проблеми з чистотою та гігієною
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Мотивований та залучений персонал - Ефективна система навчання та розвитку персоналу - Сприятливий мікроклімат у колективі - Чітка організаційна структура та розподіл обов'язків 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока плинність кадрів - Недостатня система мотивації та заохочення - Конфлікти та напруженість у колективі - Неєфективна комунікація між відділами

SWOT-аналіз - це ключовий інструмент для готелю “Поділля”, що дає йому чітке розуміння поточного стану та перспектив на майбутнє. Визначення сильних сторін, допомагає готелю усвідомити свої конкурентні переваги, такі як вигідне розташування, високий рівень сервісу чи унікальні зручності, щоб максимально їх використовувати. Дозволяє виявити внутрішні обмеження, наприклад, застарілі зручності, низьку впізнаваність бренду або високу плинність кадрів. Розуміння цих слабкостей є першим кроком до їх усунення або мінімізації впливу.

Допомагає виявити зовнішні фактори, які готель може використати для розвитку, зокрема зростання туристичного потоку, нові технології чи зміни в споживчих перевагах. Дозволяє ідентифікувати зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на готель, як-от поява нових конкурентів, економічний спад або зміна законодавства.

Матриця SWOT-аналізу закладу “Поділля” представлена в табл.2.2

Категорія	Тип	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	Можливості	<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість обслуговування та позитивні відгуки клієнтів. - Вигідне розташування (наприклад, поруч з туристичними атракціями). - Унікальна концепція або спеціалізація (наприклад, авторська кухня, тематичний готель). - Кваліфікований та мотивований персонал. Наявність лояльної клієнтської бази. 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі операційні витрати. - Обмежена кількість номерів або посадкових місць у ресторані. - Залежність від постачальників певних продуктів. - Недостатній рівень маркетингової активності або слабка впізнаваність бренду. - Застаріле обладнання або інтер'єр.
Зовнішні фактори	Загрози	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання туристичного потоку в регіоні. - Зміна смаків та вподобань споживачів, що можуть відповідати концепції закладу. - Поява нових технологій, що можуть оптимізувати роботу закладу. - Можливість розширення спектру послуг (наприклад, організація заходів, екскурсій). - Партнерство з місцевими туристичними агенціями або іншими бізнесами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення конкуренції на місцевому ринку. - Нестабільна економічна ситуація в країні або регіоні. - Зростання цін на сировину та енергоносії. - Зміни в законодавстві або регуляторних вимогах. - Сезонність бізнесу та залежність від певних періодів року. -

SWOT-аналіз є потужним інструментом, що допомагає готелю не лише оцінити поточне становище, а й розробити ефективні стратегії для досягнення успіху в довгостроковій перспективі. Це не одноразова процедура, а постійний процес, який слід періодично повторювати для адаптації до мінливого ринкового середовища. Адже в готелю "Поділля" є багато конкурентів.

Основними конкурентами готелю "Поділля" є такі готелі та готельні комплекси, які пропонують свої послуги розміщення: Potocki Boutique Hotel, Royal Palace Luxury Hotel and SPA, Optima Collection Khmelnytskyi, Вік-Жан (готельно-ресторанний комплекс), Boutique Spa Casino Hotel Lybid Plaza, DREAM Hostel Khmelnytskyi (для бюджетного сегменту), ГПК "Coliseum", Campus Inspire Khmelnytskyi, Південна Брама, amerlan, Le Каприз, Готель Лаванда, Готель "Центральний", Готель Фортеця, Хостел24, Park Hotel.

Ці готелі відрізняються за категоріями, ціновим сегментом, набором послуг (наявність SPA, ресторанів, конференц-залів, парковок тощо) та розташуванням. Конкретна конкурентна перевага "Поділля" залежить від його власної цільової аудиторії та позиціонування на ринку. Також великою перевагою є в тому, що він розташований в центрі Хмельницького, це дозволяє йому залучати бізнес - клієнтів та туристів, пропонуючи зручність та широкий спектр послуг. Потрібно слідкувати за роботою підприємства та грамотно робити фінансовий аналіз, щоб в готелі була висока конкурентоспроможність.

Аналіз основних економічних показників роботи підприємства, фінансових результатів, можливостей та основних тенденцій розвитку зображений в таблиці та графіку 2.3

Показники	2020	2021	2022	Зміни в абсолютних величинах, тис. грн.
				2021/2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів	6316,00	7146,00	10059,00	+830,00
Собівартість реалізованих товарів	4901,00	5642,00	8082,00	+741,00
Валовий прибуток (збиток)	1415,00	1504,00	1977,00	+89,00
Адміністративні витрати	537,00	674,00	846,00	+137,00
Витрати на збут	571,00	566,00	762,00	-5,00
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	17,00	14,00	29,00	-3,00
Фінансові витрати	3,00	3,00	15,00	0,00
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	14,00	16,00	15,00	+2,00
Чистий прибуток (збиток)	14,00	16,00	15,00	+2,00
Матеріальні затрати	1303,00	3680,00	2853,00	+2377,00
Витрати на оплату праці	313,00	424,00	1154,00	+111,00
Відрахування на соціальні заходи	77,00	98,00	230,00	+21,00
Амортизація	265,00	234,00	546,00	-31,00
Разом	6299,00	7132,00	10030,00	+833,00

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники роботи підприємства



Рисунок 2.1 - Звіт про фінансові результати готелю "Поділля"

Аналіз наявних фінансових даних готелю "Поділля" за 2020-2022 роки дозволяє виділити кілька ключових тенденцій. Перше позитивна динаміка чистого доходу, готель демонструє стабільне та значне зростання чистого доходу від реалізації послуг. У 2021 році дохід збільшився, а у 2022 році спостерігається ще більш суттєвий приріст, що свідчить про розширення діяльності або успішне підвищення цін на послуги. Друге зростання витрат на оплату праці, витрати на оплату праці зростають пропорційно до доходу, особливо помітний стрибок у 2022 році. Це може бути результатом збільшення штату працівників для обслуговування більшого обсягу послуг, підвищення заробітних плат або комбінації цих факторів. Без даних про середньооблікову чисельність працівників, важко однозначно оцінити ефективність використання трудових ресурсів.

Незважаючи на значне зростання доходу, чистий прибуток готелю коливається. Він зріс у 2021 році, але дещо знизився у 2022 році. Це вказує на те, що темпи зростання витрат (включаючи, але не обмежуючись, витратами на оплату праці) були вищими за темпи зростання доходу у 2022 році, що пр

Аналіз продуктивності праці фінансового стану готелю "Поділля" зображений в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Аналіз продуктивності праці готелю "Поділля"

Показник	2020 (тис. грн.)	2021 (тис. грн.)	2022 (тис. грн.)
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	6316,00	7146,00	10059,00
Витрати на оплату праці	313,00	424,00	1154,00
Чистий прибуток (збиток)	14,00	16,00	15,00

Завдяки позитивній динаміці доходів та вигідному центральному розташуванню, готель "Поділля" є активним гравцем на готельному ринку Хмельницького. Проте, для подальшого збільшення чистого прибутку та підвищення загальної ефективності, готелю необхідно приділити увагу раціоналізації витрат, особливо тих, що стосуються заробітної плати, а також поглибленому аналізу продуктивності праці.

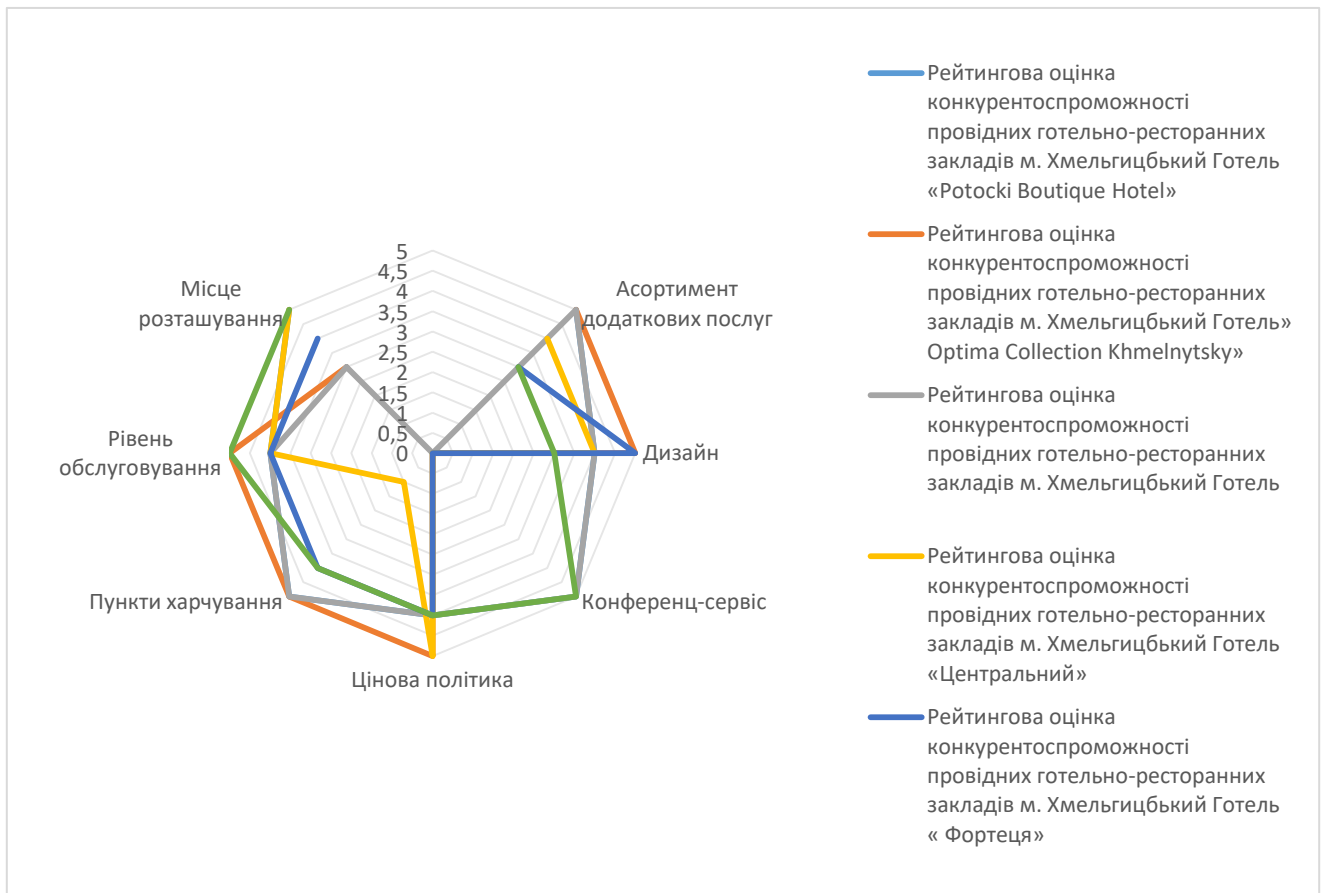
2.3 Визначення основних проблем, що стримують конкурентоспроможність готелю “Поділля”

Ринок готельно-ресторанних послуг Хмельницького представлений 16 закладами, серед яких є як мережеві, так і незалежні готелі. Можна провести оцінку конкурентоспроможності ключових гравців, включаючи мережеві готелі : Potocki Boutique Hotel, Royal Palace Luxury Hotel and SPA, Optima Collection Khmelnytskyi, Вік-Жан (готельно-ресторанний комплекс), Boutique Spa Casino Hotel Lybid Plaza, DREAM Hostel Khmelnytskyi (для бюджетного сегменту), ГРК "Coliseum", Campus Inspire Khmelnytskyi, Південна Брама, amerlan, Le Каприз, Готель Лаванда, Готель "Центральний", Готель Фортеця , Хостел24, Park Hotel.

Порівняльна характеристика дозволяє ідентифікувати сильні сторони кожного готелю та їхні слабкі місця відносно конкурентів. Рейтинг конкурентоспроможності закладів, розрахований за 5-бальною шкалою, наведено в таблиці 2.5. На підставі отриманих даних буде побудовано багатокутник конкурентоспроможності для візуалізації результатів.

Таблиця 2.5 - Рейтингова оцінка конкурентоспроможності провідних готельно-ресторанних закладів

Показник	Готель “Potocki Boutique Hotel”	Готель“Optima Collection Khmelnytskyi”	Готель “Campus Inspire Khmelnytskyi”	Готель“ Готель “Центральний”	Готель “ Готель “Фортеця”	Готель “Південна Брама”
Асортимент додаткових послуг	5	5	5	4	3	3
Дизайн	4	5	4	4	5	3
Конференц-сервіс	5	0	5	0	0	5
Цінова політика	4	5	4	5	4	4
Пункти харчування	5	5	5	1	4	4
Рівень обслуговування	4	5	4	4	4	5
Місце розташування	5	3	3	5	4	5



Royal Palace Luxury Hotel and SPA лідирує. Це очікувано, враховуючи його позиціонування як люксового готелю з широким спектром послуг (SPA, висока якість кухні, обслуговування). Його слабким місцем є, ймовірно, ціна, але вона компенсується високою якістю.

Boutique Spa Casino Hotel Lybid Plaza займає друге місце. Він також пропонує високу якість послуг, особливо в частині SPA та ресторану, і має сильну унікальну концепцію.

Potocki Boutique Hotel посідає третє місце. Він вирізняється якістю номерів, сервісом та атмосферою, що характерно для бутик-готелів, але, можливо, дещо поступається за інфраструктурою великим комплексам.

Optima Collection Khmelnytskyi знаходиться на четвертій позиції. Це сучасний готель з хорошою онлайн-присутністю та оптимальним співвідношенням ціна/якість, що робить його привабливим для бізнес-мандрівників.

Вік-Жан (готельно-ресторанний комплекс) посідає п'яте місце. Можливо, його конкурентоспроможність знаходиться на середньому рівні, вимагаючи покращення за деякими критеріями для кращої позиції.

DREAM Hostel Khmelnytskyi — незважаючи на останнє місце в цьому рейтингу, важливо розуміти, що він належить до зовсім іншого сегменту. Його сильні сторони – це ціна та розташування, що робить його лідером у своєму бюджетному сегменті. Порівнювати його напряду з люксовими готелями не зовсім коректно, але це показує, як критерії "ціна" та "розташування" можуть бути вирішальними для певних цільових груп.

Кожен заклад має свої сильні та слабкі сторони, і успіх залежить від того, наскільки добре вони відповідають потребам своєї цільової аудиторії.

Чи хотіли б ви обговорити, які критерії могли б бути важливішими для певного типу готелів.

Аналіз конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів Хмельницького виявив їхні різні позиції на ринку.

Готель "Центральний" та "Optima Collection Khmelnytskyi" пропонують найнижчі ціни (без харчування), тоді як готель "Potocki Boutique Hotel" має середні ціни при хорошому співвідношенні ціни та якості.

За асортиментом послуг лідирують "Готель Potocki Boutique Hotel", "Optima Collection Khmelnytskyi" та "Campus Inspire Khmelnytskyi". Готель "Центральний" має тимчасово непрацюючий ресторан, а "Готель Фортеця" пропонує найменший вибор.

Вигідне розташування у "Готель Potocki Boutique Hotel", Готель "Центральний" "Optima Collection Khmelnytskyi" та "Campus Inspire Khmelnytskyi" розташовані далі від центру.

За рівнем обслуговування виділяються "Optima Collection Khmelnytskyi" та "Південна Брама" завдяки високому сервісу та індивідуальному підходу. "Готель Potocki Boutique Hotel" має середній рівень.

Дизайн номерів найкращий у “Optima Collection Khmelnytskyi” (різноманітний та затишний) та “Південна Брама” (вишуканий). Номери "Готель Potocki Boutique Hotel" виконані у класичному стилі.

Проведемо аналіз цінової політики провідних готельно-ресторанних закладів м. Хмельницького, який детально зображений в табл. 2.6

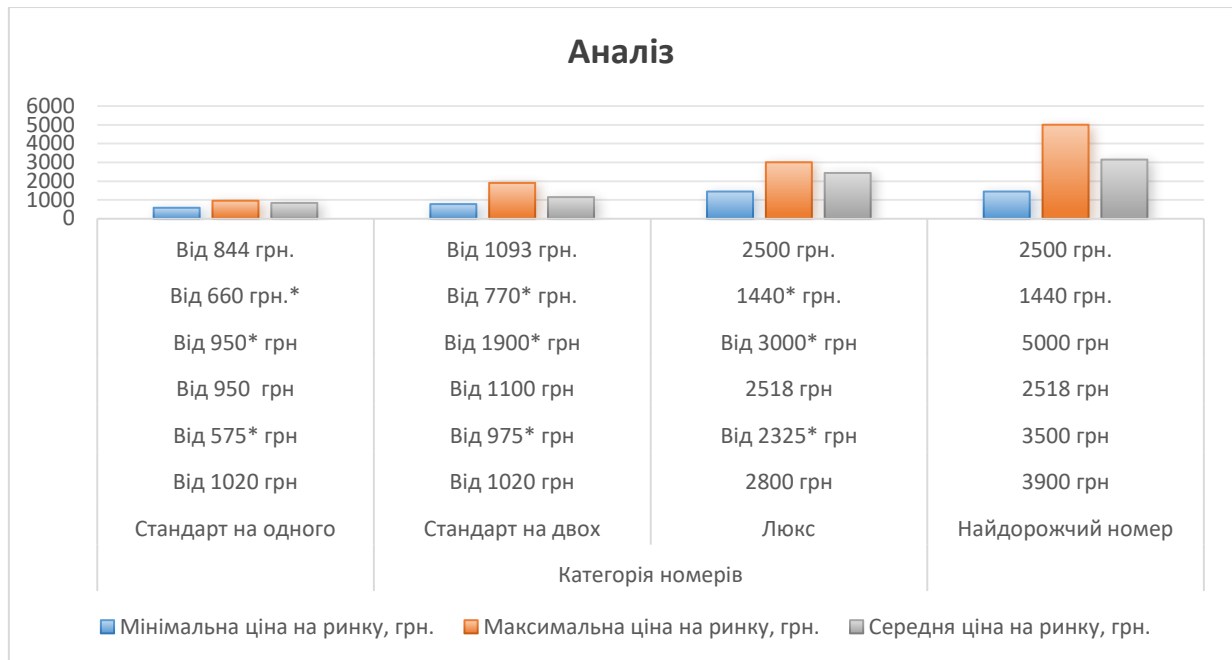
Таблиця 2.6 - Аналіз цінової політики провідних готельно-ресторанних закладів м. Хмельницький

Заклад	Категорія номерів			
	Стандарт на одного	Стандарт на двох	Люкс	Найдорожчий номер
«Potocki Boutique Note»	Від 1020 грн	Від 1020 грн	2800 грн	3900 грн
«Optima Collection Khmelnytskyi»	Від 575* грн	Від 975* грн	Від 2325* грн	3500 грн
«Campus Inspire Khmelnytskyi»	Від 950 грн	Від 1100 грн	2518 грн	2518 грн
«Готель «Центральний»»	Від 950* грн	Від 1900* грн	Від 3000* грн	5000 грн
«Готель Фортец»	Від 660 грн.*	Від 770* грн.	1440* грн.	1440 грн.
«Південна Брама»	Від 844 грн.	Від 1093 грн.	2500 грн.	2500 грн.
Мінімальна ціна на ринку, грн.	575	770	1440	1440
Максимальна ціна на ринку, грн.	950	1900	3000	5000
Середня ціна на ринку, грн.	833,17	1143	2430,5	3143

За цими даними було створено діаграму рисунок 2.7

Хоча готель “Поділля” підтримує чистоту, його вік проявляється у стані номерного фонду та відсутності сучасних зручностей. Меблі та сантехніка можуть бути зношеними або не відповідати сучасним дизайнерським очікуванням гостей, впливаючи як на естетику, так і на функціональність. Бракує кондиціонерів (особливо актуально влітку), достатньої кількості електричних розеток для гаджетів, а також сучасної мультимедійної техніки, як-от смарт-телевізорів. Готелю може не вистачати додаткових послуг, які пропонують новіші конкуренти – наприклад, повноцінного фітнес-центру, басейну, сучасного СПА-комплексу, обладнаних конференц-залів чи дитячих ігрових зон. Деякі гості скаржаться на шум від ліфта або з сусідніх номерів,

що може знижувати рівень комфорту, особливо для тих, хто шукає спокійного відпочинку.



В епоху діджиталізації технологічні прогалини стають серйозним бар'єром. Низька швидкість або нестабільне інтернет-з'єднання у номерах часто викликає нарікання, що є критичним для ділових мандрівників та сучасних туристів. Обмеженість онлайн-сервісів, отелю бракує сучасних діджитал-рішень, таких як мобільні додатки для зручної реєстрації/виїзду, замовлення послуг або інтеграції "розумного будинку" у номерах.

Незважаючи на присутність на платформах відгуків, готель може недостатньо активно використовувати соціальні мережі, високоякісний візуальний контент та таргетовану рекламу для залучення нової аудиторії.

Навіть при хорошому співвідношенні ціни та якості, готель перебуває у зоні ризику. Якщо новіші готелі запропонують сучасніші умови за подібну ціну, готель ризикує втратити частину клієнтів, які раніше були готові йти на компроміс щодо комфорту. Відсутність різноманітних знижок, програм лояльності або спеціальних пропозицій для різних сегментів клієнтів (наприклад, для тривалого проживання чи корпоративних груп) може обмежувати можливості залучення. На ринку з'являється все більше butik-

готелів та закладів з унікальною тематикою. “Поділля”, як традиційний готель, може не мати чітко вираженої концепції, яка б приваблювала специфічні категорії клієнтів.

Назва “Поділля” іноді може викликати асоціації з пострадянським періодом або санаторним лікуванням, що може не приваблювати молоду, сучасну аудиторію або тих, хто шукає виключно туристичний чи діловий відпочинок без медичного контексту.

Ринкові зміни посилюють тиск на готель. На ринку Хмельницького з'являються або можуть з'явитися нові готелі з сучасною інфраструктурою, свіжим ремонтом та розширеним спектром послуг, що створює пряму конкуренцію. Поширення оренди квартир подовоно через такі платформи, як Airbnb, також відтягує частину клієнтів, які шукають домашній затишок або вигіднішу ціну.

Основні виклики для готелю “Поділля” полягають у необхідності модернізації матеріальної бази та впровадження сучасних технологій. Хоча високопрофесійний персонал та вигідне розташування є вагомими перевагами, без стратегічних інвестицій в оновлення та адаптації до сучасних вимог ринку, готелю буде все складніше конкурувати з новими, сучаснішими гравцями, навіть за подібну ціну.

Для зміцнення конкурентоспроможності “Поділля” варто розглянути цільові інвестиції у модернізацію номерів та інфраструктури, покращення цифрових сервісів та, можливо, розробку унікальної пропозиції, яка б чітко диференціювала його на ринку.

3 ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ “ПОДІЛЛЯ”

3.1 Аналіз по відновленню конкурентоспроможності готелю "Поділля"

Готельно-ресторанний бізнес є дуже конкурентною галуззю, яка має на меті забезпечення високого рівня комфорту та задоволення культурних потреб гостей. Щороку вимоги до цих послуг зростають. Чим вищою є культура та якість обслуговування відвідувачів, тим кращий імідж має готель і ресторан, що робить їх більш привабливими для клієнтів. Для підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку готельних послуг підприємства повинні пропонувати не лише високий рівень комфорту, але й широкий спектр додаткових послуг. На жаль, незважаючи на різноманітність додаткових послуг, готель "Поділля" перебуває в занедбаному стані з радянських часів і майже втратив свою конкурентоспроможність на ринку.

Щоб готель "Поділля" знову став привабливим для гостей та випередив конкурентів, потрібен комплексний підхід, адже сучасний ринок вимагає постійного вдосконалення. Відновлення конкурентоспроможності готелю "Поділля" вимагає комплексного підходу, який починається з детального аналізу. Спочатку потрібно провести SWOT-аналіз, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони готелю, а також можливості та загрози на ринку. Далі слід вивчити цільову аудиторію, щоб точно знати, хто є вашими клієнтами та які їхні потреби. Також важливо проаналізувати конкурентів, щоб визначити їхні переваги та недоліки. Необхідно оцінити стан інфраструктури готелю, включно з номерами та зонами загального користування, а також фінансові показники.

На основі цього аналізу можна переходити до модернізації. Це означає оновлення номерного фонду та зон загального користування, таких як лобі та ресторани або навіть переробити частину готелю в hostel. Важливо також

модернізувати технічне оснащення й впровадити енергоефективні технології, щоб знизити витрати.

Наступний крок - розширення та вдосконалення послуг. Це включає покращення гастрономічної пропозиції в ресторані, розвиток послуг для бізнес-клієнтів (наприклад, конференц-зали з сучасним обладнанням) та запровадження додаткових зручностей, таких як трансфер або послуги пральні. Також варто розглянути можливість створення фітнес-зони та послуг для сімей з дітьми.

Щоб привабити більше гостей, важливо оптимізувати цінову політику. Запровадити гнучке ціноутворення, розробити програми лояльності для постійних клієнтів та налагодити партнерські програми з туристичними агентствами чи місцевими підприємствами.

Ефективний маркетинг є ключовим для просування оновленого готелю. Можна створити новий брендинг, який відобразатиме сучасний образ готелю. Активно просувайтесь онлайн через оновлений сайт, соціальні мережі та платформи бронювання, а також офлайн, беручи участь у виставках та співпрацюючи з місцевими ЗМІ. Не забувати працювати з репутацією, відповідаючи на відгуки клієнтів.

Важливим аспектом є підвищення якості обслуговування. Регулярно потрібно навчати та мотивувати персонал, щоб вони надавали високоякісні послуги. Впроваджувати стандарти якості та орієнтуватися на індивідуальні потреби клієнтів, щоб кожен гість почувався особливим.

Нарешті, впровадження інновацій. Це можуть бути сучасні системи онлайн-бронювання та управління готелем, безконтактні послуги (наприклад, електронні ключі) та мобільні додатки для зручності гостей.

Отже, відновлення готелю "Поділля" - це довготривалий процес, що вимагає значних інвестицій. Однак, системна робота за цими напрямками дозволить готелю не лише відновити свої позиції на ринку, але й стати одним з лідерів у Хмельницькому.

3.2 Пропозиції для відновлення конкурентоспроможності в готелі «Поділля»

Готель має зручне розташування, поруч із ним знаходиться залізничний вокзал, зупинка тролейбусів та маршруток (зупинка - готель «Поділля»). Зупинка розташована всього в 50 метрах від головного входу до готелю, звідки можна дістатися до будь-якої частини міста. Також неподалік є парк імені І. Франка та центральна вулиця Проскурівська, де зосереджена значна частина інфраструктури міста Хмельницького. Готель "Поділля" є одним із перших готелів у місті. Він радо приймає державних діячів, політиків, керівників промисловості, підприємців, бізнесменів, діячів культури та мистецтва, артистів, спортсменів, туристів, а також людей, чия діяльність і спосіб життя пов'язані з постійними подорожами, гостей і мешканців міста. Також поруч розташований міський стадіон «Поділля» на який приїжджають діти спортсмени з різних міст для проведення матчу по футболу.

Для готелю «Поділля» це чудова нагода вийти на новий рівень ринку та переробити свою концепцію. Пропозиція по відновленню конкурентоспроможності полягає в заключенні договору по співпраці з футбольними клубами та спортивними організаціями, це дозволяє місце розташування готелю та той факт, що при проведенні спортивних змагань, дітям потрібно місце для ночівлі. Можна частину готелю перетворити в hostel. Ціни автоматично зміняться та стануть більш доступними для людей, також зробити швидкий стіл який буде працювати більше годин.

Перетворення частини готелю "Поділля" на хостел може бути вигідним кроком для збільшення клієнтської бази та доходів. Однак, успіх цього задуму залежить від ретельного планування, інвестицій у якісне переобладнання та чіткого розмежування готельних і хостельних зон, щоб забезпечити комфорт

для всіх гостей. Ідея переобладнати частину готелю "Поділля" під хостел має свої плюси та мінуси.

Переваги створення хостелу в готелі:

Хостели приваблюють молодь, студентів, бюджетних мандрівників та бекпекерів. Це дозволить "Поділля" охопити зовсім інший сегмент ринку. Завдяки нижчим цінам хостел може допомогти заповнити номери, особливо в несезон, коли готельні номери можуть бути пустими. Наявність хостелу створить ще одне джерело прибутку, зменшивши залежність від одного типу клієнтів. Якщо в готелі є незадіяні або застарілі приміщення, перетворити їх на хостел може бути вигідним рішенням. Хостели часто мають жваву атмосферу, що може привабити певних туристів і поліпшити імідж готелю як сучасного місця.

Недоліки та виклики:

Важливо, щоб хостел не зіпсував враження гостей готелю, які очікують вищого рівня комфорту. Можливо, доведеться зробити окремі входи, зони відпочинку та навіть мати різний персонал. Щоб облаштувати хостел, знадобляться гроші на багатомісні номери (двоюрусні ліжка, капсули), спільні ванні кімнати, кухню та зони відпочинку. Доведеться слідкувати за репутацією як готелю, так і хостелу. Погані відгуки про хостел можуть опосередковано вплинути на готель. Хостели, особливо молодіжні, можуть бути гучнішими. Це може заважати гостям готелю, які шукають спокою. Ринок хостелів дуже насичений. "Поділля" доведеться пропонувати привабливі ціни, щоб залишатися прибутковим. Потрібно врахувати всі будівельні норми та правила для хостелів, які можуть відрізнитися від готельних.

Співпраця готелю "Поділля" зі спортивними організаціями та футбольними командами.

Ідея співпраці готелю "Поділля" зі спортивними організаціями та футбольними командами, щоб розміщувати дітей-спортсменів, є дуже

перспективною. Це допоможе готелю не тільки залучити більше клієнтів, а й покращити свій імідж, розширивши цільову аудиторію.

Спортивні змагання та тренувальні збори часто тривають довго, забезпечуючи постійний потік гостей, особливо в "низький" сезон, коли звичайних туристів менше. Команди бронюють багато номерів одночасно, що гарантує значні обсяги продажів. Спортсменам потрібне спеціальне харчування, приміщення для зборів, можливо, реабілітаційні чи масажні послуги. Готель може пропонувати це, збільшуючи середній чек. Приймаючи молодих спортсменів, готель показує себе як соціально відповідальний заклад, що підтримує спорт та здоровий спосіб життя. Це покращить його репутацію в місті. Задоволені спортсмени, тренери та батьки ділитимуться позитивним досвідом, що є ефективною рекламою.

Співпраця з місцевими спортивними школами та федераціями створить довгострокові партнерські відносини. Для спортивних організацій, які часто мають фінансування, ціна може бути не таким критичним фактором, як для індивідуальних туристів, якщо пропозиція відповідає їхнім потребам.

Готель "Поділля" для своєї вигіди може запропонувати спортсменам:

- розглянути можливість розміщення у багатомісних номерах (якщо такі є або їх можна обладнати) для бюджетнішого варіанту.
- надати знижки для груп та спеціальні тарифи на тривале проживання;
- забезпечити умови для розміщення дітей різного віку під наглядом дорослих;
- розробити спортивне меню з урахуванням потреб спортсменів (їжа з високим вмістом білка, низькокалорійна або вуглеводна);
- забезпечити гнучкий графік харчування, адаптований до тренувань та змагань (ранні сніданки, пізні вечері);
- пропонувати ланч-бокси для виїзних змагань;

Додаткові зручності:

- приміщення для зберігання спортивного інвентарю (м'ячів, форми);
- місця для командних зборів (конференц-зал або окремі кімнати);

- можливість користування пральною для спортивної форми;
- партнерство з місцевими спортивними об'єктами та організація трансферу до них;
- можливість проведення відновлювальних процедур (масаж, сауна - за наявності);
- зона відпочинку-ігрова кімната для дітей та підлітків.

Безпека та комфорт:

- забезпечити безпечне та контрольоване середовище для дітей (чіткі правила, контроль доступу);
- надати послуги медсестри на вимогу або швидкий доступ до медичної допомоги.

Співпраця зі спортивними організаціями – це стратегічна інвестиція, яка може значно покращити фінансові показники та імідж готелю "Поділля". Це дозволить готелю стати ключовим місцем для розміщення спортивних делегацій у Хмельницькому.

Інтеграція співпраці зі спортивними організаціями та створення хостелу в частині готелю "Поділля" є стратегічно обґрунтованим рішенням, здатним значно підвищити фінансову прибутковість, конкурентоспроможність та ринковий імідж готельного комплексу. Цей комплексний підхід розглядається як мультиплікативний фактор розвитку, що забезпечує синергетичний ефект.

Співпраця зі спортивними організаціями гарантує стабільний потік клієнтів у вигляді спортивних команд, що бронюють значну кількість номерів на тривалі терміни. Це забезпечує прогнозовану завантаженість, мінімізує сезонні коливання та простої, що є критично важливим для готельного бізнесу. Дохід від хостелу, у свою чергу, дозволяє ефективно використовувати недозавантажені площі, залучаючи сегмент бюджетних мандрівників, який раніше не охоплювався готелем.

Окрім безпосереднього розміщення, спортивні групи та хостелні гості є споживачами додаткових послуг: спеціалізоване харчування, послуги пральні

для спортивної форми, оренда конференц-залів для зборів та інструктажів. Це значно збільшує середній чек на клієнта, розширюючи асортимент прибуткових послуг.

Переформатування частини приміщень під хостел максимізує ефективність використання кожного квадратного метра, який раніше міг бути недостатньо рентабельним. Обслуговування великих груп (наприклад, харчування або прибирання) часто супроводжується ефектом масштабу, дозволяючи знижувати собівартість послуг на одного клієнта у порівнянні з індивідуальним обслуговуванням.

Запропонований підхід сприяє стратегічному позиціонуванню готелю "Поділля" та формуванню його унікальних конкурентних переваг. Розширення цільової аудиторії за рахунок спортивних команд та бюджетних туристів зменшує залежність готелю від одного сегменту ринку (наприклад, бізнесменів чи індивідуальних туристів). Це підвищує стійкість бізнесу до ринкових коливань та економічних змін. Готель "Поділля" має потенціал стати провідним спеціалізованим готельним комплексом для спортсменів у Хмельницькому, займаючи незайняту нішу. Поєднання цього з доступним розміщенням у форматі хостелу створює унікальну пропозицію на ринку. Активна підтримка спорту та розвиток молодіжного туризму формує соціально відповідальний імідж готелю. Це не тільки позитивно сприймається місцевою громадою, але й є потужним маркетинговим інструментом, що приваблює клієнтів, які цінують соціально-відповідальні компанії. Задоволені спортсмени, тренери, батьки та бюджетні мандрівники є потужними амбасадорами бренду, що поширюють позитивні відгуки та рекомендації, забезпечуючи органічний приплив нових клієнтів. Співпраця зі спортивними федераціями, клубами та школами відкриває шлях до укладання довгострокових контрактів. Крім того, гості хостелу, оцінивши рівень сервісу, можуть у майбутньому повернутися як більш платоспроможні клієнти готелю або рекомендувати його своїм знайомим.

Готель “Поділля” стане важливою складовою спортивної інфраструктури міста, сприяючи розвитку молодіжного та професійного спорту шляхом створення комфортних умов для тренувань та змагань. Збільшення завантаженості та розширення спектру послуг готелю неминуче потребуватиме додаткового персоналу. Це позитивно вплине на місцевий ринок праці, створюючи нові можливості для зайнятості.

Таким чином, впровадження запропонованих змін виходить за рамки корекції поточних недоліків бізнесу. Це стратегічний крок, який трансформус готель “Поділля” у сучасний, багатофункціональний заклад розміщення, здатний ефективно задовольняти потреби різноманітних ринкових сегментів. Реалізація цієї концепції дозволить готелю максимізувати дохідний потенціал, зміцнити свої позиції на конкурентному ринку та забезпечити стабільний і перспективний розвиток на довгострокову перспективу.

ВИСНОВОК

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Шляхом глибокого аналізу стану готелю “Поділля” та узагальнення сучасних тенденцій розвитку, була повністю реалізована поставлена мета - обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій для зміцнення його ринкових позицій. Виконання поставлених завдань дозволило отримати такі результати:

Систематизовано основи формування та оцінки конкурентоспроможності в готельному бізнесі, що стало фундаментом для проведення емпіричного дослідження. Визначено ключові фактори успіху та проаналізовано світовий та вітчизняний досвід, підкреслюючи важливість адаптивності та інновацій для досягнення конкурентних переваг.

Проведено ґрунтовний аналіз господарської діяльності готелю “Поділля”, який дозволив виявити низку проблемних аспектів, що негативно впливають на його конкурентоспроможність. Серед них: недостатня завантаженість номерного фонду, обмежений спектр послуг, необхідність оновлення матеріально-технічної бази та посилення маркетингової активності.

В процесі виконання дипломної роботи застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: системний підхід - для комплексного вивчення функціонування готельного підприємства; методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції - для узагальнення теоретичних положень та формування висновків; порівняльний аналіз - для зіставлення показників діяльності готелю з конкурентами та галузевими стандартами; SWOT-аналіз - для ідентифікації внутрішнього потенціалу та зовнішніх впливів; економіко-статистичні методи - для обробки та інтерпретації фінансових та операційних даних; методи експертних оцінок та

маркетингових досліджень - для виявлення споживчих уподобань та ринкових ніш.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та науковому обґрунтуванні комплексної моделі підвищення конкурентоспроможності готелю на основі стратегічної диверсифікації послуг та розширення цільових сегментів ринку, що включає адаптацію частини номерного фонду під формат хостелу та формування спеціалізованих пропозицій для спортивних команд та делегацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці конкретних, економічно та соціально обґрунтованих рекомендацій, які можуть бути безпосередньо впроваджені в операційну та стратегічну діяльність готелю “Поділля” з метою збільшення завантаженості, оптимізації доходів та зміцнення його ринкових позицій. Запропоновані заходи сприятимуть не лише комерційному успіху готелю, а й розвитку місцевої туристичної та спортивної інфраструктури.

Розроблено та обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності готелю “Поділля”. Основними запропонованими ініціативами є:

Створення інтегрованого хостелу в межах існуючої структури готелю, що дозволить ефективно використовувати вільні площі, розширити цільову аудиторію за рахунок залучення бюджетних туристів та молоді, а також значно підвищити коефіцієнт завантаженості номерного фонду.

Формування спеціалізованого комплексу послуг для спортсменів, що включає адаптовані умови проживання, організацію харчування, логістичну підтримку та взаємодію зі спортивними федераціями. Цей напрям дозволить готелю зайняти унікальну нішу на ринку, забезпечити стабільний потік клієнтів за рахунок проведення спортивних заходів та змагань, а також сприятиме розвитку спортивної інфраструктури регіону.

Виконано економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке підтвердило їхню високу потенційну ефективність. Очікується значне

збільшення доходів готелю за рахунок розширення клієнтської бази, підвищення рентабельності та оптимізації витрат, що забезпечить стабільний фінансовий стан та інвестиційну привабливість підприємства.

Доведено значну соціальну вигоду від реалізації запропонованих змін. Модернізація готелю та орієнтація на спортивний туризм не лише сприятиме економічному зростанню, а й позитивно вплине на розвиток спорту в регіоні, створить нові робочі місця та зміцнить соціальну відповідальність готелю як важливого елемента місцевої інфраструктури.

Впровадження розроблених рекомендацій дозволить готелю "Поділля" перейти до стратегічного розвитку, забезпечити собі стабільні конкурентні переваги та зайняти міцні позиції на ринку готельних послуг.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з розробкою детальних маркетингових стратегій для просування новостворених продуктів (ремонт, хостел, співпраця з спортивними секціями).

Готель "Поділля" також зробить внесок у розвиток спорту, ставши важливою частиною спортивної інфраструктури міста та підтримуючи розвиток молодіжного та професійного спорту. Крім того, збільшення завантаженості та розширення послуг може вимагати додаткового персоналу, що позитивно вплине на місцевий ринок праці та створить нові робочі місця.

Запровадження цих змін не просто виправить недоліки в поточному бізнесі, а перетворить готель "Поділля" на сучасний, багатофункціональний заклад розміщення, що відповідає різним потребам ринку. Це дозволить готелю максимально збільшити доходи, зміцнити свої позиції та забезпечити стабільний розвиток на довгі роки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балченко З. А. Бухгалтерський облік в туризмі і готелях України / З. А. Балченко : навч. посіб. – К. : КУТЕП, 2006. – 232 с.
1. Башинська І. О. Використання автоматизованих систем управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / І. О. Башинська // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – №2/3. – С. 18-20.
2. Белова І. М. Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / І. М. Белова, Т. В. Дідоренко // Молодий вчений. – 2018. – № 6 (58). – С. 369-375.
3. Брік С. В. Готельний бізнес: особливості фінансового обліку та внутрішнього контролю доходів та витрат / С. В. Брік // Вісник НТУ «ХП». – 2018. – № 15 (1291). – С. 49-52.
4. Бровко О. Т. Особливості документування в готельно-ресторанному господарстві [Електронний ресурс] / О. Т. Бровко, Н. О. Кузьміна, Н. М. Пастух. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com> (дата звернення: 17.11.2023)
5. Все про облік та організацію готельного бізнесу / М. Бойцова, О. Піроженко, В. Кузнєцов, Я. Клиженко. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. Х. : Фактор, 2007. – 272 с. – (Серія “Усе про облік та організацію...”).
6. Ганич Н. Особливості врахування якості послуг у міжнародних системах класифікації готелів [Текст] / Н. Ганич // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2008. – Вип. 24. – С. 49-53.
7. Герасимова Н. С. Методика обліку доходів та витрат готельного підприємства за сегментами / Н. С. Герасимова // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2014. – Вип. 2/6. Т. 19. – С. 28-30.
8. 9. Головка О. М. Організація готельного господарства : навч. посібник / О. М. Головка, Н. С. Кампов, С. С. Махлинець. – К. : Видавництво Кондор, 2012. – 338 с.

9. Галасюк С. С. Організація готельного господарства : навчальнопрактичний посібник / С. С. Галасюк. – К. : ФОП Гуляєва В. М., 2019. – 204 с.
10. Готельні послуги: організація діяльності, облік доходів та витрат [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/5521?issue=126> (дата звернення: 20.11.2023)
11. Давидюк Ю. В. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу / Ю. В. Давидюк // Мукачівський державний університет. – 2016. – № 7. – С. 266– 272.
12. Домбик О. М. Внутрішній контроль результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Домбик // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць / [редакц. кол. : В. В. Апопій, П. О. Куцик, В. О. Шевчук та ін.]. – Львів : Львівська комерційна академія, 2014. – Вип. 17. – С. 101-104.
14. Домбик О. М. Калькулювання собівартості готельних послуг: обліковий аспект / О. М. Домбик // Розвиток бухгалтерського обліку: теорія, професія, міжпредметні зв'язки: зб. матер. 9-ї міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 лютого 2015 р.). – К. : ННЦ “ІАЕ”, 2015. – С. 224-226.
15. Домбик О. М. Облік спеціалізованих робочих активів підприємств готельно-ресторанного бізнесу: організаційно-методичний аспект / О. М. Домбик // Вісник Львівської комерційної академії: збірник наук. праць / [ред. кол.: Г. І. Башнянин, П. О. Куцик, Б. Б. Семак та ін.]. – Львів, 2015. – Вип. 49. – С. 176-184
16. Домбик О. М. Організація внутрішнього контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу: теоретико-практичний аспект / О. М. Домбик // Науковий вісник НЛТУ України. Серія: Економічна. – 2016. – Вип. 26.2. – С. 47-53.

18. 17. Державний стандарт України : Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: ДСТУ 4527:2006. – [Чинний від 2006-02-28]. – К., 2006. – (Національний стандарт України).
19. 18. Жидєєва Л. І. Облік формування фінансових результатів та використання прибутку: проблеми та шляхи їх вирішення / Л. І.
20. Жидєєва, К. О. Пінаєва // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск № 9. – С. 1117-1122.
21. 19. Єфімова О. П. Економіка готелів і ресторанів / О. П. Єфімова, Н. А. Єфімова, Т. А. Олефренко. : навч. посібник ; під ред. Н. І. Кабушкіна. – [2-ге вид]. – К. : Нове видання, 2005. – 396 с.
22. Ковалевська Н. С. Аналіз змістового наповнення наказів про облікову політику підприємств готельного господарства / Н. С. Ковалевська, Т.
23. А. Наумова, І. С. Коробкіна // БІЗНЕСІНФОРМ. Серія: Економіка. – 2017. – № 10. – С. 289-295.
24. Колесніченко А. Класифікація готельних послуг в удосконаленні технології побудови облікової політики / А. Колесніченко // Науковий вісник мну імені в. О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2018. – № 2 (11). – С. 140-146.
25. Король С. Я. Бухгалтерський облік в готельному господарстві / С. Я.
26. Король. : навч. посіб. – К. : КНТЕУ, 2005. – 354 с.
27. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства / Н. М. Кузнецова : навч. посіб. – К. : Федерація профспілок України. Інститут туризму, 1997. – 173 с.
28. Кулик В. А. Облікова політика підприємства: набутий досвід та перспективи розвитку : монографія / В. А. Кулик. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2014. – 373 с.

29. Левицька І. В. Готельна справа : навчальний посібник / І. В. Левицька, Н. В. Корж, Н. В. Онищук – К. : Київ.нац.торг.-екон.ун-т, Вінниця, ПП «ТД«Едельвейс і К» 2015. – 580 с.

30. Ліпич Л. Г. Аналізування рівня розвитку системи антикризового управління готельних підприємств із урахуванням стадії їх життєвого циклу / Л. Г. Ліпич, І. О. Матвійчук // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економічні науки. –2015. – Вип. С. 102–107

31. Линник О. І. Доходи та витрати готельного підприємства: приведення обліку до міжнародних стандартів і стандартів європейського союзу / О. І. Линник // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 20. – С. 997-1001.

32. Максимюк С. О. Організаційний механізм економічної безпеки на прикладі підприємств індустрії гостинності / С. О. Максимюк // Матеріали наукової конференції “Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції”. Львів : ЛТЕУ, 2017. – С. 428–430.

33. Малишкін О. І. Облік і аудит податків в Україні: теорія методологія, практика : монографія / О. І. Малишкін. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 376 с.

34. Мальська М. П. Готельний бізнес : теорія та практика / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. : підручник. – 2-ге вид. перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

35. Маначинська Ю. А. Генезис обліку результативності готельного бізнесу з урахуванням змін на загальнодержавному рівні управління / Ю. А. Маначинська // Економічний часопис-XXI. – 2014. – № 1-2 (2). – С. 6467.

36. Маначинська Ю. А. Облік і аналіз фінансових результатів в готельному господарстві : монографія / Ю.А. Маначинська. – Ч. : Чернів. торг.екон. інст. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 423 с.

37. Маначинська Ю. А. Облікові аспекти забезпечення зростання прибутку готелів при реалізації продуктів спектр.

