

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ КУРОРТНОГО ПАНСІОНАТУ

Виконав: студент 2 курсу, групи МТЕ-411м
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

БОНТЕЙ В.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник ЦВІЛИЙ С.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент МИХАЙЛИК Д.П.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

Валентина ЗАЙЦЕВА

«___» _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

БОНТЕЙ Вікторії Миколаївни
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Управління конкурентною політикою курортного пансіонату
керівник роботи (проекту) ЦВІЛИЙ С.М., к.е.н., доц. ,
затверджені наказом закладу вищої освіти від 09 вересня 2022 року № 287
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 16.12.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 - 1) Теоретико-методичні аспекти управління конкурентною політикою на підприємствах сфери гостинності.
 - 2) Дослідження конкурентних позицій курортного пансіонату на регіональному ринку.
 - 3) Розробка комплексу управлінських заходів з вдосконалення конкурентної політики пансіонату.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи складас: 19 таблиць і 18 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	11.10.2022
2	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	25.10.2022
3	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	08.11.2022
Нормоконтроль	Мамотенко Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	17.11.2022

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2022	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2022	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2022	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2022	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2022	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2022	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2022	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2022	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	18.11.2022	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	21.11.2022	виконано
11	Перевірка роботи керівником	23.11.2022	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	25.11.2022	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	28.11-05.12.2022	виконано
14	Подання роботи на кафедру	16.12.2022	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	19-23.12. 2022	виконано

Студент

_____ (підпис)

Вікторія БОНТЕЙ

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

_____ (підпис)

Сергій ЦВІЛИЙ

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. В сучасних умовах війни та економічної кризи в Україні гостро постає питання вдосконалення конкурентної політики фірм сфери гостинності на ринку та їх своєчасної адаптації до післявоєнних змін конкурентного маркетингового середовища. Перед такими підприємствами стоїть проблема імплементації конкурентної політики у стратегії їх розвитку, а також формування стійких конкурентних переваг на основі більш повної взаємозгоди стратегічних можливостей готельно-ресторанних підприємств із внутрішнім потенціалом і невикористаними резервами з метою максимальної синергізації ефективності їх функціонування у певному сегменті ринку. Їм для цього необхідно не тільки запобігати можливим помилкам, відстежувати нові тенденції і використовувати їх у своїй діяльності, але також утримувати і примножувати конкурентні переваги, тобто розробляти такі заходи, які сприятимуть їх зростанню в післявоєнній перспективі. В свою чергу, це дозволить їм найбільш повно задовольняти потреби клієнтів та підвищить рівень конкурентоспроможності у конкурентній політиці кожного закладу.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження елементів управління конкурентною політикою курортного пансіонату.

Виходячи з основної мети, доцільно поставити і виконати **задачі**:

- розглянути теоретико-методичні аспекти управління конкурентною політикою на підприємствах сфери гостинності на основі сучасного досвіду;
- провести дослідження конкурентних позицій курортного пансіонату на ринку регіону в контексті організаційно-економічної специфіки бізнесу;
- розробити комплекс управлінських заходів щодо вдосконалення конкурентної політики вітчизняного курортного пансіонату.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентною політикою.

Предметом є конкурентна політика курортного пансіонату.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний

метод, описовий, метод факторного аналізу, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів розрахунку економічної ефективності конкурентної політики.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо розвитку управління конкурентною політикою організації сфери гостинності. Розроблено заходи реалізації управлінських змін в структурі конкурентної політики пансіонату.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву ТОВ «Кристал» щодо впровадження: комплексного підходу для проведення змін в управлінні конкурентоспроможністю та конкурентною політикою, а також формування конкурентних переваг; моделі та системи управління вдосконаленням конкурентної політики пансіонату (довідка 20/11/2022-1 від 20.11.2022 р.). Окремі пропозиції можуть бути використані на різних підприємствах сфери гостинності. Матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві» здобувачам вищої освіти спеціальності «Готельно-ресторанна справа» освітнього ступеня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на двох Всеукраїнських і одній Міжнародній науково-практичних конференціях здобувачів вищої освіти, за результатами участі у яких отримано сертифікати та опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань

(107 найменувань) та додатків (5 позицій). Загальний обсяг роботи – 125 сторінок комп'ютерного тексту (5,21 авт. арк.), основний зміст викладено на 103 сторінках (4,29 авт. арк.). Робота містить 19 таблиць та 18 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Бонтей В.М. Управління конкурентною політикою курортного пансіонату. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У дипломній роботі розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентною політикою на підприємствах сфери гостинності; проведено дослідження конкурентних позицій курортного пансіонату на регіональному ринку; розроблено сучасний комплекс управлінських рішень з вдосконалення конкурентної політики пансіонату. Новизна результатів дослідження полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень відносно розвитку управління конкурентною політикою курортного пансіонату.

Ключові слова: курортний пансіонат, споживач, конкурентна політика, маркетинг, якість обслуговування, управління, додаткові послуги, клієнт.

ANNOTATION

Bontei V.M. Competition Policy Management of the Resort Boarding House. – Qualifying work.

The thesis examines the theoretical foundations of competitive policy management at hospitality enterprises; conducted research on the boarding house's competitive positions; a set of management solutions for improving the competitive policy of the boarding house was developed. The novelty of the results lies in the improvement of the set of theoretical and methodological provisions regarding the management of the competitive policy of the resort boarding house.

Keywords: resort boarding house, consumer, competitive policy, marketing, service quality, management, additional services, client.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АРМ – автоматизоване робоче місце

АРМ – автоматизована система управління

АУП – адміністративно-управлінський персонал

ДК – дочірня компанія

ЗАТ – закрите акціонерне товариство

КП – конкурентоспроможний потенціал

ЗУЯ – загальне управління якістю

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

КІПСТ – комплекс історико-пізнавального та спортивного туризму

МСП – малі та середні підприємства

НТП – науково-технічний прогрес

НУ – Національний університет

ОЕМ – організаційно-економічний механізм

ОРП – оптимізація ринкової пропозиції

ПВВ – продукція власного виробництва

ППА – перспективний продуктовий асортимент

РК – ресторанний комплекс

СМО – система масового обслуговування

СУ – система управління

т/о – технологічне обслуговування

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

УЯП – управління якістю послуг

AIDA – маркетингова рекламна технологія «увага – інтерес – бажання – дія»

COVID-19 – коронавірусна інфекція

PR – робота з громадськістю

SWOT – сила, слабкість, можливості, загрози

TQM – total quality management

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	13
1.1. Конкуренстоспроможність підприємства: сутність, принципи, методи управління, моніторинг.....	13
1.2. Конкурентна політика в стратегії підприємства.....	23
1.3. Методи стратегічного менеджменту в управлінні конкурентною політикою підприємства сфери гостинності	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ КУРОРТНОГО ПАНСІОНАТУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ.....	43
2.1. Організаційно-управлінська характеристика курортного пансіонату.	43
2.2. Оцінка фінансово-економічної діяльності курортного пансіонату.....	52
2.3. Аналіз конкурентних позицій курортного пансіонату «Кристал» на регіональному ринку послуг гостинності.....	61
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ З ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПАНСІОНАТУ.....	71
3.1. Концепція вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату «Кристал» на регіональному ринку гостинності.....	71
3.2. Механізм розробки й реалізації управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату.....	78
3.3. Управлінські рішення щодо вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» на регіональному ринку послуг гостинності.....	87
ВИСНОВКИ.....	100
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	104
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах війни та економічної кризи в Україні гостро постає питання вдосконалення конкурентної політики фірм сфери гостинності на ринку та їх своєчасної адаптації до післявоєнних змін конкурентного маркетингового середовища. Перед такими підприємствами стоїть проблема імплементації конкурентної політики у стратегії їх розвитку, а також формування стійких конкурентних переваг на основі більш повної взаємозгоди стратегічних можливостей готельно-ресторанних підприємств із внутрішнім потенціалом і невикористаними резервами з метою максимальної синергізації ефективності їх функціонування у певному сегменті ринку.

Вивченню проблем теорії та практики організації санаторно-курортної справи приділяється багато уваги у працях вітчизняних науковців, а саме: О. Любіцевої, Т. Ткаченко, Г. Казачковської, В. Стафійчук, О. Розметової та ін. Тенденції управління розвитком закладів лікувально-оздоровчого туризму та санаторно-курортної бази вивчали такі вчені, як: В. Семенов, І. Литовченко, С. Нездоймінов, С. Ярьоменко, М. Ковач, Ю. Мигалина. Проте низка питань, пов'язаних з організаційно-економічним та управлінським забезпеченням діяльності санаторно-курортних закладів, дотепер залишається невирішеною, що негативно впливає на їх конкурентний стан та перспективи розвитку.

Конкурентоспроможність як ефективний процес реалізації специфічних економічних відносин є категорією динамічною та цілеспрямованою. Ця динаміка обумовлена змінами зовнішніх і внутрішніх факторів. Саме тому чинники конкурентоспроможності мають розглядатися у якості керованих параметрів, зміна яких спрямована на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства сфери готельно-ресторанних послуг.

В свою чергу, конкурентна перевага – це перевага компанії (зокрема, курортного пансіонату), яка забезпечує міцні позиції на ринку та доходи на вищому рівні (від середнього по галузі) завдяки компетенції й можливостям у певній сфері і напрямку санаторно-курортної діяльності. Так, актуальність

проблеми формування конкурентних переваг і, як наслідок, рівня конкурентоспроможності визначається слабо сформованою конкурентною політикою підприємства в стратегії розвитку в післявоєнних умовах бізнесу.

Слабка конкурентна політика характеризується тим, що в сучасних умовах виживання і жорсткої конкуренції не всім вітчизняним курортним пансіонатам вдається ефективно розробити план покращення управління своєю діяльністю, а також зайняти вигідну позицію на ринку гостинності. Їм для цього необхідно не тільки запобігати можливим помилкам, відстежувати нові тенденції і використовувати їх у своїй діяльності, але також утримувати і примножувати конкурентні переваги, тобто розробляти такі заходи, які сприятимуть їх зростанню в післявоєнній перспективі. В свою чергу, це дозволить їм найбільш повно задовольняти потреби клієнтів та підвищить рівень конкурентоспроможності у конкурентній політиці кожного закладу.

Незважаючи на наявність наукових розробок з окресленої тематики, їх високу теоретичну, практичну цінність, існує потреба у комплексному аналізі теоретико-прикладних засад управління конкурентною політикою компаній сфери гостинності, саме тому даний напрямок магістерського дослідження є своєчасним. Логічним є вдосконалення принципів, форм і методів розробки нових наукових підходів, моделей і практичних рекомендацій з ефективного функціонування системи управління конкурентною політикою компанії.

Останнім часом над реалізацією завдань з формування різних елементів конкурентної політики підприємств сфери гостинності займається багато науковців, вчених та практиків; серед яких значну активність проявляють дослідники кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, С. Гресь-Євреїнова, Д. Гурова, С. Журавльова, В. Зайцева, Н. Зацепіна, Т. Каптюх, О. Корнієнко, Т. Кукліна, Д. Мамотенко, В. Прусс, Т. Шелеметьєва й інші.

Взагалі, зазначені положення обумовили об'єктивну необхідність подальшого вивчення новітніх механізмів впровадження інструментарію конкурентної політики в систему управління курортним пансіонатом із

урахуванням особливостей ведення бізнесу і стану ринку. Саме з цих причин обраний напрямок магістерського дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови. Тема роботи виконана у відповідності до плану науково-дослідної роботи «Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства» (0121U113800).

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження елементів управління конкурентною політикою курортного пансіонату.

Виходячи з поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- розглянути теоретико-методичні аспекти управління конкурентною політикою на підприємствах сфери гостинності на основі сучасного досвіду;
- провести дослідження конкурентних позицій курортного пансіонату на ринку регіону в контексті організаційно-економічної специфіки бізнесу;
- розробити комплекс управлінських заходів щодо вдосконалення конкурентної політики вітчизняного курортного пансіонату.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентною політикою.

Предметом є конкурентна політика курортного пансіонату.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів розрахунку економічної ефективності конкурентної політики.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо розвитку управління

конкурентною політикою організації сфери гостинності. Розроблено заходи реалізації управлінських змін в структурі конкурентної політики пансіонату.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву ТОВ «Кристал» щодо впровадження: комплексного підходу для проведення змін в управлінні конкурентоспроможністю та конкурентною політикою, а також формування конкурентних переваг; моделі та системи управління вдосконаленням конкурентної політики пансіонату (довідка 20/11/2022-1 від 20.11.2022 р.). Окремі пропозиції можуть бути використані на різних підприємствах сфери гостинності. Матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві» здобувачам вищої освіти спеціальності «Готельно-ресторанна справа» освітнього ступеня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на двох Всеукраїнських: «Особливості розвитку цифрової економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів» (м. Трускавець, 20 жовтня 2022 р.) [105], «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах конституційних змін» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.) [106] і одній Міжнародній «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.) [107] конференціях, та за результатами участі опубліковані тези доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (107 найменувань) та додатків (5 позицій). Загальний обсяг роботи – 125 сторінок комп'ютерного тексту (5,21 авт. арк.), основний зміст викладено на 103 сторінках (4,29 авт. арк.). Робота містить 19 таблиць та 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, принципи, методи управління, моніторинг

З розвитком ринкових трансформацій в Україні в умовах післявоєнного періоду, посиленням конкуренції між туристичними підприємствами постає актуальна проблема забезпечення їх конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримки стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється здійсненням постійного моніторингу його позицій на ринку, дослідженням сильних і слабких сторін господарської діяльності та діяльності конкурентів, здатністю пристосовуватись до змін ринкових ситуацій [21].

Вітчизняні та зарубіжні автори зробили суттєвий внесок у розробку теорії конкуренції і конкурентоспроможності. Теорія конкуренції, вперше узагальнена А. Смітом, згодом була розвинена Д. Ріккардо, Ф. Едجوуртом, Е. Чемберліном, Г. Азоевим, А. Юдановим, іншими. Автори, такі як: І. Ансофф, П. Зав'ялов, М. Портер, А. Стрікленд, Р. Уотерман, І. Фамінський, П. Зав'ялов, А. Фатхутдінов досліджували не лише природу конкурентоспроможності та конкуренції, а й проблеми її забезпечення. Однак, незважаючи на великий науковий інтерес до цього питання і досить великої кількості публікацій з цієї проблемної теми багато її аспектів повною мірою ще не розкрито. Передусім, це стосується, насамперед, неоднозначності трактувань зазначеного поняття, визначення певного рівня, елементів та структури конкурентоспроможності підприємства, розробки та практичної реалізації механізмів управління ним.

Вчений Круль Г.Я. у навчальному посібнику «Основи готельної справи» розглядає конкурентоспроможність як реальну і потенційну здатність компанії, а також її наявних для цього можливостей створювати, виготовляти та збувати товари, які є за ціновими та неціновими характеристиками більш

привабливими для покупців, ніж товари конкурентів [31, с. 122]. Білоусов О., Лугінін О., Морозова О, Соколова Л. у підручнику «Менеджмент туристичної галузі» вважають, що конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства протистояти над ринком іншим виробникам аналогічної продукції чи послуги як у міру задоволення своїми товарами конкретної суспільної потреби, і щодо ефективності виробничої діяльності [46, з. 95].

У навчальному посібнику «Маркетинг», з погляду Петруні Ю. і Петруні В., конкурентоспроможність визначено відносною оцінкою переваг компаній, товарів та послуг, що дозволяють їм із більшою ефективністю задовольняти потреби споживачів. Конкурентоспроможною вважається фірма, що займає стійкіші позиції на внутрішньому ринку і проникає і на зовнішні ринки, а також проводить ефективну конкурентоспроможну стратегію [61, с. 267].

Ткаченко Т., Мельниченко С., Бойко М. у монографії «Стратегічний розвиток туристичного бізнесу» визначають конкурентоспроможність як складне багаторівневе поняття, аналіз та оцінку якого необхідно пов'язувати з конкретним конкурентним полем і, особливо, з його рівнем. Завдяки цьому можна стверджувати, що рівень забезпечення конкурентоспроможності фірм є макроекономічним, на якому визначаються основні умови функціонування всієї господарської системи. Далі за значимістю – мезорівень, де формуються перспективи розвитку галузі чи корпорації, що охоплює групу підприємств. На мікрорівні конкурентоспроможність хіба що набуває свою остаточну, завершальну форму як співвідношення ціни і якості товару. Це співвідношення залежить від умов, які сформувалися попередніх двох рівнях, та від персоналу підприємства, його можливості використовувати як власні ресурси, так і порівняльні національні, загальногосподарські і галузеві переваги [80, с. 225].

Конкурентоспроможність як зазначає Кифяк В. у публікації «Організація туристичної діяльності в Україні», – це складна економічна категорія, яка може розглядатися на декількох рівнях (див. табл. 1.1). Слід зазначити, що найбільш вивчено в літературі конкурентоспроможність саме товарів. При цьому в більшості робіт це поняття, насамперед, пов'язується з якістю товару.

Таблиця 1.1 – Характеристика рівнів конкурентоспроможності [26, с. 180]

Рівні	Об'єкт чи суб'єкт конкурентоспроможності	Чинники конкурентоспроможності
Продуктовий	Продукти (продукція, товарипослуги)	– якість продукції (послуги), що повинна відповідати нормам та стандартам; – прийнятна ціна; – відповідність споживчому попиту;
Мікрорівень	Продуктовиробник (організація, фірма, підприємство, компанія, агенція, тощо)	– порівняльна конкурентоспроможність продукції (послуги); – ефективність виробничої діяльності; – фінансові показники діяльності; – ефективність організації просування та збуту продукції на ринку та її частка;
Мезорівень	Об'єднання підприємств галузі	– внутрішня структура галузі; – вплив довкілля на підприємство; – конкурентоспроможність окремих елементів; – Взаємодія між елементами системи;
Макрорівень	Економіка країни та конкурентоспроможність регіонів	– інвестиційний клімат; – науково-технічний та технологічний прогрес; – конкурентоспроможність галузей економіки.

Однією з перших робіт у цьому напрямі є підручник Гаркавенко С. під назвою «Маркетинг», де автор надає визначення конкурентоспроможності продукту – це «характеристика товару (послуги), яка відбиває відмінність від продукту-конкурента, як у витратах задоволення, так і за рівнем відповідності конкретної суспільної потреби» [16, с. 177]. Pride M. у публікації «Marketing: Concepts & Strategies 2000 edition» трактує конкурентоспроможність, як відносну характеристику, що виражає відмінність розвитку конкретної фірми від розвитку конкурентної фірми за рівнем задоволення потреб людей своїми товарами і послугами та ефективності виробничої діяльності [94].

Аналіз різних визначень конкурентоспроможності, даних авторами, дозволив визначити її найбільш важливі особливості:

– по-перше, конкурентоспроможність – це привабливість продукції (послуги) для споживача, яка відображає ступінь задоволення вимог покупця, при цьому характер і специфіка вимог залежить від виду продукції (послуги);

– по-друге, це відносна величина, яка одержувана у порівнянні з аналогічною продукцією (послугою) основних конкурентів з технічних, економічних, експлуатаційних характеристик та у певний проміжок часу;

– по-третє, це прогнозована математична величина.

Важливими елементами щодо конкурентоспроможності є конкурентні переваги. Однак, ці поняття неоднозначні. Якщо конкурентоспроможність – це переважно діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, у свою чергу, мають бути спрямовані на протистояння всіляким зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей, то конкурентні переваги характеризують унікально відчутні та невовимі активи, якими володіє підприємство, вони є стратегічно важливими для даного бізнесу та допомагають підприємству перемагати у конкурентній боротьбі, як вважають вчені Окландер М. та Чукурна О. [55, с. 32].

Для розуміння сутності визначення «конкурентна перевага туристичного підприємства або підприємства сфери гостинності» Тимошенко З., Мунін Г. та Дишлевий В. наводить ширше його трактування, яке дане ними у навчальному посібнику «Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу». Так, за твердженням авторів конкурентна перевага – це позитивна відмінність підприємства від конкурентів у деяких або у всіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності компанії у короткостроковому періоді за рахунок постійного пошуку нових можливостей та адаптації до навколишнього оточення в умовах непередбачуваної конкурентної боротьбі [79, с. 122].

Позицію підприємства на конкурентному ринку виявляють багато чинників: характеристики продуктів (товарів, послуг), кваліфікація персоналу, місце розташування та розмір підприємства, цільова група клієнтів. Часто їх поділяють на зовнішні та внутрішні. У такому вигляді зазначені чинники використовуються для визначення конкурентних переваг (див. рис. 1.1) [93].

Аналіз конкурентних позицій туристичної фірми на ринку передбачає визначення сильних і слабких сторін й чинників впливу на ставлення покупців до підприємства і, як наслідок, зміну частки у продажах на конкретному ринку.

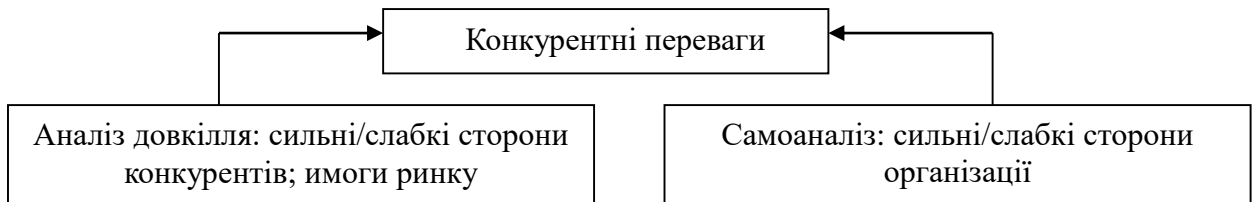


Рис. 1.1 – Чинники підприємства, що визначають конкурентоспроможність

Зіткнувшись з міжнародною та внутрішньою конкуренцією, на думку Цвілого С. і Корнієнко О. у науковій статті «Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту», можна стверджувати, що готельно-ресторанна організація має забезпечувати собі певний рівень конкурентоспроможності за такими факторами:

- концепція товарів і послуг, на якій базується діяльність підприємства;
- якість, що виражається «щодо продукту високого рівня» і товарів ринкових лідерів та виявляється шляхом опитувань й порівняльних тестів;
- прийнятна ціна продукту із можливою націнкою;
- фінанси: власні і позикові;
- торгівля – з погляду комерційних методів та засобів діяльності;
- післяпродажне обслуговування та сервіс, що забезпечує готельно-ресторанному підприємству постійну клієнтуру;
- зовнішня торгівля підприємства, яка дозволяє успішно та позитивно керувати відносинами з владою, пресою та управляти громадською думкою;
- передпродажна підготовка, що призводить підприємство до здатності як передбачити запити майбутніх покупців, а й також переконати в виняткових можливостях компанії задовольнити ці потреби [84, з. 54].

Аналіз перерахованих факторів, на думку Цвілого С., Кукліної Т., Жилко О., яка висвітлена у науковій публікації, полягає у виявленні сильних та слабких сторін, як у своїй діяльності, так і в роботі конкурентів, що може дозволити, з одного боку, уникнути найбільш гострих форм конкуренції, а з іншого – використовувати свої переваги та слабкості конкурента [85].

На підставі сильних і слабких позицій готельно-ресторанної компанії, внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг, зазвичай, проводять оцінку конкурентоспроможності. Виходячи з цього Пастухова В.В. у монографії «Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність» стверджує, що вихідними положеннями в оцінці конкурентоспроможності є принципи, дотримання яких дозволяє підвищити точність визначення оцінки, врахувати всі інтереси усіх суб'єктів ринку, уніфікувати порядок дій, які становлять зміст процедури оцінки [59, с. 123]. Зазначеними принципами є:

– по-перше, принцип критичної оцінки діяльності готельно-ресторанної організації із позиції споживача. Цей принцип реалізується у межах споживчої оцінки послуг. Стандарти, як основне джерело інформації про систему критеріїв якості та конкурентоспроможності, орієнтовані на оцінку діяльності організації з позиції самої організації, органу нагляду, органу сертифікації;

– принцип орієнтації на певний сегмент ринку. Ознаки сегменту ринку можуть бути різними. Найбільш універсальним критерієм є рівень доходу, який покладено в основу градації низки організаційних послуг за категоріями якості обслуговування (зоряність готелю, клас ресторану, тощо).

З цієї позиції, такі автори, як Балабанова Л. [4], Войчак А. [15], Мізюк Б. [47], Примак Т. [63], Старостіна А. [73] та інші вчені-дослідники, виділяють наведені нижче методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

1. Методи, які проводяться, виходячи з обгрунтованого принципу. При оцінці одиничних критеріїв конкурентоспроможності послуг, виходячи з цього принципу, застосовуються органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні, експериментальні та інші методи. Визначення групового чи узагальненого критерію здійснюється розрахунковим методом.

Оцінюючи конкурентоспроможності організацій використовується такий метод, як SWOT-аналіз: оцінка сильних сторін (S); слабких сторін (W); можливостей (O); погроз (T). Графічно цей метод зображено на рисунку 1.2.

SWOT-аналіз застосовується, як на початкових етапах оцінки, зокрема на етапі збору та аналізу даних про конкурентів, так і на заключному етапі,

коли визначено узагальнений показник конкурентоспроможності організації. Аналізуються результати оцінки, розробляється конкурентна стратегія.



Рис. 1.2 – Структура методу SWOT-аналізу [90, с. 491]

Маркетинговий метод застосовується визначення такого поширеного критерію конкурентоспроможності, як частка на ринку підприємства, товарів чи послуг, конкурентів, партнерів, організацій сфери послуг, тощо.

2. Методи, що застосовуються із номенклатури критеріїв. Прямі методи, які засновані на номенклатурі критеріїв, що включає, як мінімум, якість та ціну та дозволяє розраховувати інтегральний показник якості або зважувати ціну та якість порівню між собою. Донепрямих методів відносять методи, засновані на номенклатурі, що включає один із двох основних критеріїв – якість або ціну чи інші критерії, які характеризують якість або відношення якість/ціна [104].

3. Методи залежно від форми представлення або подання даних. Розповсюджені графічні методи (багатокутник конкурентоспроможності, радар конкурентоспроможності), матричний метод (матриця Нільсена), розрахункові методи (метод середньозваженого арифметичного, метод аналізу ієрархій), розрахунково-графічні, розрахунково-матричні, інші.

Вчена Баксалова О. стверджує, що існують інші методи оцінювання конкурентоспроможності, ці методи такі: за показниками основної діяльності, за показниками використання людських ресурсів, за показниками фінансової стабільності [3, с. 195]. До них відносять перелічені нижче методи.

1. За показниками базової діяльності. Аналіз виконується індивідуально для кожної фірми з урахуванням сфери її діяльності. Обґрунтовуючи переваги фірми у виробничій діяльності, наприклад, звертають увагу на виробничу програму (плановані обсяги виробництва) та виробничу базу фірми.

2. За показниками використання людських ресурсів. Оцінка проводиться у вигляді управлінського обстеження (персоналу), при цьому виявляються елементи управління кадрами, які здатні забезпечити фірмі лідируючі позиції.

3. За показниками фінансової стабільності. Детальний аналіз фінансового становища фірми – це завдання, передусім, фахівців-аудиторів, які виконують таку роботу фірм замовників, їх потенційних кредиторів, інвесторів чи партнерів з бізнесу. Однак, і співробітники самих фірм, у тому числі маркетологи, повинні вміти оцінити фінансову стабільність своїх підприємств, порівнявши її з фінансовим станом конкурентів [34].

На думку економістів Петруні Ю., Андрєєвої Т., Сичової О. у посібнику «Маркетинг» існує ще й такий метод оцінки конкурентної позиції організації, як моніторинг, який може розглядатися і як спосіб забезпечення сфери управління різними видами діяльності через надання своєчасної та якісної інформації, і як спосіб дослідження реальності в різних науках [60, с. 45].

Вчений Скибінський С. у книзі «Маркетинг» зазначає, що підвищенню конкурентоспроможності й ефективному управлінню туристичною компанією сприяє добре розроблена система туристичного моніторингу. Застосування моніторингу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства сприяє отриманню розширених знань про конкурентів, сильні та слабкі сторони власної компанії та конкурентів, визначення своєї ринкової ніші для розробки та впровадження бізнес-стратегій у ринкових умовах [69, с. 204].

Страшинська Л. у книзі «Маркетинг готельного і ресторанного господарства» стверджує, що регіональний туристський моніторинг – це безперервне спостереження за станом туристичної індустрії в регіоні, якісна та кількісна оцінка процесів, що відбуваються на основі певної системи показників, з метою ефективного управління ними, можливості прогнозування

їх динаміки. Головна мета регіонального туристичного моніторингу полягає у забезпеченні регіональних органів управління повною, своєчасною та достовірною інформацією про процеси, що протікають у сфері туризму, про що складається аналітичний звіт у зв'язку з розвитком туризму [74, с. 13].

Суб'єктом моніторингу є регіональний туристичний ринок, а об'єктом – динаміка кон'юнктури туристичного ринку, де відбуваються якісні та структурні перетворення у сфері туризму та гостинності, формуються прямі та опосередковані доходи від туризму, функціонування закладів харчування.

Туристичний моніторинг, як структурний елемент стратегічного планування розвитку підприємства у регіоні має виконувати такі основні завдання: 1) спостереження за процесами у сфері туризму; 2) характеристика і оцінка змін, спостережень; 3) аналіз причин, що викликають той чи інший характер їх протікання; 4) прогноз розвитку соціально-економічної ситуації; 5) розробка рекомендацій, спрямованих на подолання негативних та активний розвиток позитивних тенденцій [87]. До моніторингу розвитку туристичної фірми висувається низка вимог: достовірність (об'єктивність) моніторингу; оперативність; систематичність; комплексність; незалежність та об'єктивність.

Для найбільш повного відображення сутності соціально-економічних процесів у сфері туризму слід поєднати кількісні і якісні характеристики. З цією метою Куденко Н., виходячи з особливостей об'єкта спостереження, в організацію моніторингу закладає такі принципи: тотожності; системності; репрезентативності; економічності; максимальної інформативності результатів оцінки розвитку компанії у регіоні з позиції прийняття адекватних рішень на регіональному та муніципальному рівнях державного управління; поєднання загальноекономічних індикаторів з показниками, що відображають результативність діяльності органів державної влади з вирішення найбільш важливих економічних та соціальних проблем у сфері туризму [32, с. 140].

За словами авторів Кукліної Т., Цвілого С., Журавльової С. у науковій статті «Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії», туристичний моніторинг сьогодні важливо та можна

поділити на: 1) моніторинг формування конкурентоспроможності зовнішнього макросередовища; 2) моніторинг формування конкурентоспроможності зовнішнього мікросередовища; та 3) моніторинг внутрішнього середовища формування конкурентоспроможності компанії сфери гостинності [37, с. 13].

За умов сучасних конфліктів моніторинг зовнішнього мікросередовища формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства ґрунтується на проведенні наступних послідовних та логічних етапів:

- виділення факторів мікросередовища та ранжування їх за ступенем важливості щодо конкурентоспроможності галузі та досліджуваної фірми;
- проведення певної діагностики основного кола проблем у кожному виявленому компоненті;
- розробка за результатами досліджень відповідного прогнозу розвитку мікросередовища підприємства з урахуванням можливих змін.

Так, моніторинг формування конкурентоспроможності зовнішнього макросередовища, як зазначає вчений Любіцева О. в науковій праці «Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)», досліджує певні чинники, які впливають на дане підприємство у тому чи іншою мірою. Можливості фірми не завжди дозволяють врахувати все різноманіття факторів зовнішнього макросередовища, тому рекомендується серед них визначити ті фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства сфери гостинності відповідно до поставлених цілей і завдань. На даному етапі дуже важливо простежити динаміку розвитку даних факторів, і за результатами досліджень скласти прогноз певних змін у довгостроковому періоді [39, с. 69].

За даною логікою, моніторинг внутрішнього середовища формування конкурентоспроможності підприємства заснований на зборі даних із зрізів внутрішнього середовища організації, включає збір інформації з усіх аспектів внутрішньофірмового управління. Результати аналізу сприятимуть розкриттю сильних і слабких сторін та прийняттю оперативних управлінських рішень.

В цілому, систематизація отриманої під час моніторингу інформації із застосуванням стратегічного контролю дозволить дані моніторингових

досліджень надалі використовувати у стратегічному коригуванні та управлінні різними елементами конкурентоспроможності організації.

Результати дослідження методів оцінки конкурентоспроможності дозволили встановити, що на сьогоднішній день не існує єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Таких методик досить багато, що цілком природно, оскільки та чи інша методика має відображати специфіку певного продукту, галузі, бізнесу. Аналізуючи конкретні методи оцінки конкурентоспроможності, можна погодитися з тим, що деякі дослідники не відображають у своїх методиках той факт, що конкурентоспроможність можна розглядати з двох сторін: з точки зору виробника та з точки зору споживача.

Таким чином, розглянувши особливості конкурентоспроможності, її поняття, фактори розвитку, принципи управління та методи оцінки, а також наголосивши на важливості конкурентоспроможності для підприємства сфери гостинності, врахувавши її поширення на всі складові діяльності організації, такі як продукт та його основні характеристики, можна перейти до наступного етапу відносно вивчення конкурентної політики у стратегії підприємства.

1.2. Конкурентна політика в стратегії підприємства

На сучасному етапі розвитку України забезпечення конкурентної політики підприємств сфери гостинності можливе лише у разі впровадження механізму стратегічного управління, що враховує специфіку розвитку фірм у довгостроковій перспективі та пов'язує всі сфери управлінської діяльності. Стратегія і політика є інструментами розвитку та існування підприємства сфери гостинності в непередбачуваному і постійно мінливому довкіллі, коли далеко не завжди можливо орієнтуватися на заздалегідь чітко сформульовану програму певних дій. Стратегія підприємства підпорядковується нормам і принципам його політики, водночас, із стратегії може бути виведено норми і принципи, що служать задля досягнення стратегічно важливих цілей. Таким чином, можна стверджувати про стратегічність політики підприємства [82].

Самодай В. у посібнику «Технологія готельної справи» вказує на те, що розробка стратегії конкуренції значною мірою означає формулювання того, яким буде бізнес, якою має бути його мета та яка політика потрібна для їх досягнення. Стратегія конкуренції є комбінацією кінцевої мети (goals) даної фірми та засобів (policies), якими вона прагне досягти цієї мети (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3 – «Колесо» стратегії конкуренції [77, с. 14]

Так зване «колесо стратегії конкуренції» допомагає визначити ключові аспекти стратегії конкуренції фірми сфери гостинності. Логічно, що у центрі колеса позначені цілі фірми, які чітко визначають, як прагне конкурувати фірма та якими є її конкретні економічні та позаекономічні цілі. Спиці колеса – основні оперативні засоби для досягнення обраних цілей. Під кожною назвою колеса подається стислий перелік основних оперативних засобів у цій функціональній сфері. Залежно від природи бізнесу управлінський склад може більш менш конкретно визначати ці основні оперативні засоби; коли вже виразно для напряму діяльності фірми, загалом, можна скористатися поняттям стратегії. Як і колесо, спиці (засоби) повинні виходити з осі (цілей) і бути поєднані одна з одною, інакше колесо не рухатиметься.

Дані рисунку 1.4 свідчать про те, що на найвищому рівні формулювання стратегії конкуренції передбачається врахування чотирьох основних факторів, що визначають межі успішної діяльності компанії сфери гостинності.

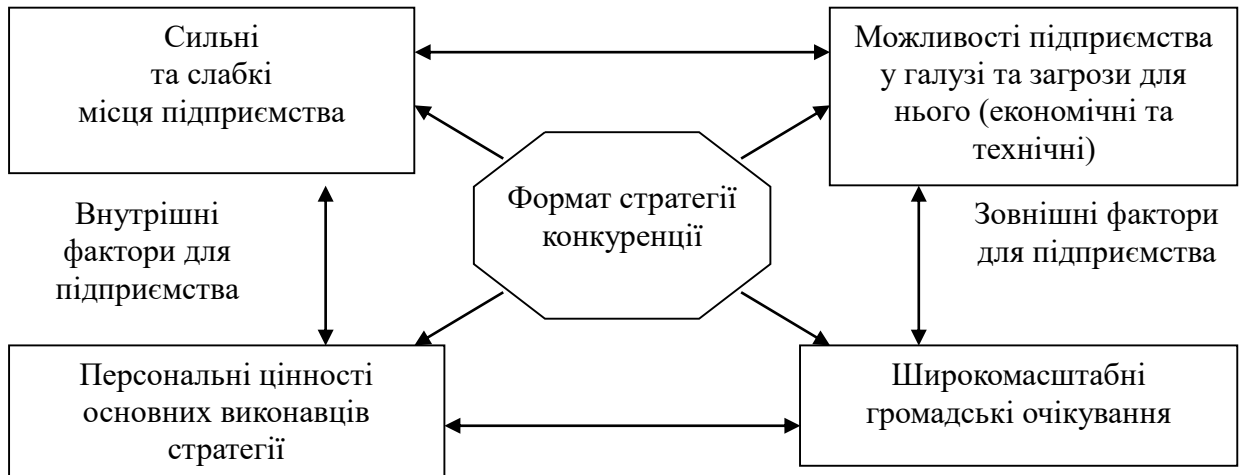


Рис. 1.4 – Контекст, у якому формується стратегія конкуренції [89, с. 157]

У навчальному посібнику «Менеджмент туристичної індустрії» Школа І. зазначає, що сильні та слабкі місця підприємства – це характер його активів та досвіду порівняно з конкурентами, включаючи фінансові ресурси, стан технології, ідентифікацію марки обслуговування, тощо [88, с. 22]. Персональні цінності на підприємстві – це мотиваційні установки та потреби керівних службовців та інших працівників, які мають впроваджувати обрану стратегію. Сильні та слабкі місця, поєднані з ціннісними орієнтирами, визначають внутрішні (для підприємства) межі стратегії конкуренції, яку підприємство може успішно взяти на озброєння у своїй конкурентній політиці.

Зовнішні кордони (овал) окреслюються зовнішніми умовами у галузі та ширшим оточенням. Можливості організації та загрози для неї визначають конкурентне середовище разом із супутнім ризиком і також потенційною винагородою. Суспільні очікування відображають вплив на підприємство таких факторів, як урядова політика, суспільні настрої та інші. Ці чотири чинники необхідно враховувати доти, доки фірма сфери обслуговування може розробити перелік реальних і здійснених цілей і політик [83, с. 75].

Балацький Є. та Бондаренко А. навчальному посібнику «Маркетинг» вказують, що суттю формулювання стратегії конкуренції є взаємозв'язок підприємства з його довкіллям. Зовнішнє середовище є дуже розширеним, оскільки до нього входять соціальні та економічні фактори, проте ключовий аспект зовнішнього оточення підприємства – це галузь (чи галузі), у якій воно веде конкурентну боротьбу. Структура самої галузі має значний вплив на визначення правил конкурентної гри, і навіть потенційних стратегій компанії. Чинники поза галузі мають переважно відносно значення, оскільки зовнішні чинники, зазвичай, впливають на всі підприємства галузі; справа полягає у різних можливостях підприємств пристосовуватись до цього впливу [5].

Завдання стратегії конкуренції для підприємства сфери гостинності у його конкурентній політиці – знайти таке місце у галузі, в якому воно здатне найкраще захиститися від впливу цих чинників чи направити їх вплив на свою користь. Оскільки сукупний вплив цих чинників може болісно позначитися на всіх конкуруючих фірмах, найкращий спосіб розробки стратегії – провести поглиблений аналіз джерел кожного фактора. Знання глибинних джерел тиску з боку конкурентів показує найважливіші сильні та слабкі місця компанії, стимулює позиціонування фірми у галузі, визначає сфери, де зміни стратегії можуть принести найбільшу віддачу, і допомагає зрозуміти, які тенденції в галузі матимуть найбільший масштаб у вигляді можливостей чи загроз [33].

У навчальному посібнику «Маркетинг туристичних послуг» Кудла Н. вказує, що у кожній туристичній та готельно-ресторанній організації процес формування стратегії містить у собі три етапи певних дій [35, с. 54]:

- 1) формування загальної стратегії підприємства;
- 2) формування конкурентної стратегії організації;
- 3) визначення функціональних стратегій фірми

За такого підходу, загальна стратегія підприємства формується лише його вищим керівництвом. Розробка загальної стратегії підприємства вирішує два основні завдання: 1) мають бути відібрані та розкриті основні елементи загальної стратегії підприємства; 2) необхідно встановити конкретну роль

кожного з підрозділів конкретного підприємства під час здійснення стратегії, і, навіть, визначити способи розподілу ресурсів поміж ними.

На думку Мальської М. та Пандяк І., яку вони висловлюють у книзі «Готельний бізнес: теорія та практика», формування конкурентної стратегії організації має ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни. Конкурентна стратегія компанії орієнтована на досягнення конкурентних переваг. У разі, якщо фірма зайнята одним видом бізнесу, то конкурентна стратегія є частиною загальнофірмового стратегічного плану. Однак, у разі, якщо організація включає кілька стратегічних підрозділів, кожен з них розробляє свою власну цільову конкурентну стратегію [42, с. 32].

Формування функціональної стратегії компанії ґрунтується на розробці: стратегій маркетингу, фінансового менеджменту, управління персоналом, логістичної стратегії тощо. Вона необхідна для раціонального розподілу ресурсів підприємства сфери гостинності, пошуку ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії [6; 11; 91].

В цілому, загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості у галузі. Конкурентна стратегія підприємства орієнтована на досягнення конкурентних переваг підприємства. Якщо фірма зайнята лише одним видом бізнесу, конкурентна стратегія є частиною загальнофірмового стратегічного планування. Якщо організація включає кілька стратегічних підрозділів, кожна з них розробляє власну цільову стратегію [20; 52; 70].

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній галузі бізнесу компанії шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних та змінних потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. На думку Стамата В., трьома потенційно успішними базовими стратегіями є [72]: найменші сукупні витрати; диверсифікація; зосередження (див. рис. 1.5). Перша із зазначених стратегій (найменші сукупні витрати) означає конкурентоспроможність виробника за системою управління та технологіями, коли підприємство здатне отримувати прибуток при рівні цін, неприйнятному для інших компаній, і виживати навіть в умовах цінових війн.

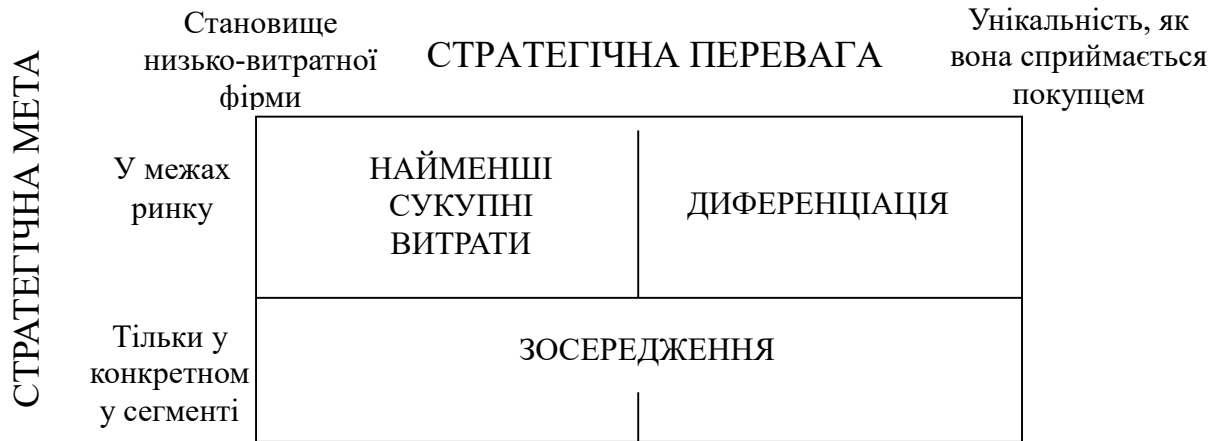


Рис. 1.5 – Три загальні стратегії підприємства сфери гостинності

Ця стратегія передбачає наявність в підприємства ефективної системи управління витратами, жорсткий контролю над процесом надання послуг та його збутом. Основну роль грає зниження витрат і всебічний їх контроль.

Другою загальною стратегією є диференціація продукту компанії, як пропозиції такої послуги, яка сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації (конкурентна політика) можуть бути різними: від створення іміджу й дизайну до розробки марки. Слід зазначити, що стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами, а точніше – зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою. Диференціація є надійною стратегією для досягнення віддачі вище за середній рівень у галузі, оскільки вона дає реальну можливість впоратися з п'ятьма факторами конкуренції, хоча й іншим способом, ніж стратегія найменших витрат [75, с. 95].

Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки послуг і, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це знімає необхідність найнижчих витрат. Диференціація дає великі прибутки, що зміцнює позиції фірми на переговорах із постачальниками, і, очевидно, послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, а тому не так чутливо реагуватимуть на ціну. Нарешті, фірма, яка провела диференціацію з метою досягти прихильності покупців, позиціонуватиметься краще щодо замінників, ніж її конкуренти.

Остання зі стратегій – концентрація, вона передбачає орієнтацію на певні, невеликі сегменти ринку, щоб задовольнити їхні потреби краще, ніж це вдається конкурентам, і дозволяє досягти високої частки у цільовому сегменті, але завжди означає малу частку всього ринку. Підхід найбільш прийнятний для невеликих фірм, які не можуть претендувати на повне охоплення ринку.

Ефективне впровадження будь-якої з загальних стратегій, як правило, вимагає тотального зосередження та підтримуючих організаційних заходів, які розробляються у разі існування більш ніж однієї першочергової мети. Загальні стратегії є підходами до успішної боротьби з конкурентами у галузі; у деяких галузях реалізація означатиме, що фірми можуть отримати високі прибутки, тоді як для інших успішне застосування однієї із стратегій має бути корисним лише для отримання прийнятної норми віддачі у абсолютному значенні.

Смирнов І. зазначає, що проблема пошуку шляхів удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в економічній науці та практиці багатопланова, яка потребує системно-цільового підходу та концентрується, зокрема, на розробці аналітичних методів дослідження конкурентоспроможності та організаційно-економічно методів, що становлять єдиний організаційно-економічний механізм (ОЕМ) підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства сфери гостинності, що поєднує управлінські, технічні та технологічні заходи її підвищення [71, с. 392].

Вчена Циганкова Т. наголошує, що під системою розуміється комплекс взаємопов'язаних елементів, які володіють загальними властивостями та об'єднані для здійснення певної мети. Системним є той підхід, у якому всі зв'язки, елементи, функції і проблеми управління розглядаються як єдине ціле. Виділення систем здійснюється на основі п'яти основних факторів, згідно з якими така система: 1) має спільну мету; 2) складається із взаємозалежних елементів, що утворюють її внутрішню структуру; 3) має поряд із внутрішніми елементами зовнішнє оточення, що утворює її обмеження; 4) має певні ресурси, що забезпечують її ефективне функціонування; 5) очолюється керуючим центром, який забезпечує її рух до наміченої мети [86, с.107].

Зайцева В., Бут Т., Гурова Д. визначають системний підхід до вивчення економічних явищ, оточення та внутрішньої структури, які зображено на рисунку 1.6. До зовнішнього оточення системи управління відносяться: «вхід» «вихід», зворотний зв'язок та зв'язки із зовнішнім середовищем [22, с. 154].



Рис. 1.6 – Структура системи управління організацією [22]

До «входу» (потребам системи) відноситься те, що отримує організація для виробництва продукції або надання послуг стороннім організаціям. Для забезпечення конкурентоспроможного «входу» системи слід проводити маркетингові дослідження, а також відбирати більш конкурентоспроможних постачальників. У ситуації, в якій «вхід» є неконкурентоспроможним, за будь-якого рівня процесу з переробки «входу» на «вихід», параметри «виходу» також будуть неконкурентоспроможними. «Виходом» системи управління організацією, спрямованої на задоволення певних потреб, є продукція або послуги. До компонентів зворотнього зв'язку системи управління організацією відносяться додаткові, частіше нормативні вимоги та стандарти, скарги споживачів, нова інформація про науково-технічний прогрес та кон'юнктуру ринку тощо. Зворотний зв'язок може бути налагоджено як з організацією-виробником, так і з постачальниками «входу» системи.

До зовнішнього середовища системи управління організацією відносять макросередовище і мікросередовище організації (функціональні підсистеми). До компонентів довкілля, які здійснюють вплив на ефективність і стійкість функціонування організації, ставляться склаладові, на які фірма не спроможна впливати, але якими вона управляє. Ці компоненти впливають на її діяльність безпосередньо (податкова система тощо) або опосередковано (політична, економічна, соціальна сфери держави та інші). До чинників довкілля прямого впливу організації ставляться: постачальники («вхід» системи); споживачі («вихід»); конкуренти; контактні аудиторії; маркетингові посередники [24].

Вплив довкілля прямого впливу організації на її функціонування здійснюється в такий спосіб, що з довкілля на організацію великий вплив надають контактні аудиторії. Конкуренти постачальників фірми виштовхують з цього сегмента безпосередніх постачальників, із якими укладено контракти, і вони відносяться до «входу». Конкуренти організації виштовхують їх із даних сегментів, тобто, в свою чергу, чинять опір. Маркетингові посередники з «входу» і «виходу» організації сприяють їй у реалізації поставленої мети

Мороз Л. та Чухрай Н. вважають, що внутрішня структура системи управління підприємством складається із п'яти підсистем, кожна з яких характеризується конкретними компонентами (див. рис. 1.7).

Головною підсистемою системи управління організацією є підсистема наукового обґрунтування, що визначає конкурентоспроможність компанії та її ефективність. Сухарева Л. вважає, що управління конкурентоспроможністю повинно враховувати три (стандартизаційний, маркетинговий, ексклюзивний) підходи [76]. Ідея стандартизаційного підходу реалізується: 1) шляхом вибору оптимального відношення між стандартними та індивідуальними рішеннями для формування об'єктів; 2) шляхом розробки та впровадження системи стандартів відповідної категорії. Розвиток міжнародної кооперації на основі мережі ІТ, що вимагає підвищення якості і взаємозамінності, скорочення кількості типорозмірів, засобів, оснащення та комунікацій. Нині створено багато міжнародних, європейських, національних та інших стандартів



Рис. 1.7 – Компоненти підсистем внутрішньої структури системи управління організацією сфери гостинності [48, с. 141]

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми під час вирішення певних завдань споживача. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв управління є:

- по-перше, підвищення якості об'єкта («виходу» системи) відповідно до потреб споживачів, клієнтів, покупців, контактних аудиторій;
- по-друге, економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості створеного об'єкта, якості надання послуг та інших факторів;
- по-третє, економія ресурсів у виробництві об'єкта за допомогою реалізації чинника масштабу, НТП та вдосконалення системи менеджменту.

Ексклюзивний підхід до управління конкурентоспроможністю полягає у придбанні суб'єктом управління виключного права на користування на власний розсуд нововведенням у будь-якій галузі діяльності підприємства або його конкурентними перевагами. Найбільш характерними об'єктами для реалізації ексклюзивного підходу, набуття виключного права, як зазначає Уокер Дж., є сьогодні: патент, досвідчений персонал, нові інформаційні технології, торгова марка, прогресивне технологічне обладнання [81, с. 121].

Василенко В. і Ткаченко Т. розглянули ситуаційний підхід до управління конкурентоспроможністю. На їх думку, ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління та параметрів визначається конкретною ситуацією у конкретний час та конкретному місці. Оскільки є така різноманітність чинників, як у самому підприємстві, так і у зовнішньому середовищі, то немає кращого єдиного способу керувати об'єктом гостинності. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є той метод, який найбільше відповідає цій ситуації та максимально адаптований до неї [12, с. 87].

Це відбувається за такими ознаками, зазначає вчений та дослідник Городня Т. у навчальному посібнику «Економіка туризму: теорія і практика», як: 1) зміст (технічні, економічні, політичні та ін.); 2) вид управлінського рішення у часі; 3) ресурси та способи забезпечення реалізації управлінських рішень; 4) методи реалізації управлінських рішень [18, с. 315].

Виходячи з перелічених підходів, зроблено висновок, що забезпечення конкурентоспроможності, об'єктивно, є основним стратегічним завданням будь-якого підприємства. Розробити стратегію підприємства – це означає визначити загальні напрями розвитку задля досягнення довгострокових конкурентних переваг та інших корпоративних цілей підприємства.

Стратегія, як функція часу не просто зосереджена на певному періоді, а, передусім, є функцією напрямку. Стратегія встановлює напрямок діяльності підприємства: зростання, стабілізацію, скорочення чи комбінацію варіантів; визначення типу конкурентної переваги, вибір рішення про конкретні товари (послуги) та ринки для спрямування фінансових та трудових ресурсів.

1.3. Методи стратегічного менеджменту в управлінні конкурентною політикою підприємства сфери гостинності

Особливість розробки, реалізації і управління конкурентною політикою на підприємствах сфери гостинності полягає сьогодні у пошуку певних шляхів удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. При цьому пошуку раціональних шляхів удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства доцільним є застосування системно-цільового підходу. Даний підхід концентрується на розробці аналітичних методів дослідження конкурентоспроможності та організаційно-економічних методів, що становлять єдиний організаційно-економічний механізм (ОЕМ) підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства, він поєднує управлінські, технологічні та технічні параметри її підвищення. Таким чином, ОЕМ управління конкурентоспроможністю підприємства, а, отже, і комплекси управлінських, технічних, організаційних, технологічних заходів повинні розроблятися відповідно до цільової установки, а також на основі цілісної системи принципів, в якості яких доцільно використовувати, як підкреслюють Зозульов О. та Домашев О. наступні сім основних принципів [23, с. 44].

1. Загальносистемні принципи:

- комплексність – ланки ОЕМ управління конкурентоспроможністю мають бути вбудовані у всі функціональні підрозділи підприємства;
- системність, що передбачає процес розробки, а також реалізації ОЕМ управління конкурентоспроможністю – цей принцип має ґрунтуватися на методології системного аналізу систем, що динамічно розвиваються;
- динамічність – прийняті стратегічні рішення з управління конкурентоспроможністю повинні ґрунтуватися на динамічних рядах оцінок конкурентних позицій підприємства та його стратегічних можливостей;
- безперервність – робота над стратегією та політикою управління конкурентоспроможністю підприємства сфери гостинності має проводитися постійно з відстеженням стрибкоподібних змін складових її факторів;

– оптимальність – управлінський вибір ґрунтується на використанні критеріального базису, що відображає принцип оптимальності, який впливає з прийнятої на підприємстві системи ціннісних установок;

– конструктивність – OEM повинен формулювати стратегії та тактику управління конкурентоспроможністю, а також вектор розробки та реалізації конкурентної політики, обґрунтувати їх вибір та шляхи впровадження.

2. Принципи управління розвитком підприємства сфери гостинності: принципи розвитку систем; принципи моделювання; принципи ухвалення управлінських рішень; принцип самоорганізації; принцип синергізму.

3. Стратегічні засади (баланс ризиків, концентрація зусиль).

4. Принцип поінформованості та достатності учасників і зацікавлених осіб процесу управління підприємством сфери гостинності.

5. Принцип використання безперервного моніторингу. Цей принцип передбачає постійне спостереження та контроль за реалізацією та динамікою життєвого циклу процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Принцип забезпечення та підтримки диверсифікації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства, який постійно відстежує та готує для підприємства альтернативні варіанти стратегій управління.

7. Принцип зворотного зв'язку, що дозволяє зробити організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю адаптивним по відношенню до конкурентного середовища, що трансформується.

Науковець Кузнецова Н. підкреслює, що при розробці OEM управління конкурентоспроможністю необхідно підходити до нього як до багатоаспектної соціальної системи. Він повинен розроблятися як гетерогенний механізм, що забезпечує взаємодію підприємства через посередництво стратегій управління з гетерогенним середовищем (ринкове, екологічне і соціальне) [36, с.12].

Розроблений на розглянутих вище загальносистемних принципах OEM управління конкурентоспроможністю підприємства сфери гостинності може бути ефективно чинним, якщо він враховує та забезпечує:

– оптимальне поєднання централізованої і децентралізованої ініціатив;

- єдність цілей та дій всього підприємства та окремих його ланок;
- систему мотивації, що створює зацікавленість всіх виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- використання сучасних технологічних та технічних баз управління, що дозволяють з мінімальними ресурсами в реальному режимі часу вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Взагалі, успіх OEM управління конкурентоспроможністю підприємства сфери гостинності залежить від його вихідного стану, його функціональної та структурної організації. Пропонований сучасний OEM має функціонувати як програмно-цільова структура управління, що діє на кшталт управління з проекту. Тобто, зазначений механізм повинен мати повноваження з контролю та забезпечення реалізації, мати ресурсне забезпечення для виконання дій (фінансові, матеріально-технічні й людські виробничі ресурси). OEM повинен мати певні повноваження, які б йому надали можливість ефективно впливати на організацію всіх матеріально-фінансових потоків усередині підприємства, на оцінку доцільності їх використання з позиції конкурентоспроможності.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства сфери гостинності представляється у вигляді певної програми дій, розробленої керівництвом для успішного його функціонування, яка використовується для досягнення поставленої мети та реалізації місії організації. Така думка дуже поширена серед науковців та її підтримують: Байлик С. [2], Бобрицька Н. [7], Майовець Є. [41], Окландер М. [54], Правик Ю [62] та інші дослідники.

Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії є узагальненням складного та багатостороннього процесу стратегічного управління, кожен крок якого є системою дій (див. рис. 1.8).

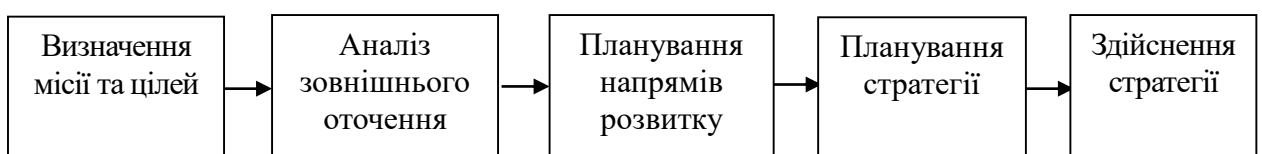


Рис. 1.8 – Етапи стратегічного управління конкурентоспроможністю

Мельниченко С. у монографії «Маркетингова політика в готельному бізнесі» підкреслює, що з використання механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю реалізуються нижче перелічені функції [44].

1. Вивчення ринку. Тут дослідників цікавлять можливості зростання ринку та зміни у складі основних конкурентів на ринку. Такі дослідження є вирішальними визначення структури комерційних ризиків фірми.

2. Збір інформації. Організації сфери гостинності необхідна достатня кількість каналів надходження інформації, як щодо зовнішнього оточення, так і щодо внутрішньоорганізаційних процесів та їх динаміки.

3. Емпіричні дослідження. Стратегічний менеджмент – теократизована сфера управлінських досліджень. Це проявляється, насамперед, у достатній кількості моделей локальних процесів та розробки «глобальних» стратегій.

4. Ухвалення рішень. Процес стратегічного управління підприємства сфери гостинності – це послідовність перманентного прийняття рішень, їх здійснення, контролю та відповідного коригування їх наслідків.

5. Дух підприємництва. Хоча стратегічний менеджмент будується як систематизована, логічно пов'язана теорія, що базується на емпіричних даних, успіх стратегії визначається передбаченням, інтуїцією, почуттям надходити «правильно», тобто. всім тим, що визначається як підприємницька ініціатива.

6. Бачення довгострокових перспектив. У той час, коли оперативний менеджмент фокусується на короткострокових цілях, довгострокові цілі є перспективою стратегічного. Частіше перспективи наступного року діяльності організації розглядаються як відправна точка стратегічного розвитку та змін.

7. Стратегічні альтернативи. Методологія стратегічного менеджменту передбачає висування та оцінку альтернативних варіантів перспективного розвитку. Оцінка варіантів – одне з найбільш важливих та відповідальних його завдань. Навіть на етапі здійснення стратегії допускається можливість її суттєвої корекції або заміни іншою, більш відповідною умовам, що змінилися.

8. Міждисциплінарний підхід. Теорія стратегічного менеджменту виходить з комплексу поведінкових наук – соціології, психології, політології,

економіки, права, маркетингу, бізнес-проекування та інших. У ній широко застосовуються математичні, статистичні та інші методи дослідження.

9. Оптимізація використання ресурсів. Аналіз можливостей та вибір стратегії забезпечення ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі – визначальний фактор планування, вибору і здійснення стратегії.

10. Здійснення стратегії та контроль. Значна увага у стратегічному менеджменті приділяється людському фактору в процесі реалізації стратегії.

Стратегічне управління конкурентною політикою підприємства сфери гостинності, на думку Бойко М. й Гопкало Л., має на увазі формування єдиної політики управління підприємством, формування місії та бачення, коли цілі окремих структурних підрозділів щодо забезпечення конкурентної політики взаємопов'язані з цілями всього підприємства та забезпечують її досягнення.

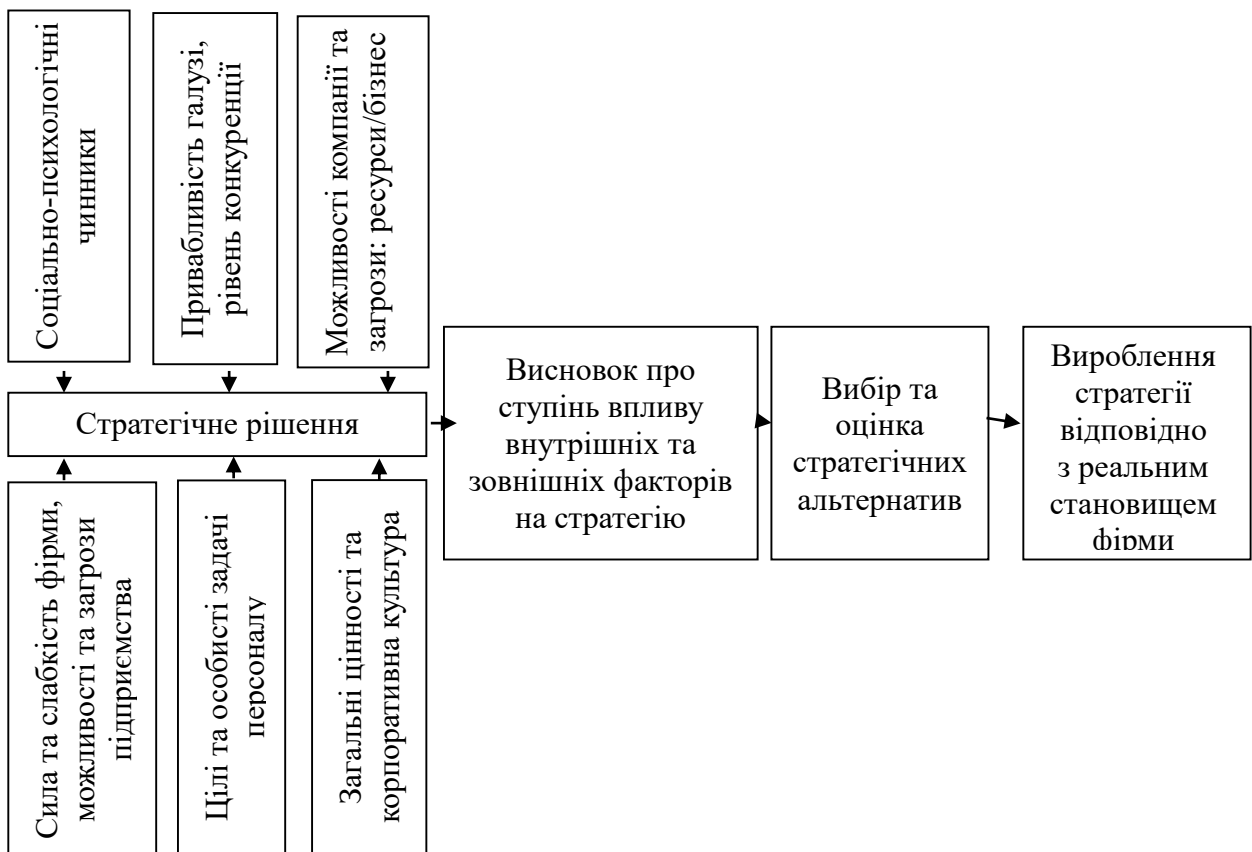


Рис. 1.9 – Чинники впливу на вибір стратегії конкурентоспроможності фірми

Так, стратегії маркетингу, фінансова, кадрова є функціональними стратегіями підприємства і є головним напрямом діяльності, слідуючи якому,

організації прагнуть досягти своїх цілей. Функціональні стратегії деталізують стратегії розвитку організації, загалом. Слід зазначити, що чільне місце у стратегічному управлінні організацією займає механізм вироблення рішення, для чого потрібен всебічний збір та аналіз отриманої інформації (див. рис. 1.9).

Вибір стратегії, таким чином, здійснюється виходячи із всебічного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів функціонування підприємства, тому дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації дозволяють своєчасно відслідковувати зміни та своєчасно реагувати на них, вносячи зміни до процедури стратегічного планування та стратегічного управління, в цілому.

Наголошуємо, що ефективність управління організацією багато в чому визначається рівнем конкурентоспроможності підприємства. При цьому слід враховувати фактори внутрішнього середовища, макро- та мікросередовища підприємства сфери гостинності. Тому стратегічне планування є сполучною ланкою між організаційним, соціально-психологічним, інформаційним та фінансово-економічним забезпеченням управління (див. рис. 1.10).

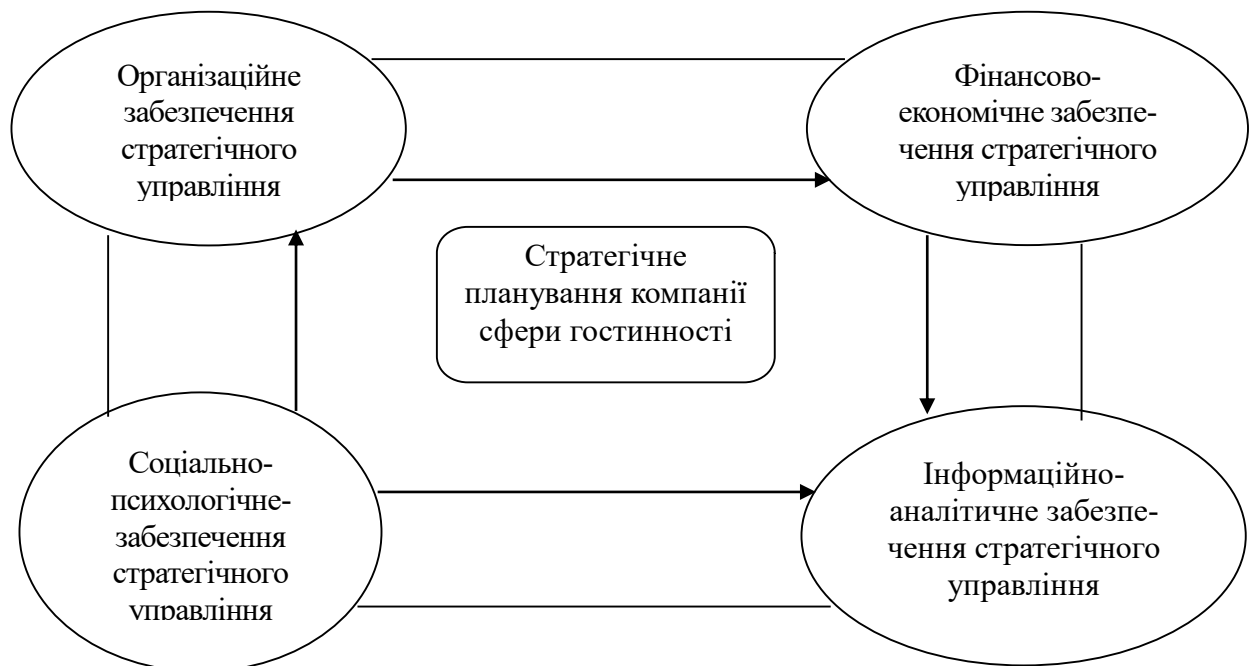


Рис. 1.10 – Підсистеми забезпечення стратегічного управління конкурентною політикою компанії сфери гостинності

Механізм стратегічного управління підприємствами сфери гостинності базується на трьох основних, базових поняттях, а саме: зміна, нововведення та перетворення, як вважає Вачевський М. [13, с. 134]. На думку цього ж автора, таке визначення як зміна – є поступовим чи ступінчастим процесом переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей та концепцій (трансформація підприємства). Нововведення – це комплексний, завершений, цілеспрямований процес створення, поширення, використання новацій, який орієнтований задоволення потреб та інтересів людей новими засобами, що веде до певних якісних змін підприємства та сприяє також зростанню його ефективності, підвищенню стабільності та життєздатності.

За словами Герасимчука В., розробка варіантів стратегії організації має сенс лише тому випадку, коли є впевненість, що запропоновані альтернативи можуть повною мірою бути здійснені і це є можливим, коли проекти мають реалістичний та здійснений характер [17, с. 118]. Внутрішній аналіз, як зазначає Лук'янова Л. – це велика кількість взаємопов'язаних змінних, які можуть бути об'єднані в декілька груп, де найважливішими будуть: ресурси та організація корпорації; ринки та збут; фінансування; виробництво, операції та технічні аспекти; персонал. При проведенні внутрішнього аналізу в рамках стратегічного управління орієнтуються на наступну схему: цілі (завдання), структура організації, фінансові ресурси, трудові ресурси, виробнича діяльність, збут, дослідження та розробки, системи та процедури [38, с. 73].

Використовуючи методику, запропоновану Мунінім Г. у та детально викладену у навчальному посібнику «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу», можна формалізувати процес стратегічного внутрішнього аналізу підприємств сфери гостинності за наступними етапами, які викладено нижче.

Етап 1. Визначається, які характеристики (атрибути) підприємства сфери гостинності мають бути оцінені. Зазначений список може бути дуже значним, але він обмежується, по-перше, визначеними для стратегічного аналізу завданнями дослідження внутрішнього організаційного оточення і, по-друге, фінансовими можливостями щодо складного і дорогого дослідження.

Етап 2. З'ясовується, які організаційні одиниці існують, та яким чином вони входять до структури управління підприємства сфери гостинності.

Етап 3. Уточнюється, які типи вимірювань (або комплексна комбінація) можуть проводитись, використовуючи при цьому три типи вимірювань: наявність атрибуту; результативність атрибуту; ефективність атрибуту.

Етап 4. Визначається які критерії використовуються для оцінки сильних або слабких сторін підприємства щодо його конкурентних позицій на ринку.

Етап 5. Уточнюється, як організація може отримати інформацію для того, щоб зробити таку оцінку.

Таким чином, для забезпечення стійких конкурентних позицій й успіху на ринку і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємство сфери гостинності повинне пропонувати споживачеві комплексний продукт, що має для нього цінність. У цьому випадку цінність розуміється як сукупність одержуваних споживачем вигод та понесених ним витрат або, як часто кажуть, це найкраще (або найгірше) співвідношення «ціна-якість». Чим вище цінність товару чи послуги для споживача і чим більшою мірою споживач вважає ціну прийнятною, то ймовірніше, що фірма сфери гостинності діятиме успішно у довгостроковій перспективі, підвищуючи конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1.

Розкрито теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства: сутність, принципи, методи управління, моніторинг. В літературних джерелах поняття конкурентоспроможності розглядається як здатність підприємства протистояти на ринку іншим конкуруючим підприємствам, які виготовляють аналогічні продукти, за рівнем задоволення своїми товарами (послугами) конкретної суспільної потреби на основі ефективної виробничої діяльності.

Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності здійснюється сьогодні за умов високого рівня і стану невизначеності. Причому невизначеність породжує як відповідні процеси як поза підприємством, так і

усередині нього. Зовнішнє середовище характеризується нестійкістю впливу різних чинників, які змушують підприємство змінюватися. Невизначеність внутрішніх факторів обумовлюється взаємозв'язком та взаємозалежністю компонентів та підсистем організації, як складної системи. При цьому важливішим завданням підприємства, що функціонує в висококонкурентних умовах, є досягнення та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

Визначено місце і роль конкурентної політики в стратегії підприємства. Конкурентоспроможною вважається фірма, що займає більш стійкі позиції на внутрішньому ринку та проникає і на зовнішні ринки, при цьому проводить ефективну конкурентоспроможну стратегію. Знання глибинних джерел тиску з боку конкурентів дозволяє побачити найважливіші сильні та слабкі сторони компанії, стимулює позиціонування фірми у своїй галузі, визначає сфери, де зміни стратегії можуть принести найбільшу віддачу, і допомагає зрозуміти, які тенденції в галузі матимуть найбільший масштаб чи у вигляді можливостей, чи загроз для фірми. На основі таких досліджень підприємство має ґрунтовні умови для формування конкурентної стратегії і конкурентної політики. Знання принципів управління та специфіки галузі дозволяє досягти результативності.

Досліджено базові методи стратегічного менеджменту в управлінні конкурентною політикою компанії сфери гостинності. Особливість розробки й управління конкурентною політикою на підприємствах сфери послуг полягає у пошуку оптимальних шляхів удосконалення елементів стратегії управління його конкурентоспроможністю. При пошуку шляхів необхідно застосування системно-цільового підходу, який концентрується на розробці аналітичних та організаційно-економічних методів дослідження, які складають комплексний організаційно-економічний механізм підтримки управлінської складової.

В цілому, для забезпечення стійких конкурентних позицій й успіху на ринку і підвищення конкурентоспроможності підприємство сфери гостинності повинне пропонувати споживачеві комплексний продукт, який має для нього цінність. Чим вище цінність послуги для споживача, тим реальніше, що фірма діятиме успішно у довгостроковій перспективі на конкурентному ринку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ КУРОРТНОГО ПАНСІОНАТУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика курортного пансіонату

Азовське узбережжя завжди було улюбленим курортом для величезної кількості людей, що до 2022 року було найбільш доступною ціною зоною для повноцінного сімейного відпочинку. Відпочинок на Азові – це горбистий, порізаний річками та балками ландшафт півночі, що поступово переходить на південь у плоску рівнину, яка плавно ховається у хвилях Азовського моря. Відпочинок на Азові полонить неповторною красою, всюди відчувається його непереборна чарівність і величезна приваблива сила теплого Азовського моря.

Курортний пансіонат «Кристал» (власник – товариство з обмеженою відповідальністю «Кристал») знаходиться у смт. Кирилівка Якимівського району Запорізької області. Він розташований на Федотовій косі, узбережжя Азовського моря. Курортний пансіонат площею земельної ділянки 2,5 га здійснює свою діяльність на ринку туристичних послуг з 1997 р. Пансіонат спеціалізується на індивідуальному та сімейному відпочинку, може одночасно приймати 160 осіб. Має високий рівень сервісу та розвинену інфраструктуру.

Сучасний курортний пансіонат «Кристал» раніше мав назву пансіонат «Донець» і був структурним підрозділом ДПУ «Шебелинкагазвидобування» на правах цеху. У профкомі ГПУ відбувалася реалізація путівок (тривалістю 12 днів) для відпочинку в пансіонаті «Донець», а пансіонат, у свою чергу, здійснював організацію відпочинку для працівників ДК «Укргазвидобування» ДПУ «Шебелинкагазвидобування» і членам їх сімей. У 2013 р. ТОВ «Кристал» викупило даний пансіонат з територією та змінило його назву на «Кристал».

Сьогодні також дуже актуальною пропозицією є відпочинок протягом 12 днів. У вартість путівки входять: харчування (повний раціон), передбачено дієтичне харчування; проживання із побутовим обслуговуванням; місця на автостоянці, що охороняється; дитяча кімната, послуги пляжу та спортивно-

ігрових майданчиків; послуги термінової лікарської допомоги; послуги консультативно-оздоровчого обслуговування. Схема реалізації путівок: для звичайних клієнтів – повна ціна; для працівників ТОВ «Кристал», пенсіонерів, а також персоналу організацій-партнерів згідно з договором – 5% від вартості, дітям від 0 до 3 років – безкоштовно. Реалізація путівок відбувається у на сайті курортного пансіонату або сайті власника, а також через профспілкові комітети організацій-партнерів. Вартість путівок середня у порівнянні з пансіонатами-конкурентами за сімома заїздами, але у кожному заїзді ціна різна (див. дод. А).

Для реєстрації у якості відпочиваючого необхідні документи: путівка, паспорт (загальноцивільний чи закордонний; на дитину до 14 років – свідоцтво про народження; а також довіреність на супроводжуючого, якщо дитина їде без батьків), міжнародний поліс медичного страхування (за бажанням).

Сучасний комплекс курортного пансіонату складено з одноповерхових дерев'яних будиночків з відкритими верандами: від № 21 до № 38 – 68 місць, металевих будиночків від № 2 до № 9 – 24 місця та двоповерхових котеджів: № 1 – 24 місця, котедж № 2 – 20 місць, котедж № 3 – 24 місця; приймального відділення, адміністративного корпусу, клубу-їдальні, лікувального пляжу, пральні, відеозали, тенісного корту, волейбольного майданчика, камери схову.

В адміністративному корпусі є апартаменти, люкси, одно та двомісні номери з усіма зручностями. Усі номери обладнані сучасними меблями, телевізорами, холодильниками, посудом, спліт-системами. У курортному пансіонаті «Кристал» житлові приміщення розподіляються так (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура номерного фонду курортного пансіонату у 2022 році

Категорія номеру	Кількість номерів	Питома вага, %
Металевий вагончик	8	27
Дерев'яний будиночок	18	62
Котедж	3	11
Усього	29	100

За даними таблиці 2.1 видно, що питома вага дерев'яних будиночків перевищує питому вагу металевих вагончиків на 35 відсотків. Котеджі № 1, 2 та 3 поступаються у питомій вазі дерев'яним будиночкам за кількістю номерів, але щодо обладнання та технологічного оснащення вони більш комфортні (гаряча вода та кондиціонер у кожній кімнаті). Зміну загальної та житлової площі номерів у пансіонаті «Кристал» розглянуто у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика матеріально-технічної бази курортного пансіонату «Кристал» за 2019-2021 роки

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Загальна площа, кв.м.	1456	1456	1456
Житлова площа всіх номерів, кв.м.	1324	1324	1324
Одноразова місткість, місць	160	160	160
Кількість номерів на кінець року, у тому числі:	59	59	59
– люкс	5	5	5
– напівлюкс	8	8	8
– двомісних	20	20	20
– тримісних	8	8	8
– чотиримісних	18	18	18

Діяльність пансіонату «Кристал» має сезонний характер. Розглянуто завантаження пансіонату за 2019-2021 роки, яке представлено в таблиці 2.3. Завантаження курортного пансіонату поділяється на заїзди з терміном 12 днів кожен. Загалом, таких заїздів за курортний рік – сім. З даних таблиці 2.3 видно, що найбільше завантаження пансіонату в 2019 році – в 5-му заїзді, в 2020 році – з 4-го по 7-й заїзди, а в 2021 році з 5-го по 6-й заїзди. Виходячи з цього, зроблено висновок, що найбільш ефективним був результат 2021 р. – 111,5%. Результатом покращення дій рекламної служби пансіонату було укладення договорів з Київською та Харківською областями відносно надання послуг відпочинку, що призвело до збільшення відпочиваючих у 2021 р. у порівнянні 2019 р. У перших двох заїздах була недостатня наповнюваність пансіонату

через погодні умови. У 2023-2024 роках планується укладання договорів щодо надання послуг з Полтавською та Дніпропетровською областями, оскільки це має призвести до збільшення заповнюваності курортного пансіонату.

Таблиця 2.3 – Кількість відпочиваючих в курортному пансіонаті «Кристал»

Період	Роки / кількість чоловік			Відхилення у 2021 до 2019, %
	2019	2020	2021	
1 заїзд 09.06 – 20.06	138	93	151	109,4
2 заїзд 22.06 – 03.07	143	149	149	104,1
3 заїзд 05.07 – 16.07	144	153	159	110,4
4 заїзд 08.07 – 29.07	142	160	165	116,1
5 заїзд 31.07 – 11.08	161	160	166	103,1
6 заїзд 13.08 – 24.08	141	160	166	117,7
7 заїзд 26.08 – 06.09	130	160	158	121,5
Разом	999	1035	1114	111,5

В курортному пансіонаті «Кристал» велике значення приділяється ефективності обслуговування клієнтів, оскільки місія полягає у задоволенні потреб громадян України та іноземних гостей в курортному відпочинку за допомогою організації прийому, розміщення, обслуговування, надання різних видів послуг (харчування, комунально-побутових, оздоровлення, анімаційних, спортивних, тощо). Динаміка зміни коефіцієнта ефективності обслуговування клієнтів в курортному пансіонаті «Кристал» представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни коефіцієнта ефективності обслуговування в курортному пансіонаті «Кристал»

Найменування показника	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість обслуговуваних клієнтів перед звітним періодом, чол.	650	850	999	1035	1114
Середня чисельність персоналу, чол.	31	31	31	31	31
Коефіцієнт ефективності обслуговування, %	21,0	27,4	32,2	33,4	35,9

За даними таблиці 2.4 зроблено висновок, що курортний пансіонат «Кристал», обслуговуючи щороку більше споживачів при постійній кількості персоналу, підвищує ефективність обслуговування відвідувачів й економить витрати на господарську діяльність. Слід додати, що у пансіонаті протягом 5 років працює на постійній основі кваліфікований персонал, а це говорить про те, що в пансіонаті відсутня плинність кадрів. У таблиці 2.5 представлено динаміку обсягу реалізації послуг у курортному пансіонаті «Кристал».

Таблиця 2.5 – Динаміка обсягу реалізації послуг в курортному пансіонаті

№	Рік	Кількість реалізованих путівок (од.)
1.	2019	959
2.	2020	994
3.	2021	1114

Розглянувши дані таблиці 2.5 зроблено висновок, що кількість путівок збільшується з кожним роком на 3-5 відсотків і це позитивна динаміка.

Як показує світова практика для підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу не останню роль відіграє комплекс додаткових послуг. Курортний пансіонат надає такі послуги: більярд; сауна; прокат пляжного та спорт-інвентарю; дискотека; концертні програми; душ Шарко; екскурсії.

У своїй діяльності підприємство керується Цивільним та Господарським кодексами України, Законами України «Про господарські товариства», «Про власність», «Про туризм», а також статутом підприємства ТОВ «Кристал» та іншими законодавчими актами України. На підставі основних положень статуту підприємство має право укладати угоди (контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, страхування майна, зберігання, доручення, підряду, комісії, перевезень тощо. Метою діяльності курортного пансіонату «Кристал» є задоволення суспільних потреб у роботах, організації відпочинку, продукції та послуг підприємства, отримання за допомогою цієї діяльності прогнозованого доходу й здійснення запланованих економічних програм розвитку пансіонату, а також соціально-економічних інтересів членів трудового колективу.

Основними напрямками діяльності курортного пансіонату «Кристал» є:

- реалізація, розповсюдження та продаж курортних путівок;
- обслуговування клієнтів шляхом надання тимчасового проживання, окремих номерів, інших комунальних послуг, передбачених сервісом;
- надання послуг з сервісного обслуговування та забезпечення безпеки автотранспорту шляхом організації автостоянки та супутніх послуг;
- торгово-закупівельна та посередницька діяльність;
- організація громадського харчування та побутове обслуговування;
- виконання ремонтно-будівельних робіт у межах пансіонату;
- надання інших додаткових послуг.

Курортний пансіонат «Кристал» функціонує на ринку туристичних послуг у курортному регіоні Кирилівка на узбережжі Азовського моря досить давно. Однак, зазначений район у сфері туризму почав активно розвиватися останніми роками. Основними сегментами споживачів у цьому регіоні є люди середнього достатку, він також користується популярністю у сфері сімейного та молодіжного туризму. Місця проживання в смт. Кирилівка представлені пансіонатами, санаторіями, базами відпочинку, приватними котеджами, готелями. Деякі є прямими конкурентами курортного пансіонату «Кристал».

За відповідною концепцією етап життєвого циклу на ринку курортного пансіонату «Кристал» можна визначити як «зрілість». Дане підприємство з досвідом роботи, що має свій сегмент споживачів. Оскільки пансіонат на ринку давно, то значну частку відпочиваючих складають постійні споживачі. Співробітники знають їх споживчі переваги та намагаються їх задовольнити. Курортний пансіонат «Кристал» має позитивний імідж і постійну клієнтуру.

Враховуючи викладені чинники розвитку підприємства й на основі аналізу його господарської діяльності за 2019-2021 рр. констатовано, що даний вітчизняний курортний заклад перебуває у стадії зрілості (див. рис. 2.1).

На підприємстві діє традиційна, найбільш стійка до будь-яких впливів лінійно-функціональна структура управління, яка є багатofункціональною схемою, де між елементами існують розвинені структурні взаємодії.

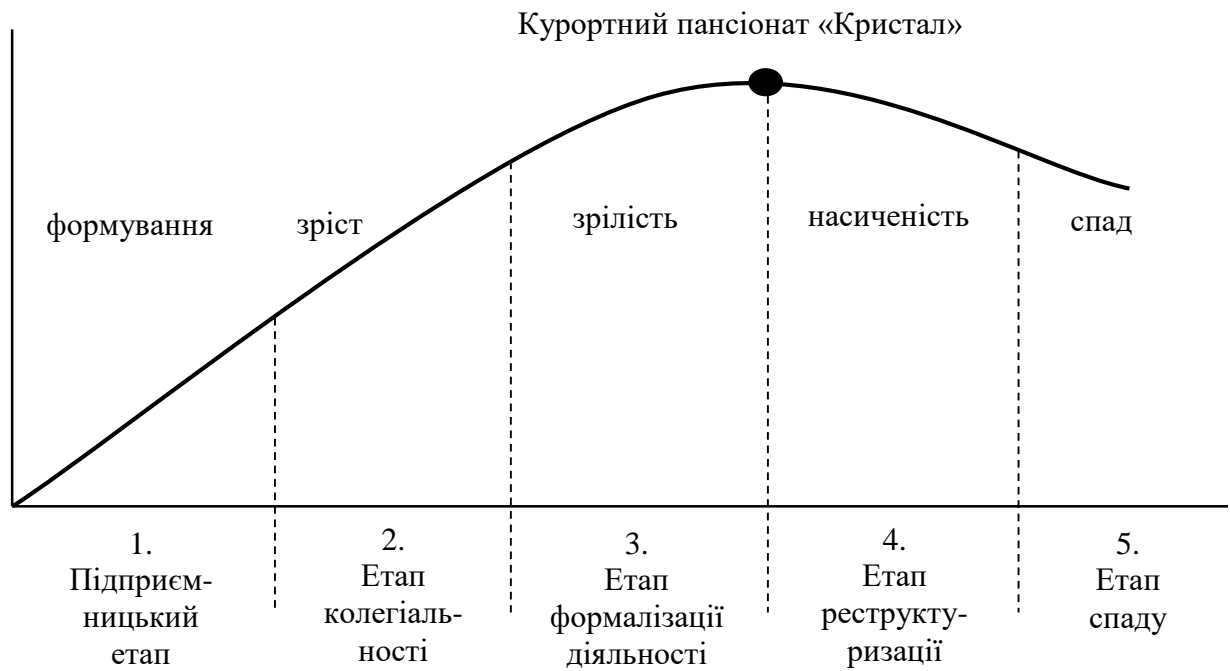


Рис. 2.1 – Етап життєвого циклу курортного пансіонату «Кристал»

Згідно зазначеної структури кожен підлеглий має лише одного керівника і перед ним звітує за результати праці. За цієї структури відбувається чіткий поділ праці, дотримується ієрархічність рівнів управління, забезпечується однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків та скоординованість різних завдань. Також вона забезпечує певну захищеність працівників апарату фірми управління від суб'єктивізму керівників, що досягається за допомогою детально розроблених та формалізованих посадових інструкцій та різних норм та нормативів. Структуру пансіонату визначено та затверджено керівництвом ТОВ «Кристал» (див. рис. 2.2). Представлена на схемі організаційна структура управління курортного пансіонату «Кристал» відноситься до лінійно-функціонального типу та забезпечує такий поділ праці, коли лінійні керівники мають право приймати рішення та видавати розпорядження, а функціональні – консультувати, інформувати, координувати, планувати. У пансіонаті під час сезону працює 60 осіб (адміністрація, паркові працівники, працівники їдальні, покоївки та інші). Під час зимового періоду штат пансіонату становить 12 осіб: завідувач пансіонату, завгосп, завсклад, бухгалтер, тесляр і чотири сторожи, електрик, електрогазоварник, прибиральник службових приміщень.

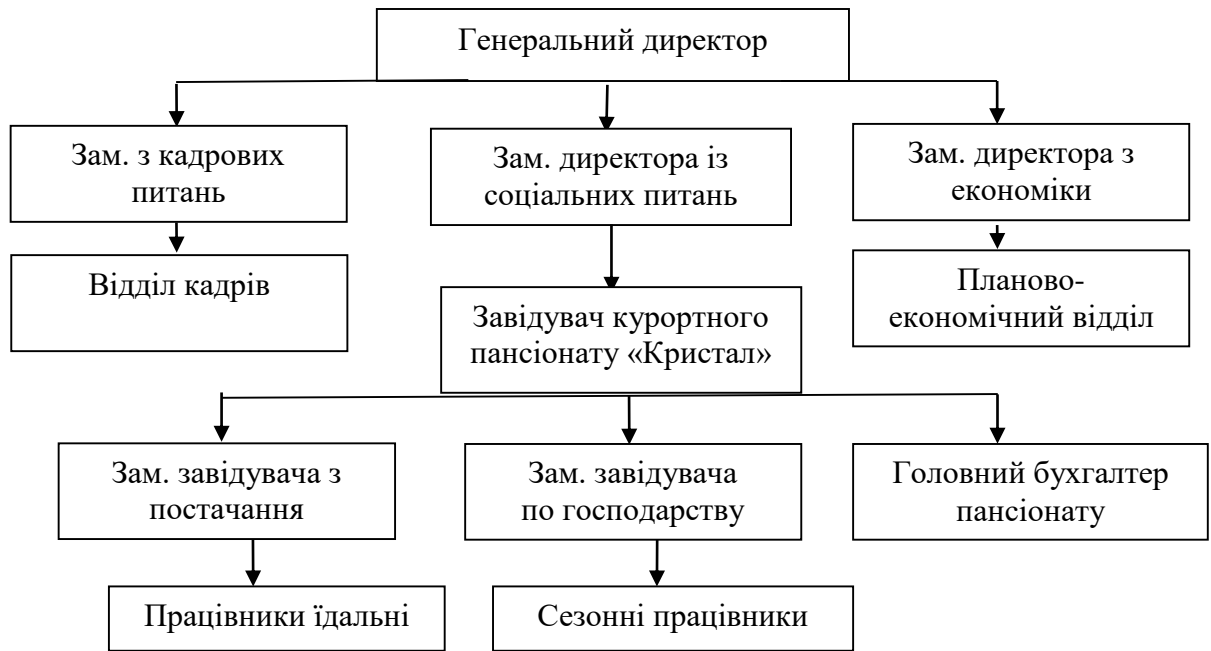


Рис. 2.2 – Організаційна структура курортного пансіонату «Кристал»

Слід додати, що поза курортним сезоном, тобто в демісезонно-зимовий період, працівники пансіонату займаються дрібним ремонтом приміщень.

Курортний пансіонат «Кристал» є структурним підрозділом товариства з обмеженою відповідальністю «Кристал» і тому ТОВ «Кристал», як керівна організація, визначає перспективу розвитку курортного пансіонату, шляхи та способи реалізації цих завдань з урахуванням ринкових відносин та змін у зовнішньому оточенні з урахуванням його особливостей та можливостей.

Курортним пансіонатом «Кристал» керує завідувач, який призначається на посаду та звільняється з неї посади директором ТОВ «Кристал». Заступник завідувача та головний бухгалтер призначаються на посаду та звільняються з посади наказом директора ТОВ «Кристал». Обов'язки, права, відповідальність заступника завідувача та головного бухгалтера визначаються посадовими інструкціями, які затверджуються директором товариства «Кристал».

Заступник завідувача з постачання керує фінансово-господарською діяльністю у галузі харчування, відпочинку, а також торгівлі продуктами та напоями, матеріально-технічного постачання продуктів, овочів, фруктів та їх збереження. Він також бере участь у складанні договорів із постачальниками, організовує завезення товару в курортний пансіонат, здійснює контроль за

приготуванням їжі та відповідає за контроль її якості. Одночасно здійснює підбір, комплектацію їдальні кваліфікованими кадрами, організовує своєчасне навчання, проведення інструктажів та перевірок знань з охорони праці.

Заступник завідувача господарства: 1) організовує роботи з сервісу та господарського обслуговування пансіонату; 2) забезпечує повне та своєчасне прибирання приміщень та прилеглих територій відповідно до санітарних норм і правил; 3) виконує роботи з благоустрою; 4) забезпечує робочий стан систем каналізації, опалення, вентиляції, електромережі; 5) забезпечує протипожежну безпеку у всіх приміщеннях пансіонату, а також збереження технічних засобів та господарського інвентарю, його оновлення, поповнення, раціональне використання; 6) керує роботою обслуговуючого персоналу; 7) забезпечує дотримання працівниками трудової та виробничої дисципліни пансіонату.

Бухгалтер курортного пансіонату «Кристал» здійснює: 1) організацію бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності підприємства; 2) контроль за економічним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також проводить повну документацію ревізій у підрозділах фірми; 3) забезпечує контроль за дотриманням порядку оформлення первинних та бухгалтерських документів, витрачання фондів заробітної плати, розрахунків та платіжних зобов'язань, проведенням інвентаризації коштів, основних фондів та товарно-матеріальних цінностей; 4) звітує своєчасно керівництву про результати контрольного аудиту стану фінансово-економічної діяльності курортного пансіонату; 5) підтримує доброзичливі партнерські інформаційно-консультаційні зв'язки з державними органами нагляду та контролю.

Служба прийому і розміщення гостей курортного пансіонату «Кристал» займається обслуговуванням відпочиваючих під час заїзду та виїзду. Після прибуття відпочиваючих до пансіонату дана служба проводить реєстрацію путівок, видачу талонів на проживання і харчування, розміщує відпочиваючих у житлових корпусах, забезпечує адміністрування та консультивання гостей.

Таким чином, характеристика основної діяльності пансіонату «Кристал» свідчить про наявність базових умов конкурентоспроможності даного закладу.

2.2. Оцінка фінансово-економічної діяльності курортного пансіонату

З метою забезпечення виконання основних завдань і функцій, які передбачені статутом, курортний пансіонат «Кристал» здійснює фінансово-економічну і господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України. Порядок ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності визначається чинним законодавством. Звітність подається у строки та в обсязі, які є визначеними відповідними державними органами. Ефективність роботи курортного пансіонату – це, насамперед, результативність його економічної діяльності, що характеризується ставленням отриманого економічного результату до витрат ресурсів, які зумовили отримання даного результату.

При дослідженні фінансового стану курортного пансіонату «Кристал» зазначено, що одна з найважливіших характеристик фінансового становища підприємства – стабільність його з позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана, насамперед, із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів, інвесторів. Незважаючи на простоту завдання кількісного визначення фінансової стійкості курортного пансіонату єдиного загальновизнаного підходу до побудови відповідних алгоритмів не існує. Показники, що включаються до різних методик аналізу, можуть істотно варіюватися як у кількісному відношенні, так і за методами розрахунку. Щодо методів вирішення цього завдання існують два основні підходи:

- для оцінки фінансового стану підприємства необхідно орієнтуватися виключно на дані про джерела фінансування (капітал). За таких умов оцінка його фінансової стійкості проводиться лише на підставі даних пасиву балансу;
- з метою оцінки фінансової стійкості курортного пансіонату «Кристал» доцільно проводити аналіз взаємозв'язку між активом і пасивом балансу, тобто простежувати напрями використання коштів.

Аналіз фінансового стану курортного пансіонату «Кристал» логічно починати з вивчення бухгалтерського балансу, в якому міститься основна

інформація про склад і структуру його майна. Завдяки даним бухгалтерського балансу з'являється можливість вивчення змін його статей, що у результаті дозволяє оцінити перспективи розвитку організації, загалом. Щоб порівняти зміну руху активу балансу за роками наведено таблицю 2.6, за даними якої наголошено, що вартість майна зменшилася з причин відсутності дебіторської заборгованості, незавершеного виробництва, залишків на грошових рахунках.

Таблиця 2.6 – Аналіз статей активу балансу курортного пансіонату «Кристал»

Активи балансу	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Абсолютне відхилення, 2021 до 2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Майно	7509,7	100	7483,8	100	7499	100	– 10,7	100
1.1. Необоротні активи	7347,7	98	7309,3	98	7366	98	– 18,3	96
1.1.1. Основні засоби:	7347,7	98	7309,3	98	7366	98	– 18,3	96
1.2. Оборотні активи	162,0	2	174,5	2	133	2	– 29	4
1.2.1. Дебіторська заборгованість	2,0	–	0,1	–	–	–	– 2	–
1.2.2. Грошові кошти	4,7	–	–	–	–	–	– 4,7	–

Дебіторська заборгованість протягом 2019-2021 рр. погашена, а кошти надходять із вищої організації тільки на господарські потреби, відрядження та розрахунки з працівниками із зарплати. Весь дохід, отриманий у курортному пансіонаті «Кристал» від інших платних комерційних послуг, перераховується на розрахунковий рахунок ТОВ «Кристал». Тому з 2020 р. по 2021 р. кошти на розрахунковому рахунку на кінець звітного періоду в пансіонаті відсутні.

Для порівняння зміни руху пасиву балансу за 2019-2021 роки зведено інформацію та представлено у таблиці 2.7. За інформацією з таблиці 2.7 зміна непокритого збитку за аналізованими роками відбувається через зростання вартості виробничих запасів, товарів, робіт, послуг. Тоді, як у курортному пансіонаті «Кристал» складається баланс не повний і відсутня загальна стаття доходу від реалізації путівок, то й збитки на цьому етапі не перекриваються.

Таблиця 2.7 – Аналіз статей пасиву балансу пансіонату «Кристал»

Пасив балансу	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Абсолютне відхилення, 2021 до 2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Джерела	7509,7	100	7483,8	100	7499	100	- 10,7	100
1.1.Власний капітал	8783,4	117	8994,5	120	9854	132	1070,6	- 10005
1.1.1.Додатковий капітал	8783,4	117	8994,5	120	9854	132	1070,6	- 10005
1.1.2.Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1300,0	-17	-1539,3	-20	-2408	-0,32	- 1108	10355
1.2. Забезпечення сплати персоналу	13,0	-	19,0	-	18,0	-	5,0	- 47
1.3. Кредиторська заборгованість	13,3	-	9,6	-	35	-	21,7	- 203

При складанні загального балансу у вищій в структурі управління організації з курортного пансіонату «Кристал» висвітлено певний прибуток. Так кредиторська заборгованість змінюється у зв'язку із збільшенням вартості наданих робіт, послуг і підвищенням заробітної плати. Після складання балансу пансіонату заповнюється форма, яка подана у таблиці 2.8.

За даними таблиці 2.8 видно, що протягом 2019-2021 років відбулося збільшення операційних витрат у зв'язку з підвищенням вартості наданих робіт, послуг, виробничих запасів, готової продукції. У формі №2 сума доходу не розраховується, оскільки у них не закінчений баланс, а вже при складанні загального балансу до ТОВ «Кристал» дохід розподіляється по структурних підрозділах, зокрема, у курортний пансіонат «Кристал». Баланси пансіонату та фінансові звіти представлені у додатку Б. Для порівняння зміни показників фінансового результату за роками заповнено таблицю 2.9. З таблиці 2.9 зрозуміло, що переглядається зміна виручки у бік збільшення на 201% у зв'язку з більшою реалізацією путівок у 2021 році порівняно із 2019 роком.

Таблиця 2.8 – Динаміка фінансових результатів пансіонату, тис. грн.

Стаття	Роки			.Абсолютне відхилення, 2021 до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Інші операційні доходи	18	14	17	-1
Адміністративні витрати	-	-	-	-
Витрати реалізації	-	-	-	-
Інші операційні витрати	1557	2306	2422	865
Фінансові результати від операційної діяльності:				
– дохід	-	-	-	-
– збиток	1539,3	2306	2405	865,7
Дохід від участі у капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-
Інші прибутки	-	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	-
Втрати від участі у капіталі	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	3	3
Фінансові результати від поточної діяльності до оподаткування:				
– дохід	-	-	-	-
– збиток	1539,3	2292	2408	868,7
Чистий збиток	1539,3	2292	2408	868,7

Вартість витрат на 2021 р. також зросла на 156 % у зв'язку з великим придбанням виробничих запасів та зі збільшенням вартості наданих послуг у літньому оздоровчому сезоні та підвищенням зарплати. Прибуток збільшився в 10 разів – це говорить про розширення можливостей курортного пансіонату «Кристал», зростання його рентабельності, та конкурентного потенціалу.

Динаміку зміни доходів від послуг і витрат курортного пансіонату «Кристал» розглянуто на рисунку 2.3. За даними рисунку 2.3 впливає, що є тенденція зростання прибутку досліджуваного підприємства. Це пов'язано, як зі збільшенням ціни на товари та послуги, так і зі зростанням обсягів продажів курортного пансіонату «Кристал». Це, в свою чергу, пов'язано з тим, що з жовтня до травня відбувається консервація основних засобів пансіонату. Таким чином, спостерігається зменшення витратної статті щодо амортизації.

Таблиця 2.9 – Основні показники фінансово-господарської діяльності курортного пансіонату «Кристал», тис. грн.

№ п/п	Найменування показників	Роки			Відхилення, 2021 до 2019 р.	
		2019	2020	2021	тис. грн.	%
1.	Виторг від реалізації продукції (робіт, послуг), у т.ч.:	1636	2620	3263	1627	199
1.1.	– від продажу путівок	1618	2606	3246	1628	201
1.2.	– від додаткових послуг	18	14	17	-1	94
2.	Витрати виробництва реалізованих послуг, у т.ч.:	1557	2306	2422	865	156
2.1.	– витрати на оплату праці	344	418	481	137	140
2.2.	– матеріальні витрати	514	140	169	-345	33
2.3.	– амортизація	250	162	153	-97	61
2.4.	– платежі до бюджету (фактичні сплачені), у т.ч.:	5	5	5	–	100
	– плата за землю	5	5	5	–	100
	– ПДВ	–	–	–	–	–
	– інші податки	–	–	–	–	–
2.5.	– платежі в соціальні фонди (пенсійний, страхування від несч.випадку на пр-ві, страх.по час.нетруд., страх.безраб) фонди (фактично сплачені)	133	172	189	56	142
2.6.	– інші операційні витрати	311	1409	1425	1114	458
3.	Фінансовий результат від операційної діяльності	79	314	841	762	1065
3.1.	прибуток	79	314	841	762	1065
3.2.	збитки	–	–	–	–	–

Фінансовий стан курортного пансіонату «Кристал» у короткостроковій перспективі оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, що характеризують можливість своєчасного та повного виконання розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями. Зазначені поняття «ліквідність» і «платоспроможність» дуже близькі, проте різниця з-поміж них очевидна: поняття ліквідності ємніше. Від ступеня ліквідності балансу залежить його платоспроможність. У той же час ліквідність характеризує як поточний стан активів, а й перспективне. Оскільки курортний пансіонат «Кристал» є структурним підрозділом ТОВ «Кристал» і має незакінчений баланс, то підрахувати коефіцієнт ліквідності та платоспроможності не є можливим.

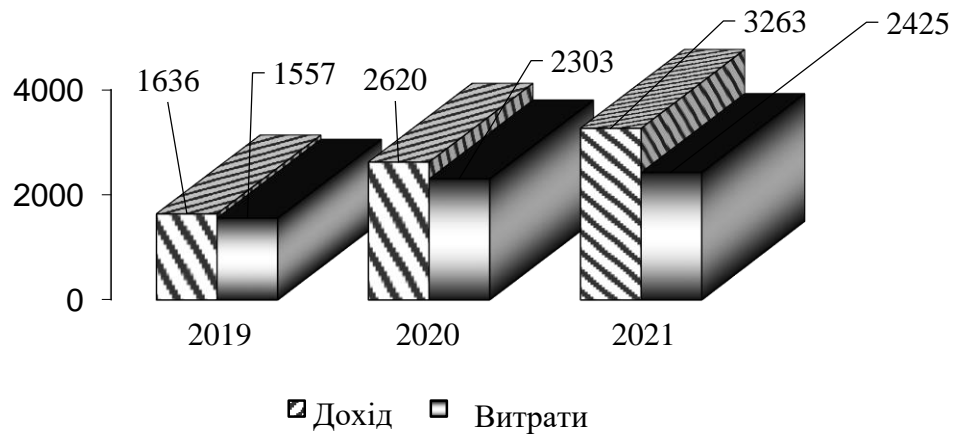


Рис. 2.3 – Діаграма структури прибутку від реалізації продукту

При складанні річного звіту до ТОВ «Кристал» весь дохід від реалізації путівок відображається у формі «ПДВ» (план доходів і витрат) і в тому числі розділяється за структурними підрозділами. На підставі цієї форми пансіонат «Кристал» складає річний звіт згідно цих даних й розраховує рентабельність господарської діяльності. Для виміру економічної ефективності діяльності пансіонату «Кристал» проаналізовано коефіцієнти його рентабельності, які наведено у додатку В. Отримані дані подано у таблиці 2.10. Дані коефіцієнти визначаються відношенням отриманого доходу до витрачених коштів або співвідношення отриманого прибутку до обсягу наданих послуг.

Таблиця 2.10 – Розрахунок основних показників рентабельності пансіонату

Показники	Роки			Відносне відхилення, % 2021 до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Рентабельність активів	0,24	1,03	3,18	13,25
Рентабельність власного капіталу	0,01	0,04	0,11	11,0
Рентабельність основної діяльності	0,05	0,12	0,26	5,2
Рентабельність продукції	1,05	1,14	1,34	1,28

Отримані результати підтверджують той факт, що діяльність пансіонату є прибутковою. Показник рентабельності підприємства у 2021 році збільшився за всіма факторами порівняно з 2019 роком. Отже, підвищується економічна

ефективність його діяльності. Зростання рентабельності активів свідчить про те, що це курортний пансіонат «Кристал» ефективно використовує свої активи щоб одержати прибуток. У свою чергу, зростання рентабельності основної діяльності говорить про ефективність реалізації послуг. Рентабельність продукції в 2021 р. порівняно з 2019 р. збільшилася на 1,3 відсотки. Зростання рентабельності продукції показує зростання прибутку відносно понесених витрат. Збільшення коефіцієнта рентабельності пов'язане із збільшенням кількості реалізованих путівок курортного пансіонату «Кристал».

На підставі даних результатів аналізу фінансового стану курортного пансіонату «Кристал» розраховано точку його безбитковості (див. рис. 2.4).

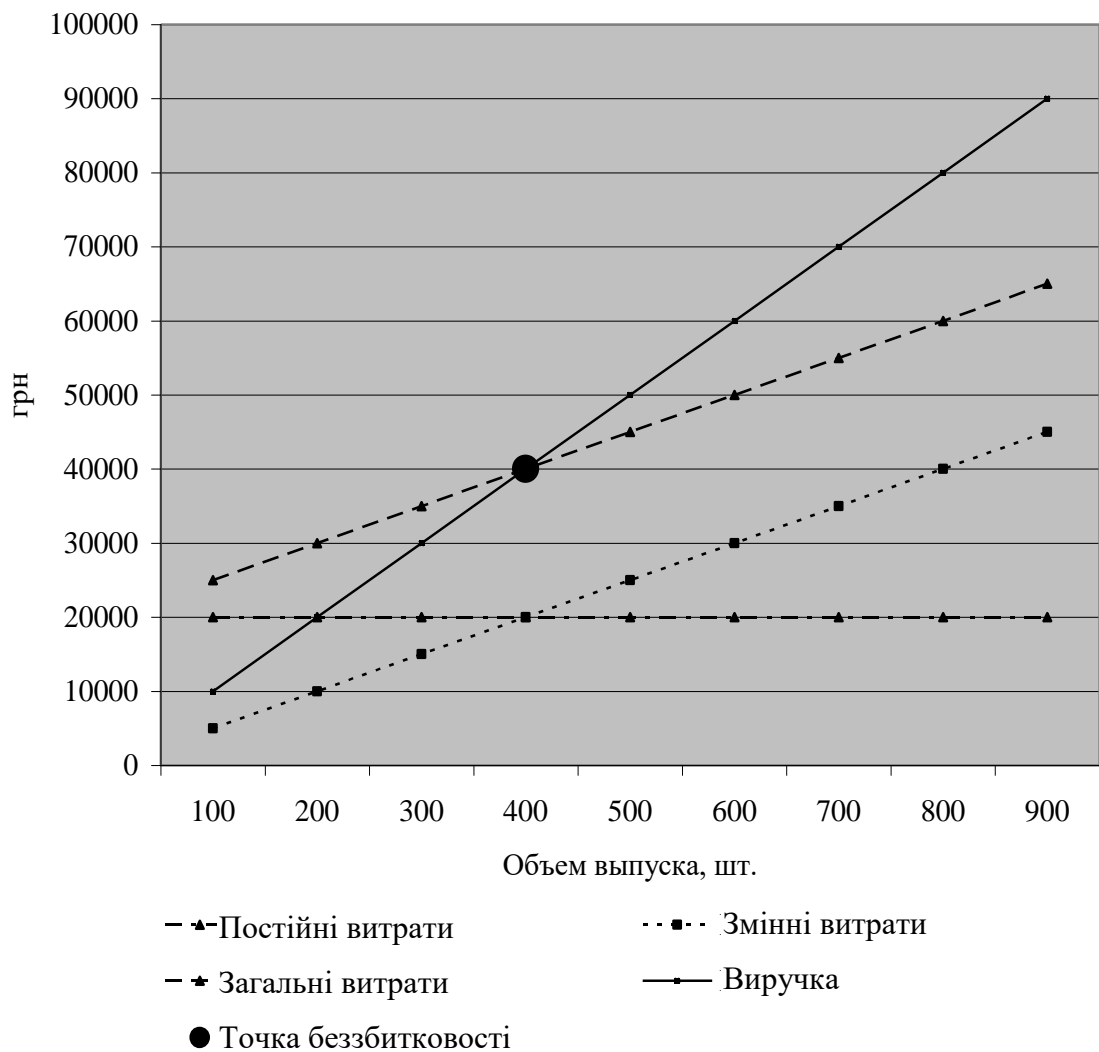


Рис. 2.4 – Точка безбитковості курортного пансіонату «Кристал»

Отже, як демонструє рисунок 2.4, курортному пансіонату «Кристал», щоб бути беззбитковим, необхідно реалізовувати щонайменше 400 путівок на суму 40 тис. грн. У 2021 р. реалізовано 1114 путівок на суму 3263 тис. грн., цей факт підтверджує беззбитковість досліджуваного підприємства.

При оцінці фінансово-господарської діяльності курортного пансіонату «Кристал» слід враховувати мету галузевого виробництва конкурентного комплексного продукту, від продажу якого є отримання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними та грошовими витратами. Тому слід отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких його отримано. Логічно, що потрібно віднести отриманий підсумковий ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину (ефект) з іншою абсолютною величиною (витрати). Таке зіставлення дає відносну величину (ефективність).

Візначено, що управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів та кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Критерієм оцінки управлінської праці є загальна ефективність управлінської праці підприємства. Зміни ефективності управлінської праці за 2019-2021 роки представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Зміни ефективності управлінської праці пансіонату

№ п/п	Найменування показників	Одиниці вимірювання	Роки		
			2019	2020	2021
1.	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	79	314	841
2.	Витрати виробництва реалізованих послуг	тис. грн.	1557	2306	2422
3.	Ефективність управлінської праці	–	0,05	0,13	0,34

За даними таблиці 2.11 відзначено, що у 2019 році коефіцієнт оцінки ефективності управлінської праці курортного пансіонату «Кристал» зріс на 0,05, у 2020 році – на 0,13, а у 2021 році – на 0,34. Підвищення ефективності

управлінської праці пов'язане з тим, що підприємство у своїй діяльності прагне усувати втрати робочого часу, удосконалює кадрову політику та систему оплати праці, створює безперервну механізацію управлінської праці.

Виходячи з вищесказаного, доцільно визначити коефіцієнт ефективності пансіонату, який відображає ступінь використання потенційних можливостей підприємства, він розраховується як фактичне валове виробництво продукції до потенційних можливостей виробництва валової продукції (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Зміни потенційних можливостей виробництва пансіонату

№ п/п	Найменування показників	Одиниця вимірювання	Роки		
			2019	2020	2021
1.	Фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток)	тис. грн.	1636	2620	3263
2.	Потенційні можливості виробництва валової продукції (валового прибутку, прибутку).	тис. грн.	2620	3263	3870
3.	Коефіцієнт ефективності управління	коэф.	0,62	0,80	0,84

За даними таблиці 2.12 зроблено висновок, що зміни потенційних можливостей виробництва (обсяг надання послуг) курортного пансіонату «Кристал» за 2019-2021 роки перебували у зоні позитивних значень, а коефіцієнт ефективності управління з кожним роком збільшувався. Так, це свідчить про підвищення результативності всіх працівників підприємства.

Таким чином, на основі результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства слід зазначити, що курортний пансіонат «Кристал» є досить успішним підприємством. Ефективно використовуючи наявні ресурси, протягом 2019-2021 років пансіонат є досить прибутковим підприємством, яке періодично проводило оновлення основних та оборотних фондів. Курортний пансіонат «Кристал» підвищив свій дохід від реалізації продукції (путівок) у 2021 році порівняно з 2019 роком на 199,4 відсотки (тобто майже у два рази), що є результатом доволі ефективної конкурентної політики закладу.

2.3. Аналіз конкурентних позицій курортного пансіонату «Кристал» на регіональному ринку послуг гостинності

Конкурентоспроможне підприємство сфери гостинності має не тільки постійно модернізувати виробництво та управління, а й чітко знати, для чого це робиться, яка мета має бути досягнута. Причому, головним має бути вміння визначити, а потім швидко та ефективно використати у конкурентній боротьбі свої конкурентні переваги. Усі зусилля у виробництві і управлінні повинні бути спрямовані на розвиток тих якостей підприємства або певних послуг, що надаються ним клієнтам, які вигідно відрізняють його від потенційних або реальних конкурентів. Саме тому позиціонування у рамках маркетингової діяльності підприємства є такою стратегією, яка може дозволити підприємству успішно конкурувати на ринку та розвивати його конкурентну політику.

Магістерське дослідження конкуренції проводилося у три етапи:

- збір вторинної зовнішньої рекламної інформації;
- дослідження конкурентів над ринком туристичних послуг;
- побудова карт позиціонування конкуруючих фірм.

Спочатку було зібрано інформацію, що характеризує стан гостинності у регіоні, загалом. Це дозволило визначитись з колом необхідних актуальних показників, за допомогою яких надалі проводилося опитування.

На підставі даних, отриманих за допомогою анкет зроблено відповідні висновки та побудовано карти стратегічних груп, які допомагають наочно визначити конкурентів досліджуваного пансіонату у різних позиціях. Для збирання вторинної зовнішньої маркетингової інформації вивчалися дані статистичних видань, довідники, періодичний друк, законодавчі та нормативні акти, а також інші документи органів державної влади та управління, ресурси Інтернету. Було встановлено, що останніми роками курорт у смт. Кирилівка характеризується невеликим, але досить стабільним зростанням послуг щодо обслуговування туристів. Зібрана інформація допомогла оцінити ситуацію на регіональному ринку гостинності та оцінити конкурентну позицію пансіонату.

Для оцінки позиції курортного пансіонату «Кристал» було розроблено анкету, згідно з якою в період з 1 по 30 липня 2021 року опитано 46 реальних відпочиваючих, які скористалися послугами досліджуваного підприємства. Анкета включала два блоки: питання, що характеризують самого споживача (його вік, соціальне становище та ін.) та блок, присвячений оцінці діяльності курортного пансіонату. На основі отриманих результатів у ході опитування проведено оцінку споживчого рейтингу курортного пансіонату «Кристал» для вдосконалення його відносин із споживачами (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Оцінка споживчого рейтингу іміджу пансіонату «Кристал»

№ п/п	Аспект іміджу пансіонату	Показники	Оцінка в балах
1.	Атмосфера пансіонату	1.1.оформлення вестибюля пансіонату	2
		1.2.інтер'єр пансіонату	2
		1.3.планування служб пансіонату	2
Підсумковий показник оцінки аспекту			6
2.	Культура обслуговування	2.1.культура спілкування	3
		2.2.репутація	2
		2.3.комплекс послуг	2
Підсумковий показник оцінки аспекту			7
3.	Комунікаційна активність пансіонату	3.1.стимулювання покупки	2
		3.2.якість реклами	1
Підсумковий показник оцінки аспекту			3
4.	Пропозиція	4.1. асортимент пропонованих послуг	2
		4.2.якість послуг	2
		4.3.відповідність якості та ціни	2
Підсумковий показник оцінки аспекту			6
5.	Показники вигоди	5.1.вигідне місце розташування	3
		5.2.стоянка для автомобілів	3
Підсумковий показник оцінки аспекту			6
Загальна оцінка іміджу			28

В кінцевому підсумку, зазначено, що думки клієнтів щодо сильних та слабких сторін іміджу дають можливість курортному пансіонату «Кристал» своєчасно розробити адаптовані підходи, спрямовані на підвищення свого іміджу. Все це, зрештою, вплине на залучення нових і утримання постійних клієнтів, тобто відбудеться підвищення рівня привабливості пансіонату.

З таблиці 2.13 видно, що курортний пансіонат «Кристал» має досить високий споживчий рейтинг, що дозволяє говорити про те, що конкурентна політика пансіонату відповідає вимогам та запитам споживачів, проте деякі аспекти іміджу потребують посиленої уваги з боку керівництва підприємства.

На конкурентоспроможність підприємства у його конкурентній політиці впливають п'ять основних сил: 1) конкурентна боротьба; 2) загроза появи нових конкурентів; 3) загроза появи послуг-замінників; 4) сила покупців; 5) сила постачальників (п. 4 та п. 5 модель – «п'ять сил» М. Портера). Науковець Портер М. вважав, що чим меншою мірою ці сили впливають на діяльність підприємства, тим вища його конкурентоспроможність. Розглянемо вплив цих п'яти конкурентних сил на розвиток курортного пансіонату «Кристал».

1. Конкурентна боротьба. Нині у смт. Кирилівка існує кілька пансіонатів та санаторіїв, які надають ідентичні послуги. Основними конкурентами досліджуваного підприємства вважаються: пансіонат «Галатя», санаторій «Прибій», пансіонат «Роза вітрів» (клієнти бажають відпочивати саме там).

2. Загроза появи нових конкурентів. З кожним роком в Запорізькій області з'являється все більше підприємств рекреаційної сфери, які надають широкий асортимент послуг і мають сучасне технічне оснащення. Такі заклади мають вищий рівень комфортності, ніж у пансіонаті «Кристал», відповідно, ці підприємства мають досить високі ціни за проживання, на які туристи із середнім статком не в змозі розраховувати, і тому орієнтуються переважно на встановлені ціни і віддають перевагу більш дешевому проживанню.

3. Загроза появи послуг-замінників. Якщо загроза появи нових конкурентів не достатньо впливає на діяльність підприємства, то вже загроза появи послуг-замінників значною мірою більша, оскільки замінниками послуг, що надаються пансіонатом, можуть служити приватні котеджі, здача в оренду квартир та будинків, яким можуть віддати перевагу туристи. Тому ця сила значно впливає на діяльність курортного пансіонату «Кристал».

4. Сила покупців впливає на роботу курортного пансіонату, проте, не достатньо загрозливо, оскільки ціни за проживання в пансіонаті не високі.

5. Сила постачальників. Основними постачальниками курортного пансіонату «Кристал» є: газове господарство, водоканал, підприємства громадського харчування, транспортні підприємства, вони також неабияк впливають на діяльність підприємства, оскільки за підвищення цін на будь-яку послугу відповідно підвищуються ціни на проживання в пансіонаті. За будь-яких труднощів та форс-мажорних обставин у постачальників виникають проблеми, що позначається на діяльності курортного пансіонату.

Аналізуючи дані про конкурентні позиції пансіонату і його конкурентів, зроблено висновок, що курортний пансіонат «Кристал» займає значну частку ринку курортних послуг Якимівського району Запорізької області. При цьому пансіонат має достатньо проблем, які пов'язані з: 1) якістю обслуговування споживачів; 2) з маркетинговою політикою; 3) управлінням персоналом; 4) відсутня точно сформульована стратегія; 5) не чітко встановлені довгострокові цілі. Зазначене негативно позначається на рівні конкурентоспроможності.

Наступним етапом аналізу конкурентних переваг пансіонату «Кристал» є виявлення найближчого конкурента та побудова конкурентного профілю. Так, важливим моментом у конкурентній стратегії та конкурентній політиці є визначення ключових чинників успіху та його значимості (див. табл. 2.14).

Процедура аналізу конкурентоспроможності основних конкурентів ринку курортних послуг (матричного аналізу) зводиться до такого:

- визначаються основні конкуренти;
- розробляються ключові фактори успіху та їх значущість;
- формується рейтинг основних конкурентів за кожним фактором;
- рейтингова оцінка множиться на показник значущості відповідного фактора i , в результаті, отримуємо виважену оцінку;
- виважені факторні оцінки щодо кожного конкурента підсумовуються;
- за сумою виважених оцінок визначається найближчий конкурент.

За даними таблиці 2.14 отримано, що близьким конкурентом пансіонату «Кристал» є санаторій «Прибій» (сума зважених оцінок є максимальною серед конкурентів – 4,57, при цьому, сума оцінок пансіонату «Кристал» – 4,20).

Таблиця 2.14 – Визначення найближчого конкурента пансіонату «Кристал»

Ключові фактори успіху	Значимість	Пансіонат «Кристал»		База відпочинку «Червонобудівник»	
		Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка
Якість продукції	0,18	4	0,72	5	0,9
Ступінь новизни продукції	0,15	3	0,45	4	0,6
Рівень сервісу	0,18	5	0,9	4	0,72
Ціна	0,08	4	0,32	4	0,32
Репутація фірми	0,1	5	0,5	4	0,4
Канали комунікації	0,08	4	0,32	4	0,32
Збутові канали	0,08	4	0,32	4	0,32
Кадровий потенціал	0,08	4	0,32	3	0,24
Виробничі можливості	0,07	5	0,35	3	0,21
Разом	1		4,20		4,03
Ключові фактори успіху	Значимість	Санаторій «Прибій»		Пансіонат «Галатея»	
Якість продукції	0,18	5	0,9	4	0,72
Ступінь новизни продукції	0,15	5	0,75	3	0,45
Рівень сервісу	0,18	5	0,9	4	0,72
Ціна	0,08	4	0,32	5	0,4
Репутація фірми	0,1	3	0,3	4	0,4
Канали комунікації	0,08	4	0,32	4	0,32
Збутові канали	0,08	5	0,4	4	0,32
Кадровий потенціал	0,08	5	0,4	3	0,24
Виробничі можливості	0,07	4	0,28	3	0,21
Разом	1		4,57		3,78

Найбільш зручним інструментом порівняння можливостей підприємства та його конкурентів є побудова конкурентного профілю (див. табл. 2.15). Під конкурентним профілем розуміємо різницю між справжнім станом пансіонату та станом, у якому йому хотілося б перебувати. Розрив може бути позитивним, нульовим та негативним. Нульовий розрив свідчить, що курортний пансіонат «Кристал» перебуває лише на рівні санаторія-конкурента. Використовуючи інформацію, зібрану в процесі порівнянь, нульовий розрив можна перетворити у позитивний. Негативний розрив – це нормальний результат доброго процесу порівняння. Також це заклик до дій відносно запровадження плану поліпшень.

Таблиця 2.15 – Матриця конкурентного профілю пансіонату «Кристал»

Ключові фактори успіху	Найкраща зважена оцінка фактора	Зважена оцінка фактора пансіонату «Кристал»	Різниця
Якість послуг	0,9	0,72	– 0,18
Ступінь новизни послуг	0,75	0,45	– 0,3
Рівень сервісу	0,9	0,9	0
Ціна	0,4	0,32	– 0,08
Репутація фірми	0,5	0,5	0
Канали комунікації	0,4	0,32	– 0,08
Збутові канали	0,4	0,32	– 0,08
Кадровий потенціал	0,4	0,32	– 0,08
Виробничі можливості надання послуг	0,28	0,35	0,07

За даними таблиці 2.15 побудовано конкурентний профіль курортного пансіонату «Кристал» і представлено його у таблиці 2.16. Зроблено висновок, що пансіонат має дуже важливу перевагу – вагомий виробничий потенціал, що дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів та вносити корективи, які продиктовані науково-технічним прогресом. Однак, потенціал може бути використаний лише у разі забезпечення кадрової складової. Тобто керівництву пансіонату слід сконцентрувати зусилля у 2023 році у таких напрямках:

- формування потужної наукової бази;
- активізація дослідницької та раціоналізаторської діяльності;
- забезпечення припливу кваліфікованих кадрів на конкурсній основі.

З іншого боку, великий масштаб виробничої діяльності забезпечить високу ефективність функціонування й економію витрат. Тобто, підприємство має фінансові можливості нарощувати науково-технічний потенціал, і навіть дозволити собі використовувати цінові методи конкурентної боротьби.

Завершальним етапом аналізу конкурентних переваг курортного пансіонату «Кристал» у процесі реалізації його конкурентної політики на регіональному ринку курортних послуг Якимівського району є проведення SWOT-аналізу. Це досить широко визнаний підхід, який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.16 – Конкурентний профіль курортного пансіонату «Кристал»

Ключові фактори успіху	Відхилення від максимального рівня								Стратегія курортного пансіонату «Кристал»
	-0,2-0,15	-0,15-0,1	-0,1-0,05	-0,05...0	0...0,05	0,05 ...	0,1 ...	0,15 ...	
Якість послуг	■								Рівнятися на санаторій «Прибій»
Ступінь новизни послуг			■						Рівнятися на санаторій «Прибій»
Рівень сервісу				■					Орієнтуватися на галузевий рівень
Ціна			■						Рівнятися на пансіонат «Галатєя»
Репутація фірми				■					Підтримувати існуючий стан
Канали комунікацій		■							Рівнятися на санаторій «Прибій»
Збутові канали		■							Рівнятися на санаторій «Прибій»
Кадровий потенціал		■							Рівнятися на санаторій «Прибій»
Можливості надання послуг						■			Підтримувати лідируючі позиції

Слід зауважити відносно методу SWOT, що назва аналізу складена з перших літер англійських слів, а саме: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunity), погрози (threat). Проведення зазначеного аналізу (див. табл. 2.17) є доцільним, оскільки він є досить легким у застосуванні інструментом відносно швидкої оцінки стратегічного стану підприємства.

Проаналізувавши дані таблиці 2.17, слід зазначити, що вплив таких факторів зовнішнього середовища, як несприятливі демографічні зміни, дорогі законодавчі тайм-вимоги, невизначеність політичної ситуації та загроза несприятливих соціально-політичних змін у регіоні надають негативний вплив на конкурентоспроможність курортного пансіонату «Кристал». Нівелювати негативний вплив пансіонат може, використовуючи свої потенційні внутрішні сильні сторони: стабільне фінансове становище; наявність кваліфікованого персоналу; сприятливий імідж пансіонату; вигідне місце розташування.

Таблиця 2.17 – Фрагмент SWOT-аналізу курортного пансіонату «Кристал»

Потенційні сильні внутрішні сторони	Потенційні слабкі внутрішні сторони
<ul style="list-style-type: none"> – привабливе місце розташування (близькість до моря, до заповідної зони) та наявність унікальних природно-кліматичних умов для оздоровчого відпочинку; – система знижок постійним клієнтам, сприятливо відбивається на іміджі пансіонату, встановлюючи зв'язок із постійними клієнтами; – повна компетентність у ключових питаннях; – гарне враження, що склалося про пансіонат у покупця; – нижчі витрати (перевага з витрат); – віддаленість від галасливої автостради; – власний пляж; – власна автостоянка (паркінг). 	<ul style="list-style-type: none"> – немає чіткого стратегічного спрямування розвитку; – недостатня якість сервісу за міжнародними стандартами; – вузький асортимент додаткових послуг; відсутність інфраструктури; – відсутність комплексу оздоровчих послуг; – недостатньо ефективна рекламна кампанія; – нестача управлінського таланту та вміння; – нестача грошей для фінансування необхідних змін у стратегії; – сезонність роботи; – застаріле обладнання; – потреба в оновленні деяких вже існуючих об'єктів пансіонату та будівництво нових об'єктів.
Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> – здатність обслужити додаткові групи клієнтів чи вийти новий ринок чи нові сегменти ринку; – можливість удосконалення та розширення асортименту послуг, щоб задовольняти більше потреб клієнта; – залучення додаткових груп споживачів пансіонатних послуг; – залучення молодих перспективних спеціалістів; – ослаблення позицій фірм конкурентів; – покращення матеріально-технічної бази; – розвиток пішохідних маршрутів та турів. 	<ul style="list-style-type: none"> – зростаюча вимогливість покупців та постачальників; – зміна потреб та смаків покупців та постачальників; – загроза різкого зростання цін на енергетичні ресурси; – невизначеність політичної ситуації, загроза несприятливих соціально-політичних змін у регіоні; – дорогі законодавчі вимоги, і навіть несприятливі демографічні зміни; – загострення конкурентної боротьби з допомогою використання нових методів реалізації услуг.

У той же час з таблиці 2.17 видно, що для перетворення слабких сторін діяльності курортного пансіонату «Кристал» у його конкурентні переваги необхідно використовувати можливості зовнішнього середовища, такі як: 1) розширення асортименту послуг; 2) підвищення рівня якості обслуговування; 3) покращення матеріально-технічної бази пансіонату; 4) залучення молодих перспективних спеціалістів; 5) залучення додаткових груп споживачів.

При цьому основним недоліком є те, що аналіз у пансіонаті «Кристал» не проводиться. Констатовано, що підприємство, яке не знає своїх сильних, так само як і слабких сторін, працює наосліп. Тому складання фрагменту матриці SWOT-аналізу має бути невід'ємною частиною розробки стратегії та конкурентної політики. На підставі даного методу визначено, що пансіонат «Кристал» є досить успішним за основними характеристиками підприємством, проте необхідно проводити постійний контроль за результатами його діяльності з метою покращення позицій пансіонату щодо конкурентів.

Висновки до розділу 2.

Представлено організаційно-управлінську характеристику курортного пансіонату «Кристал». Курортний пансіонат «Кристал» (власник – товариство з обмеженою відповідальністю «Кристал») знаходиться у смт. Кирилівка Якимівського району Запорізької області. Він розташований на Федотовій косі, узбережжя Азовського моря. Курортний пансіонат площею земельної ділянки 2,5 га веде бізнес на ринку туристичних послуг з 1997 р. Пансіонат спеціалізується на індивідуальному та сімейному відпочинку, може одночасно приймати 160 осіб. Має високий рівень сервісу та розвинену інфраструктуру.

Сучасний комплекс курортного пансіонату складено з одноповерхових дерев'яних будиночків з відкритими верандами: від № 21 до № 38 – 68 місць, металевих будиночків від № 2 до № 9 – 24 місця та двоповерхових котеджів: № 1 – 24 місця, котедж № 2 – 20 місць, котедж № 3 – 24 місця; приймального відділення, адміністративного корпусу, клубу-їдальні, лікувального пляжу, пральні, відеозали, тенісного корту, волейбольного майданчика, камери схову.

В пансіонаті «Кристал» велике значення приділяється ефективності обслуговування клієнтів, оскільки місія є у задоволенні потреб громадян України та іноземців в курортному відпочинку за допомогою організації прийому, розміщення, обслуговування, надання різних послуг (харчування, комунально-побутових, оздоровлення, анімаційних, спортивних, тощо).

Надано оцінку фінансово-економічної діяльності курортного пансіонату за 2019-2021 роки. На основі результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства слід зазначити, що курортний пансіонат «Кристал» є досить успішним підприємством. Ефективно використовуючи наявні ресурси, протягом 2019-2021 років пансіонат є досить прибутковим підприємством, яке періодично проводило оновлення основних та оборотних фондів. Курортний пансіонат «Кристал» підвищив свій дохід від реалізації продукції (путівок) у 2021 році порівняно з 2019 роком на 199,4 відсотки (тобто майже у два рази), що є результатом доволі ефективної конкурентної політики закладу.

Відзначено, що у 2019 р. коефіцієнт оцінки ефективності управлінської праці пансіонату зріс на 0,05, у 2020 р. – на 0,13, а у 2021 р. – на 0,34. Зростання ефективності управлінської праці пов'язане з тим, що заклад у своїй діяльності прагне усувати втрати робочого часу, удосконалює кадрову політику та систему оплати праці, створює безперервну механізацію управлінської праці.

Проаналізовано конкурентні позиції курортного пансіонату «Кристал» на регіональному ринку послуг гостинності. Даний пансіонат займає значну частку ринку курортних послуг Якимівського району Запорізької області. При цьому має достатньо проблем, які пов'язані з: 1) якістю обслуговування споживачів; 2) з маркетинговою політикою; 3) управлінням персоналом; 4) відсутня точно сформульована стратегія; 5) не чітко встановлені довгострокові цілі. Зазначене негативно позначається на рівні конкурентоспроможності.

Побудовано конкурентний профіль курортного пансіонату «Кристал» і зроблено висновок, що він має дуже важливу перевагу – вагомий виробничий потенціал, що дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів та вносити корективи, які продиктовані науково-технічним прогресом. Однак, потенціал може бути використаний лише у разі забезпечення кадрової складової. Тобто керівництву пансіонату слід сконцентрувати зусилля у 2023 році у таких конкурентних напрямках: по-перше, формування потужної наукової бази; по-друге, активізація дослідницької та раціоналізаторської діяльності; по-третє, забезпечення припливу кваліфікованих кадрів на конкурсній основі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ З ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПАНСІОНАТУ

3.1. Концепція вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату «Кристал» на регіональному ринку гостинності

Аналіз поточних умов та прогноз післявоєнних факторів дає можливість для формування стратегічного бачення перспектив курортного відпочинку. Так, ефективна співпраця всіх суб'єктів ринку послуг гостинності, інтеграція зусиль різних галузей, розробка прозорих механізмів цільового фінансування відновлення і підтримка закладів, розвиток і активне впровадження сервісного управління, створення сприятливих бізнес-умов і підтримка МСП гостинності, гарантування безпеки туристів і отримання ними якісних послуг мають стати підґрунтям для формування ефективної конкурентної політики курортного пансіонату «Кристал», а також фактором філософії нової якості відпочинку.

Одне з головних завдань пансіонату «Кристал» у післявоєнних умовах полягає у визначенні основних напрямів розвитку, а також вдосконалення конкурентної політики на регіональному ринку гостинності. В конкурентній боротьбі виграє те підприємство, яке постійно аналізує та бореться за свої конкурентні позиції, забезпечує системний підхід в межах маркетингової концепції при розробці організаційно-економічних заходів, спрямованих на досягнення високої конкурентоспроможності підприємства та послуг.

Сутність довоєнного стану галузі та не зовсім задовільний стан у ній за короткостроковим прогнозом визначається значним перевищенням пропозиції послуг над їх попитом. У зв'язку з цим керівники курортних закладів після декупації територій повинні перебувати у постійному пошуку інструментів управління і важелів з вдосконалення конкурентної політики підприємства.

Для подолання сил конкуренції й залучення споживачів досліджуваному пансіонату необхідно набути чи розвинути конкурентні переваги. Завоювання конкурентних переваг можливе за допомогою забезпечення унікальності своєї

курортної пансіонатної послуги та підприємства в порівнянні з конкуруючими на тривалий період, задоволення специфічних потреб клієнта та залучення специфічних особливостей і ресурсів підприємства. Остання зазначена вимога визначає необхідність залучення абсолютно всіх ресурсів, якими оперує менеджмент пансіонату: капітал, матеріали, технології, персонал, інформація.

Забезпечення стійких конкурентних позицій для курортного пансіонату «Кристал» означає не лише залучити споживачів, а й зробити їх постійними клієнтами, які не лише весь час відпочиватимуть у цьому пансіонаті, а ще й рекламуватимуть його своїм друзям, родичам та знайомим. Таких клієнтів прийнято називати лояльними чи відданими. Їхні дії служать найкращою рекламою, ефективність якої непорівнянна з усім тим, що можуть зробити у цій сфері маркетингові заходи. Таким чином, для пансіонату вдосконалення конкурентної політики є незаперечною запорукою набуття твердої позиції на ринку, досягненням цілей та виконанням місії у довгостроковій перспективі.

Запропоновано місію курортного пансіонату «Кристал» сформулювати так: максимальне задоволення потреб клієнтів у наданні високоякісних послуг різноманітного профілю, створення оновленого ділового іміджу та збільшення обсягів продажу путівок. Місія задасть післявоєнні напрями функціонування підприємства, а конкретні кінцеві стани конкурентної політики, яких має прагнути пансіонат, зафіксовано, як цілі. Стратегічною метою пансіонату є задоволення суспільних потреб у роботах та послугах, насичення ними ринку і реалізація соціальних й економічних інтересів учасників та членів трудового колективу, а також отримання прибутку під час надання послуг з проживання, харчування, оздоровчого сервісу, інших додаткових послуг обслуговування.

Взагалі сьогодні поняття конкурентоспроможність трактується як стійке становище підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, обумовлене економічними, політичними і соціальними факторами [10; 40]. Тут важливе розуміння, що ключові параметри конкурентоспроможності послуг формувалися поступово з радянських часів і якість багатьох послуг перестала відповідати сучасним критеріям конкурентоспроможності.

Виходячи з цього підкреслено, що у галузі гостинності проблемним є неефективне та нераціональне використання існуючих ресурсів, рівень післявоєнного розвитку цієї індустрії повинен відповідати потенціалу, що буде наявний в заданому періоді. Це є визначальним питанням, яке має диференційовану структуру, що складається з безлічі конкретніших питань, які були актуальними в 2019-2021 роках, а саме: 1) відсутність розвиненої інфраструктури; 2) недостатньо висока якість сервісу; 3) відсутність нового обладнання та якісної реклами, а також глибинної інформації про конкурентів.

Курортний пансіонат «Кристал» інтегрований в управлінську структуру ТОВ «Кристал», але фактично є окремим напрямком бізнесу. Пансіонат здійснює господарську діяльність, пов'язану з наданням громадянам послуг розміщення, громадського харчування власного виробництва та додаткові (теніс, сауна та ін.). Пансіонатом здійснюються такі операції: реалізація путівок за готівковим та безготівковим розрахунком, реалізація талонів на харчування. Реалізація путівок можлива такими способами: 1) включаючи харчування та проживання у пансіонаті; 2) включаючи лише проживання в пансіонаті; 3) реалізуючи тільки харчування в їдальні пансіонату.

Провівши аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, слід зазначити, що пансіонат «Кристал» є успішним підприємством. Ефективно використовуючи наявні ресурси, протягом 2019-2021 рр. пансіонат є досить прибутковим, періодично проводив оновлення основних фондів та інвентарю. Це підприємство підвищило свій дохід від реалізації продукції (путівки) у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 199,4 відсотки. Кінцеві фінансові результати (чистий прибуток) перебували у зоні позитивних значень і їх динаміка постійно зростала, тобто можливості екстенсивного зростання ще не вичерпані.

Водночас, на тлі вказаних позитивних зрушень при аналізі діяльності пансіонату виявлено низку недоліків, усунення яких призведе до більш ефективного управління підприємством та зміцнення конкурентних позицій на ринку послуг гостинності. У зв'язку з цим пансіонату «Кристал» необхідно провести зміни щодо впровадження заходів, що сприяють підвищенню рівня

конкурентоспроможності, попередньо запланувавши видаткову частину до бюджету на наступний рік, який буде після скасування воєнного стану (2023 рік за прогнозом). Водночас керівництво пансіонату розуміє, що від того, наскільки заклад налаштований на приплив нових ідей та цікавих пропозицій (новацій), знань та досвіду, які накопичуються співробітниками, залежить і благополуччя всього бізнесу підприємства, загалом. Керівництво курортного пансіонату «Кристал» готове до майбутніх змін та прийняття пропозицій щодо вдосконалення конкурентної політики підприємства та управління нею,

Проведений аналіз конкурентної політики висвітлив такі недоліки:

- відсутність чітких стратегічних напрямів;
- недостатній рівень організаційної культури;
- встановлено факт відсутності планування будь-яких заходів щодо формування конкурентних переваг та управління конкурентною політикою;
- належним чином не здійснюється аналіз конкурентного середовища. Тут важливо вказати на такі аспекти: несистематичність збору інформації про головних конкурентів, їх обсяг продажів, конкурентну поведінку, конкурентну політику, специфіку послуг, доходи, інновації, відсутність аналізу поведінки конкурентів на ринку. Без проведення моніторингу складно вимальовувати картину загального стану ринку з метою своєчасного реагування на зміни, що відбуваються, бо не проводиться аналіз послуг конкурентів, зокрема, їх характеристик, рівня якості, думки споживачів, не розглядаються зміни рівня ціни послуги конкурентів і визначається належним чином їх цінова політика;
- проводиться недостатньо повне вивчення зовнішнього оточення (макро- та мікросередовище) та внутрішніх ресурсів курортного пансіонату;
- нестача управлінських знань, вмінь, компетентностей та відсутність ключової кваліфікації з питань ефективних управлінських рішень;
- управління маркетингової діяльністю, як системою, перебуває на досить низькому рівні, відсутність ефективної системи збору інформації, систематичного дослідження ринку (про що згадувалося вище), реклами;
- відсутність капітального ремонту корпусів ще з 1995 року;

- вузький асортимент додаткових послуг та спеціальних видів сервісу, а також відсутність комплексу оздоровчих послуг і послуг wellness;
- обмежене використання новітніх технологій та мережі інтернет.

Наведені факти свідчать про нагальну необхідність удосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» в регіональному сегменті ринку курортних послуг та про важливість прийняття оптимальних управлінських рішень керівництвом пансіонату у цій сфері, а також необхідність формування адекватної зовнішньому оточенню системи управління на підприємстві.

Виходячи з перелічених фактів, які розкривають післявоєнні проблеми конкурентного стану пансіонату «Кристал», необхідно знайти можливі шляхи уникнення зазначених проблем у післявоєнні роки та розробити заходи щодо забезпечення певного рівня конкурентоспроможності з метою їх подальшої реалізації. У цьому зв'язку рекомендовані можливі шляхи ліквідації (варіанти) певних раніше проблем, які передбачають використання таких перспективних підходів у майбутньому, як; системний, ситуаційний та комплексний.

Системний підхід передбачає внесення кардинальних змін у елементи системи управління курортним пансіонатом і виведення його на новий якісний та кількісний рівень. На наш погляд, у перші роки в післявоєнному періоді цей варіант є неможливим і недоцільним для широкого застосування.

Ситуаційний підхід теж малоприйнятний, оскільки призведе до втрати іміджу, репутації і клієнтів курортного пансіонату. Основним недоліком цього підходу є відсутність кваліфікованого персоналу, недостатнє фінансування, недосконалість корпоративної культури, незнання сучасних технологій тощо.

Комплексний підхід для пансіонату «Кристал» є найкращим, оскільки проведення змін в управлінні конкурентоспроможністю та конкурентною політикою й формування конкурентних переваг потребують змін, доцільність яких усвідомлена та прийнята керівництвом і полягає у впровадженні моделі управління за цілями. Зміни в управлінні конкурентоспроможністю та формуванні конкурентних переваг необхідно проводити, спираючись на принципи планування, організації роботи з кадрами, координації та мотивації.

Для подальшого успішного функціонування курортного пансіонату «Кристал» в умовах післявоєнної кризи керівництву необхідно здійснити низку заходів, спрямованих на розширення спектру послуг, що сприятиме формуванню конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності пансіонату. Зазначено, що керівництво пансіонату готове до майбутніх змін та прийняття пропозицій підвищення конкурентоспроможності на підприємстві, виділивши необхідні кошти для їх реалізації. У той же час, фахівці, робітники та службовці пансіонату «Кристал» також підготовлені до управлінських змін, що очікують підприємство при вдосконаленні конкурентної політики, системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного пансіонату, оскільки мають необхідні знання та навички щодо покращення якості обслуговування.

Запропоновано наступні заходи щодо управлінських змін в архітектурі конкурентної політики курортного пансіонату «Кристал», а саме:

- вибір конкурентної стратегії розвитку, яка ґрунтуватиметься на стратегічному аналізі конкурентних позицій та потенційних можливостей;
- досягнення єдності дій всіх ланок та процесів управління у зовнішній та внутрішній сферах реалізації конкурентної політики підприємства;
- удосконалення системи управління кадрами та трудовою мотивацією;
- підвищення якості й конкурентоспроможності послуг та підприємства, впровадження систем управління якістю сервісів та їх сертифікація;
- реорганізація системи обліку та аналізу витрат підприємства;
- активізація інвестиційно-інноваційної діяльності на засадах державно-приватного партнерства й залучення зовнішніх джерел інвестування;
- удосконалення системи інформаційно-комунікаційного забезпечення управління конкурентною політикою курортного пансіонату «Кристал»;
- удосконалення маркетингових комунікацій;
- впровадження заходів, які спрямовані на поглиблення усвідомлення персоналом організаційної культури шляхом проведення корпоративних вечорів, вручення подарунків від підприємства на дні народження, ювілеї, народження дитини, весілля та інші події);

- підтримка з боку менеджменту (шляхом прагнення менеджерів більше приділяти уваги своїм підлеглим та виділення певних параметрів роботи, що доручаються ними підлеглим, змінюючи які вони зможуть мотивувати їх);
- розробка та впровадження комплексу додаткових послуг;
- проведення регулярного контролю якості обслуговування клієнтів.

Важливо розуміти, що в післявоєнних умовах керівництву пансіонату необхідно постійно здійснювати моніторинг конкурентного середовища, проводити аналіз і збір величезного обсягу інформації про галузь, ринок, конкуренцію та інші фактори, тому саме стратегічне планування є єдиним способом прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засоби створення плану на тривалий термін, основу для прийняття рішень і сприяє зниженню ризику під час прийняття рішень. Однак, вдало спланована діяльність пансіонату ще не є запорукою успіху. Необхідним є контроль аналізу продажів пансіонату «Кристал», контроль планування продажів, дотримання інтересів клієнтів, а також слід приділяти увагу клієнтським базам, передачі клієнтів ланцюжком: від маркетингу до продажів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме ефективному управлінню щодо вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» на основі формування конкурентних переваг високого порядку, що: 1) ґрунтуються на підвищенні якості обслуговування; 2) сприяють підвищенню ефективності управління діяльністю підприємства, в цілому, що, в свою чергу, позначиться на результатах його фінансово-господарської діяльності. Здійснення описаних заходів дозволить підприємству одержати певний ефект, який полягатиме у формуванні системи цінностей всіх контактних аудиторій. Для персоналу цінність полягатиме в задоволеності внутрішнім і навколишнім середовищем. Задоволені клієнти забезпечуватимуть пансіонат високими доходами, а це, передбачає виплату привабливих зарплат та створення більш сприятливого робочого середовища для задоволення персоналу. Задоволені співробітники краще обслуговують зовнішніх клієнтів та прагнуть підтримати стан їхньої задоволеності. Для керівництва цінність створюється у вигляді прибутку.

Більш детальне опрацювання зазначених рекомендацій можна викласти у вигляді цільової управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату. Дана модель орієнтована на системоутворюючий взаємозв'язок зовнішнього та внутрішнього середовищ, цільові орієнтири підприємства при обов'язковому обліку та задоволенні вимог споживачів та ін.

3.2. Механізм розробки й реалізації управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату

Проблема безперервного пошуку шляхів вдосконалення конкурентної політики пансіонату в економічній науці і практиці багатопланова, що вимагає системно-цільового підходу і концентрується на розробці аналітичних методів дослідження конкурентоспроможності та організаційно-економічних заходів, що складають єдиний комплексний механізм підтримки управління рівнем конкурентоспроможністю, який об'єднує та технологічні рішення.

В основі концепції управління підприємством лежить твердження, що ефективно використання ресурсів можливе за умови чітко сформульованих цілей [8; 50]. Останні є орієнтирами при вирішенні управлінських завдань і є базовими елементами управлінської моделі. В свою чергу, механізм реалізації управлінської моделі включає базові принципи управління, стратегічне бачення, цільові установки і завдання, спільно вироблені цінності, структуру і порядок взаємодії елементів, організаційну культуру, аналітичний моніторинг і контроль, рушійні сили розвитку і мотиваційну політику пансіонату.

Відповідно до практики, що склалася на певному підприємстві, модель управління, яка керівнику й управлінській команді представляється ідеальною або найбільш підходящою, може бути запозичена готовою, яка апробована в бізнесі. Світовий та вітчизняний досвід практичного менеджменту дав чимало моделей, які свого часу і за певних умов дали позитивний результат. Модель управління можна сконструювати за «методом складання» з готових деталей і блоків, якими будуть найбільш ефективно працюючі елементи різних систем.

Можна вибрати базову модель, яка максимально відповідає вимогам, що висуваються, далі виключити з неї небажані елементи, розробити і вбудувати в неї нові складові, які відповідають специфічним особливостям керованого об'єкта і умовам його функціонування. Нарешті, можна створити і запустити принципово нову модель, що спирається на зовсім нову парадигму, здатну вловити зміни, що намітилися, в зовнішньому середовищі, яким судилося стати домінантними в післявоєнному періоді. Слід наголосити на ємності, багатогранності та комплексності самого поняття «модель управління». Воно відрізняється складною внутрішньою структурою, елементи якої мають різну здатність впливати на ідентифікаційні (сутнісні) ознаки самої моделі [45; 56]. Однак, будучи взаємопов'язаними та взаємозалежними, вони зумовлюють не лише прямий, а й синергічний вплив на ефективність моделі [14; 78; 103].

Управлінська модель – це теоретично вибудована цілісна сукупність уявлень у тому, як має виглядати система управління, як вона впливає і як має впливати на об'єкт управління, як адаптується і як має адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, щоб керована фірма могла домагатися поставленої мети, стійко розвиватися та забезпечувати свою життєздатність [1; 19; 43].

Побудова моделі курортного пансіонату «Кристал», як і керування, є процесом. Моделювання – єдиний досі систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дозволяє їх об'єктивно порівнювати [27; 29; 52].

Розглянуто базові етапи побудови управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» на післявоєнний період:

- 1) постановка завдання – перший та найважливіший етап побудови моделі, здатний забезпечити правильне рішення управлінської проблеми;
- 2) побудова моделі – розробник повинен визначити головну мету моделі, які вихідні нормативи, принципи та інформацію передбачається отримати, використовуючи модель, щоб допомогти керівництву вирішити цю проблему;
- 3) перевірка моделі на достовірність – одне із аспектів перевірки полягає у визначенні ступеня відповідності моделі реальному світу. Фахівець повинен

встановити, чи всі суттєві компоненти реальної ситуації вбудовані у модель. Другий аспект перевірки пов'язаний із встановленням ступеня корисності отриманої інформації щодо допомоги керівництву впоратися з проблемою;

4) застосування моделі – після перевірки достовірність модель готова до використання. Якщо моделі створюються спеціалістами штабних служб, то лінійні керівники, для яких дана модель призначена, повинні брати участь у постановці завдання та встановленні вимог щодо інформації в цій моделі;

5) оновлення моделі: навіть якщо застосування моделі виявилось успішним, вона вимагатиме оновлення. Тобто, у разі, якщо цілі організації змінюються таким чином, що це впливає на критерії прийняття рішень, модель необхідно модифікувати відповідним чином з урахуванням певних факторів.

Для курортного пансіонату «Кристал» було обрано модель управління за метою. Ця модель не розглядає компанію, загалом, як об'єкт управління. Тут об'єктом управління виступає її окремий фрагмент, саме конкурентні переваги пансіонату, які є фундаментом реалізації ефективної конкурентної політики.

В післявоєнні роки існування пансіонату «Кристал» керівництво турбує стан рівня його конкурентоспроможності, оскільки управління підприємством набуває специфічних рис, в центрі уваги ставляться процеси його адаптації до нових умов зовнішнього середовища. Виходячи з цього, можна припустити, що головною мотивацією керівництва пансіонату є прагнення поліпшити конкурентні переваги і зробити його позицію стійкою на регіональному ринку.

Таким чином, об'єктом механізму моделі управління, що розробляється, окремим фрагментом і частиною всієї організації, як складного механізму, є проблема конкурентоспроможності даного пансіонату «Кристал». Націленість на вдосконалення діяльності пансіонату у вигляді забезпечення його сталої конкурентоспроможності визначає актуальність вибору цієї моделі.

Мета моделі полягає у вдосконаленні конкурентної політики пансіонату «Кристал» на регіональному ринку за рахунок формування конкурентних переваг високого порядку, а також у вдосконаленні окремих сторін діяльності підприємства і окремих компонентів цього процесу на всіх рівнях управління.

Принципи формування моделі – своєрідність цієї управлінської моделі полягає у тому, що менеджер, який використовує її, виходить з визнання факту недосконалості діяльності всієї організації, незадоволеності певним рівнем її конкурентоспроможності, а також політикою ведення конкурентної боротьби. Це твердження є особливістю моделі управління за метою. В курортному пансіонаті «Кристал» у ролі менеджера та виконавця перетворень виступатиме завідувач, який і візьме на себе питання, пов'язані з плануванням, організацією та контролем перетворень. Дії менеджера, насамперед, мають бути спрямовані на досягнення підвищення конкурентоспроможності всього пансіонату.

Фіксація уваги менеджера на кожному окремому фрагменті цілісної системи управління підприємством змушує здійснити детальний аналіз. Виявлення причин з управлінської точки зору та з позиції використання моделі управління за метою постає як спосіб стартової позиції, вихідного положення даного об'єкта управління. Саме фіксування вихідної позиції дозволяє менеджеру чітко сформулювати своє бачення прообразу такого об'єкта у майбутньому управління підприємством і передбачає наступні кроки.

По-перше, необхідно провести в курортному пансіонаті «Кристал» загальний контроль за основними показниками його діяльності, який повинен включати: 1) загальні цілі підприємства, в т.ч. місію організації; 2) показники результативності та компетентності персоналу; 3) дослідження підходів щодо визначення стратегії курортного пансіонату «Кристал»; 4) визначення базових чинників успіху; 5) вчинені дії, створені для організаційного вдосконалення.

По-друге, детальна фіксація уваги на проблемі та задачах управління вдосконалення конкурентної політики, що дозволяє виявити незадовільну політику ведення конкурентної боротьби на регіональному ринку та ставлення до важливості конкурентоспроможності курортного пансіонату, в цілому.

Фіксація уваги на діючій системі управління конкурентоспроможністю пансіонату «Кристал» дозволила здійснити більш глибокий детальний аналіз та виявити низку причин незадовільного стану конкурентної політики, а саме:

– відсутність чітких стратегічних напрямів в післявоєнному періоді;

- недостатній рівень організаційної культури;
- відсутність поточного аналізу конкурентного середовища;
- недостатнє використання нових технологій, Інтернет;
- брак управлінських знань і відсутність ключової кваліфікації з питань ефективних управлінських рішень (протокол їх розробки та прийняття);
- управління маркетингової діяльністю, як системою, є неефективним;
- відсутня система збору, обробки та аналізу інформації за результатами дослідження ринку, рекламних кампаній, збутових операцій, обслуговування.

Перший (початковий) фрагмент управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики пансіонату графічно представлено на рисунку 3.1.

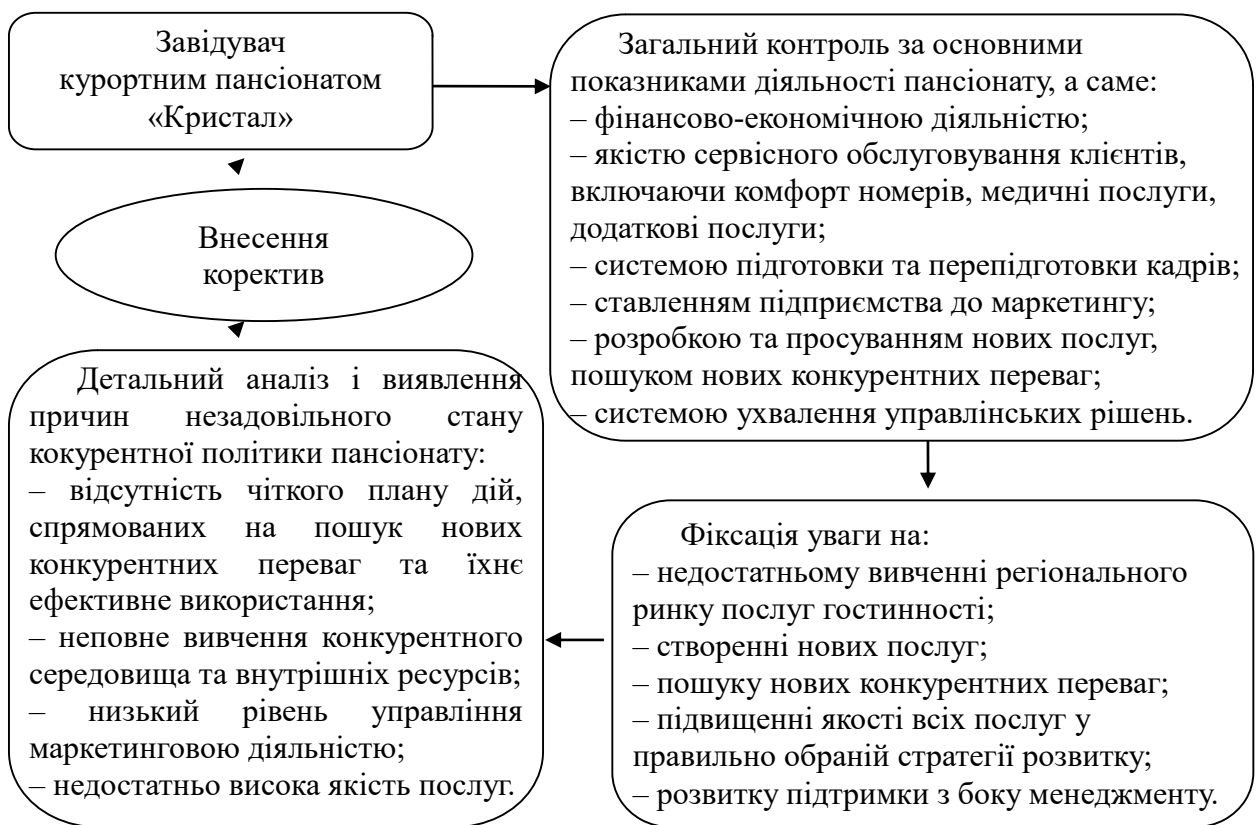


Рис. 3.1 – Перший етап (фрагмент) управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» на регіональному ринку

На другому етапі формування цільової управлінської моделі процесу в пансіонаті має бути створений прообраз системи управління конкурентною політикою та визначені ефективні шляхи досягнення запланованого образу.

Для досягнення прообразу ефективної системи менеджеру пансіонату необхідно враховувати: 1) закони об'єктивного світу, пов'язані з прийняттям та реалізацією управлінських рішень; 2) чітке формулювання мети – навіть якщо приймається рішення, яких реальних результатів може бути досягнуто, як виміряти, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати; 3) обсяг та цінність наявної інформації – для успішного прийняття рішення головним є не обсяг інформації, а цінність, яка визначається інтуїцією кадрів, досвідом, рівнем професіоналізму; 4) форми та методи здійснення управлінської діяльності; 5) методи, методики розробки і реалізації рішень; 6) суб'єктивність оцінки варіанту вибору рішення; 7) стан керуючої та керованої підсистем.

У свою чергу, прийняття рішення передбачає необхідність здійснення менеджером функції планування. За допомогою планування він підбирає ті дії, здійснення яких, на думку керівника дозволить здійснити процес трансформації обраного об'єкта управління з його поточного стану у стан прообразу. Одним з способів здійснення наміченого є використання циклу Демінга, що містить чотири взаємозалежні дії: 1) планувати; 2) робити; 3) перевіряти; 4) вплинути.

Планування вимагає здійснювати такі кроки: визначити проблему, сформулювати ключові чинники успіху, сформулювати мету і визначити показники результативності. Крім того, керівнику курортного пансіонату «Кристал» слід зібрати дані, навчити залучених до перетворення співробітників, описати необхідні для реалізації процеси, забезпечити якісний зворотний зв'язок.

На підставі цього складено другий фрагмент управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату (див. рис. 3.2).

Сформований на рівні свідомості менеджера курортного пансіонату «Кристал» прообраз об'єкта управління, і навіть дії обраної трансформації об'єкта управління з його стартової позиції на стан прообразу, диктують необхідність підстроювання цілісної системи управлінського процесу.

Остаточний та повний фрагмент управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» представлено на рисунку 3.3. Запропонована управлінська модель є ефективною за її вмілого застосування.



Рис. 3.2 – Другий фрагмент управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал»

Дана модель дозволить менеджеру курортного пансіонату «Кристал» провести глибокий аналіз усієї діяльності, виявити причини незадовільного рівня конкурентоспроможності підприємства, сформулювати образ ідеальної системи зростання конкурентоспроможності послуг та прийняти відповідні рішення з впровадження нововведень в управлінні конкурентною політикою.

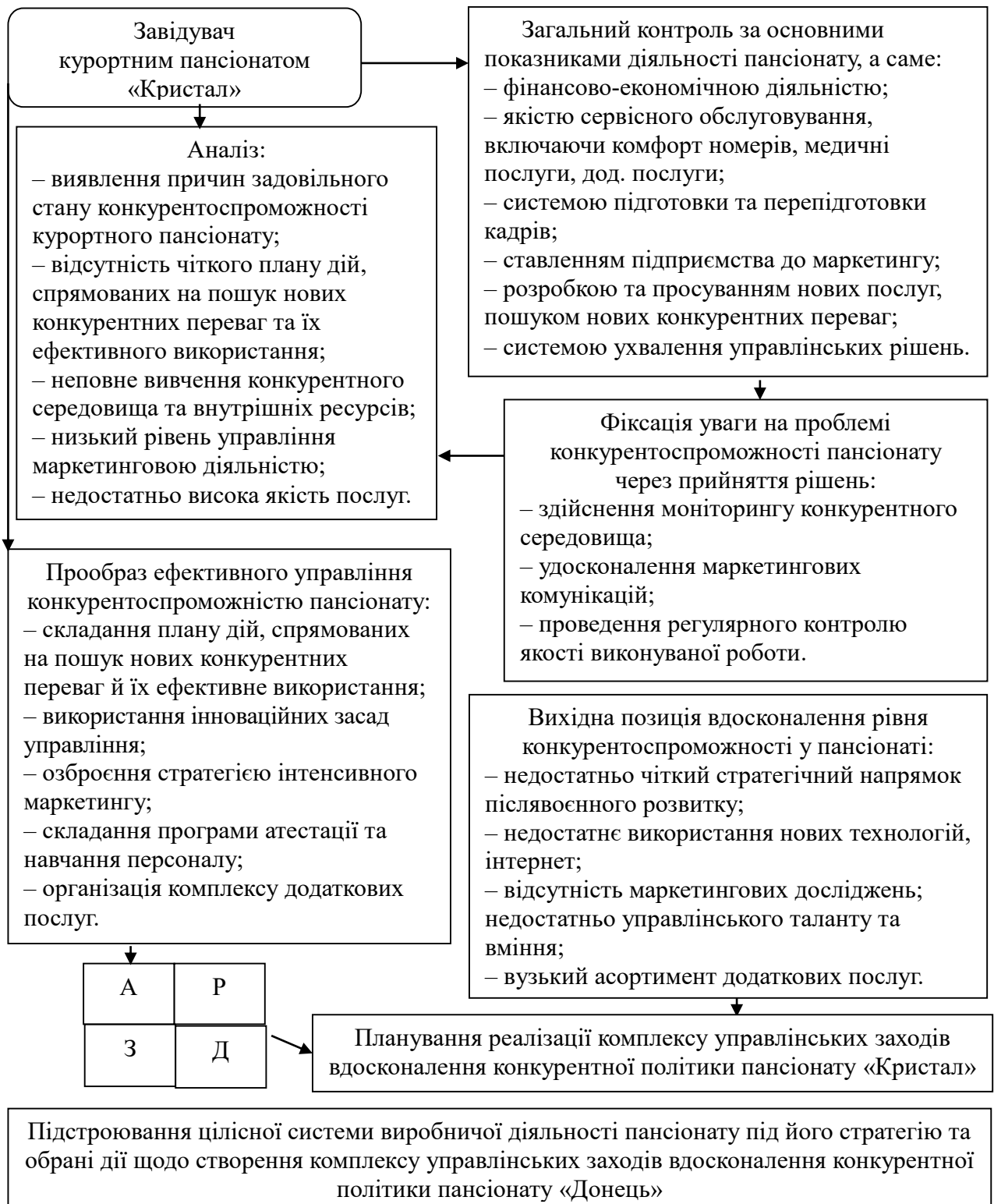


Рис. 3.3 – Управлінська модель вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату «Кристал»

За таких умов, управлінські нововведення є вихідною базою підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення і зміцнення ринкових позицій, освоєння нових ринків, планування конкурентної політики.

Механізм реалізації цільової управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» має здійснюватися на основі впровадження та використання інформаційних технологій. Впровадження інформаційних технологій має базуватися на таких компонентах, як:

- розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування та виробництва продукту гостинності;
- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування та обліку витрат, а також розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського та податкового обліку;
- розробка автоматизованої системи «Управління вартістю», створення інформаційних систем «Швидкий маркетинг» та «Управління фінансами»;
- розробка комп'ютерної системи керування якістю продуктів і послуг; впровадження передових інформаційних технологій та сучасних засобів зв'язку; створення АРМ в інженерно-економічних службах підприємства та виробничо-технологічних підрозділах; Технічна підтримка інформаційного забезпечення внутрішньофірмового управління конкурентною політикою.

Зрештою, перехід курортного пансіонату «Кристал» на комп'ютерні технології дозволяють об'єднати у єдине інформаційне поле основні служби даного підприємства з подальшим підключенням до мережі майже всіх його підрозділів, тобто. мова йде про створення інформаційної моделі пансіонату, що комплексно відображає всі господарські операції та об'єкти, що в них беруть участь, а також все різноманіття їх взаємозв'язків.

Таким чином, втілення даної управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики за її цілями допоможе керівному складу курортного пансіонату «Кристал» досягти своєї мети, проаналізувати свій незадовільний стан щодо рівня конкурентоспроможності послуг та спланувати правильний вибір дій, а саме: підвищити рівень конкурентоспроможності по відношенню до інших підприємств сфери гостинності, що надають аналогічні послуги у регіоні, перетворити слабкі конкурентні «переваги» на сильні і, як наслідок, збільшити прибуток, удосконаливши свою конкурентну політику.

3.3. Управлінські рішення щодо вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» на регіональному ринку послуг гостинності

В післявоєнних умовах зростання конкуренції підприємства з метою виживання повинні постійно вдосконалювати свою діяльність, виявляти слабкі сторони та недоліки і намагатися провадити відповідні управлінські заходи для вдосконалення конкурентної політики. Тільки тоді курортний пансіонат зможе раціонально функціонувати, приносити прибуток та бути конкурентоспроможним у майбутніх складних та жорстких ринкових умовах.

На основі проведеного аналізу конкурентних переваг пансіонату у його конкурентній політиці та концепції управління вдосконаленням конкурентної політики закладу на регіональному ринку гостинності виявлено недоліки діяльності підприємства: 1) відсутність стратегічних напрямів діяльності; 2) недостатній рівень організаційної культури; 3) відсутність планування будь-яких заходів щодо формування конкурентних переваг; 4) належним чином не здійснюється аналіз конкурентного оточення; 5) недостатньо повне вивчення зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів; 6) брак управлінських знань, відсутність ключової кваліфікації з питань ефективних управлінських рішень; 7) управління маркетингової діяльністю, як системою, перебуває в досить низькому рівні; 8) відсутність ефективної і дієвої системи збору інформації, дослідження ринку, рекламних заходів, збутових операцій та обслуговування; 9) відсутність капітального ремонту корпусів курортного пансіонату з 1995 року; 10) вузький асортимент додаткових послуг та відсутність комплексу оздоровчих послуг; 11) недостатнє використання нових технологій й інтернет.

Ці факти свідчать про необхідність прийняття адекватних управлінських рішень щодо вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» на регіональному ринку гостинності та про важливість прийняття оптимальних управлінських рішень керівництвом пансіонату у стратегічній сфері, а також необхідність формування гнучкої відповідної зовнішньому оточенню системи управління. Виходячи з передумов, які розкривають проблеми конкурентного

стану пансіонату «Кристал», слід знайти можливі шляхи виходу з цієї ситуації і розробити управлінські заходи забезпечення рівня конкурентоспроможності, який би влаштував менеджмент пансіонату з метою їх подальшої реалізації.

У процесі розробки програми вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату «Кристал» й зростання рівня конкурентоспроможності першочергове значення мають рекомендації з впровадження на підприємстві системи стратегічного управління, яка націлена на підвищення ефективності функціонування пансіонату в рамках наявних фінансових можливостей та матеріально-ресурсної бази шляхом концентрації управлінського зусиль розвитку рекреаційних послуг та орієнтації підприємства на зміни довкілля.

Під ефективністю системи управління курортного пансіонату «Кристал» слід розуміти результат його функціонування, що забезпечує підприємству в умовах післявоєнного стану конкуренції досягнення поставлених цілей за найменших витрат. Ефективність системи управління пансіонату може бути визначено якимось одним показником. Необхідно розробити цілісну систему показників, оскільки економічна ефективність дієвості системи управління виробництвом проявляється, передусім, у непрямому та прямому ефектах.

Тобто, у курортному пансіонаті «Кристал» починаючи з 2023 року (або з року, який слідує після скасування воєнного стану) має використовуватись стратегічне управління. Це допоможе досягти бажаних цілей у майбутньому. Але для того, щоб в пансіонаті почав здійснюватися процес стратегічного управління, потрібна організація стратегічного планування. Стратегічний план у курортному пансіонаті слід розробити з перспективою на п'ять і більше років, а ТОВ «Кристал» пропонується скласти загальний стратегічний план по всіх структурних підрозділах компанії. Вихідним процесом створення даного довгострокового плану є визначення місії та цілей організації.

Місію в курортного пансіонату «Кристал» запропоновано сформулювати так: максимальне задоволення потреб клієнтів у наданні високоякісних послуг гостинності різноманітного профілю, створення ділового іміджу підприємства та збільшення обсягів його продажу на 10% кожного року. Місія задасть

загальні напрями функціонування курортного пансіонату, а конкретні кінцеві стани, яких має прагнути пансіонат у майбутньому, зафіксовано як цілі.

Стратегічні завдання формування конкурентної політики пансіонату:

- провести оцінку системи стратегічного управління підприємством;
- виявити можливі шляхи збільшення обсягів продажу;
- розробити заходи стратегічного управління курортним пансіонатом.

З метою вирішення виявлених проблем та для розробки заходів щодо стратегічного управління пансіонатом побудовано дерево цілей (див. рис. 3.4).

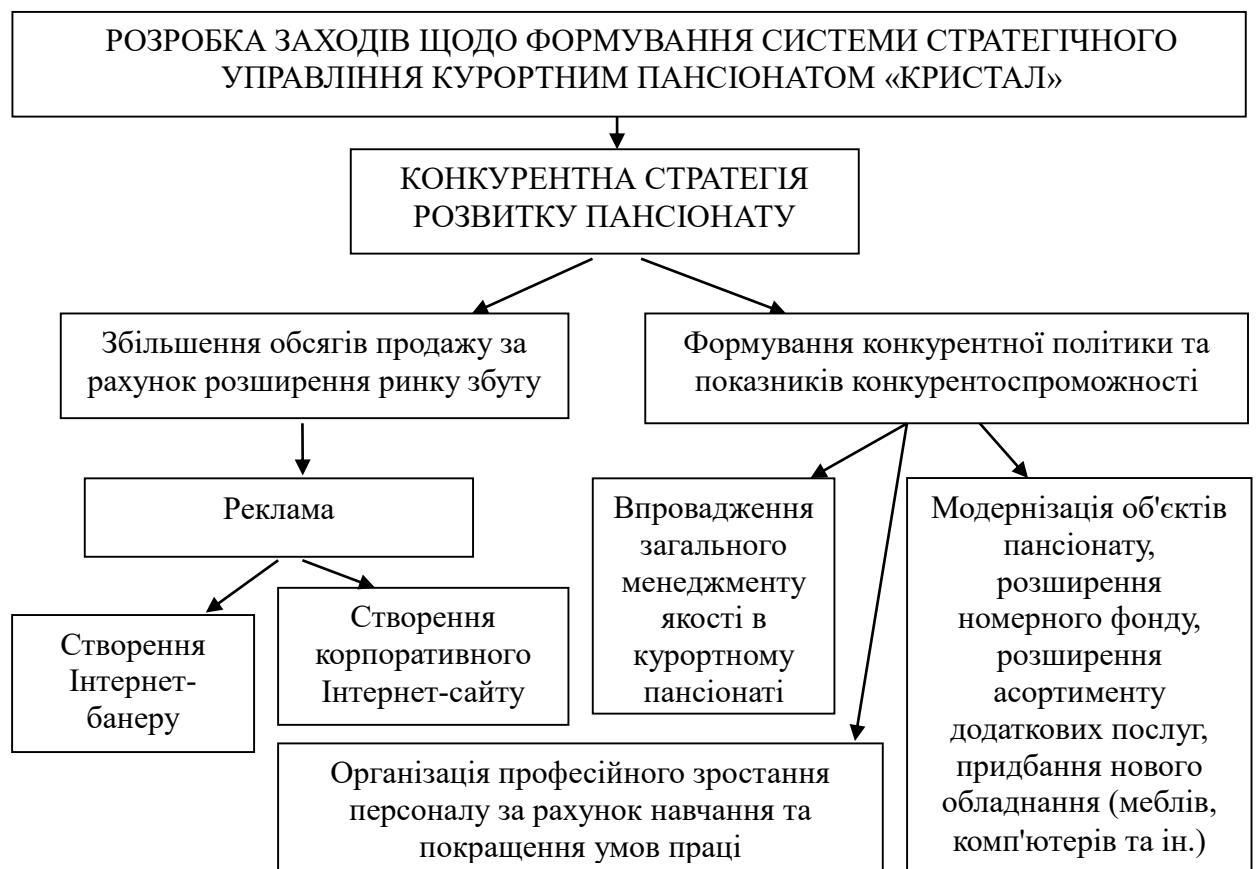


Рис. 3.4 – «Дерево цілей» розробки заходів щодо формування системи стратегічного управління курортним пансіонатом «Кристал»

Доцільно розглянути перелічені рекомендації докладніше. Важливим управлінським рішенням на етапі підвищення рівня конкурентоспроможності є необхідність впровадження загального менеджменту якості, основними напрямами якого у практиці діяльності пансіонату у 2023 році можуть бути:

- створення документованих систем якості;
- формування та підтримка добрих взаємини із споживачами послуг;
- мотивація персоналу за поліпшення якості послуг;
- регулярне вивчення різних міжнародних програм у сфері якості;
- внутрішньофірмові заходи, створені задля поглиблення усвідомлення персоналом організаційної культури;
- удосконалення системи заохочень, мотивів, стимулів;
- регулярний контроль якості виконаної роботи.

Дані заходи демонструють те, успіх підприємства на ринку курортних послуг на ринку гостинності визначається рівнем їх конкурентоспроможності. В післявоєнних умовах, логічно спрогнозувати, що ситуація на ринку буде складатися так, що все більшого значення буде набувати ефективність збуту. Будь-яке підприємство індустрії гостинності в пріоритті завжди повинне мати орієнтир на потреби клієнтів та конкурентну політику щодо їх задоволення. Тому відділ маркетингу і продажу пансіонату в умовах конкурентної боротьби має першорядне значення. Саме визначення маркетинг має на увазі правила поведінки на ринку. А оскільки ринкова ситуація має властивість змінюватися, то повинні змінюватись способи формування і просування продукту на ринку. Отже, служба маркетингу має бути готова до постійної динаміки у своїх діях.

При розподілі повноважень керівництву пансіонату і відділу маркетингу слід передбачити: 1) максимальну адаптацію до потреб та бажань клієнтів; 2) розвиток персоналу з метою підвищення ефективності функціонування пансіонату; 3) розвиток у пансіонаті творчого підходу до вирішення проблем, що виникли в результаті проведення внутрішніх маркетингових досліджень, і, в першу чергу, щодо підвищення якості послуг, що надаються; 4) заходи, створені з метою поглиблення усвідомлення персоналом організаційної культури, і навіть контроль підтримки здорового психологічного клімату в пансіонаті; 5) залучення працівників підприємства до інноваційних проєктів.

Підтримка здорового психологічного клімату у колективі є однією з важливих складових управління курортним пансіонатом «Кристал» та сприяє

підвищенню конкурентоспроможності. Це великою мірою залежить від його вміння сприяти професійному й особистому спілкуванню серед співробітників пансіонату, створювати середовище здорової, а не ворожої конкуренції між співробітниками, атмосферу взаємоповаги, взаємодопомоги і взаємодовіри.

Вдосконалення конкурентної політики знаходиться у прямій залежності від рівня кваліфікації та досвіду керівної ланки курортного пансіонату «Кристал». Відповідно до цього керівництву пансіонату необхідно реалізувати низку заходів щодо створення системи підвищення трудового потенціалу та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку, а також сформуванню корпоративну культуру для підприємства. Такими заходами мають стати такі.

1. На базі курортного пансіонату «Кристал» займатися навчанням та перекваліфікацією працівників. Такими заходами є проведення тренінгів та навчальних курсів для відповідних категорій працівників. Специфікою цих заходів є те, що вони проводяться з допомогою залучення своїх працівників. Тобто. менеджери та керівники підрозділів займатимуться навчанням та передачею власного досвіду своїм підлеглим та нижчим керівникам. Але це не відкидає можливості проведення перекваліфікації персоналу за рахунок залучення зовнішніх тренерів. Має місце активна участь керівного персоналу в різних конференціях та семінарах, де вони можуть обмінюватися досвідом із представниками інших організацій та підприємств туристичної, ресторанної, готельної галузі. Дані заходи сприятимуть персоналу пансіонату у придбанні нових знань і досвіду, допоможуть стати йому більш конкурентоспроможним на ринку праці та отримувати додаткові можливості для професійного зростання, як усередині досліджуваного підприємства, так і за його межами.

2. Проводити у післявоєнні роки для персоналу курортного пансіонату «Кристал» корпоративні виїзди (організовані виїзди на природу, екскурсії на острів Бірючий, заповідник Асканія-Нова), спільні свята (банкети в ресторані курортного пансіонату з продуманою та цікавою розважальною програмою), а також збори з важливих трудових питань. Ці заходи допоможуть керівництву об'єднати колектив у єдину згуртовану команду й ефективно управляти нею.

3. Забезпечувати поінформованість персоналу про плани та перспективи післявоєнного розвитку пансіонату, успіхи та ін. Засобом досягнення такої поінформованості можуть служити постійні планові зустрічі з керівництвом, внутрішня інформаційна мережа для оперативного розповсюдження, а при необхідності – роз'яснення інформації щодо діяльності самої організації.

Таким чином, зроблено висновок про те, що запропоновані заходи щодо формування корпоративної культури допоможуть покращити конкурентне становище пансіонату на регіональному ринку, а також більш ефективно задіяти можливості співробітників, які виступають як згуртована команда однодумців. При обліку запропонованих змін багаторазово зросте здатність курортного пансіонату «Кристал» встояти перед несприятливим впливом змін на ринку послуг гостинності, але це, у свою чергу, призведе до забезпечення конкурентоспроможності підприємства у його конкурентній політиці.

Одним із основних напрямів зростання ефективності діяльності закладу в післявоєнних умовах є впровадження сучасних інформаційних технологій та програмних продуктів. Службу обслуговування гостей доцільно оснащувати автоматизованими системами управління (АСУ) бронюванням та резервуванням путівок, комп'ютерними системами керування, також слід розвивати діяльність в інтернеті. Використання прогресивних інформаційних технологій буде:

- сприяти зростанню ефективності роботи курортного пансіонату;
- слугувати інструментом мінімізації витрат на обслуговування гостей;
- стане підґрунтям покращенню роботи персоналу.

Впровадження сучасних АСУ стане конкурентною перевагою на ринку, що дасть можливість отримувати нові програмні продукти, гнучко реагувати на потреби споживачів та цінову політику, знаходити вигідні комерційні пропозиції, підтримувати комунікаційні зв'язки з партнерами та клієнтами,

Зазначено, що зазначені управлінські рішення щодо підвищення рівня конкурентоспроможності пансіонату «Кристал» є елементами вдосконалення основних напрямів діяльності на етапі формування конкурентної політики. На даному етапі розвитку пансіонату необхідний інтенсивніший і глибокий аналіз

зовнішнього середовища, оскільки є потреба у вивченні ринку гостинності з метою просування послуг. Для подальшого ефективного впровадження етапів конкурентної політики пансіонату необхідно детальне вивчення конкурентів, потреб клієнтів, можливостей привертання уваги клієнта новою послугою.

Після закінчення війни керівництво курортного пансіонату «Кристал» може дозволити прийняти рішення з оновлення інфраструктури для отримання більш високого фінансового результату та зростання конкурентоспроможності пансіонату «Кристал» на ринку гостинності. Для цього потрібна модернізація об'єктів підприємства – їх удосконалення, покращення, оновлення, приведення у відповідність до нових вимог та норм, технічних умов, показників якості.

Управлінські рішення відносно оновлення інфраструктури курортного пансіонату «Кристал» у післявоєнному періоді мають бути такі:

- розширення номерного фонду курортного пансіонату;
- придбання обладнання та розширення асортименту додаткових послуг.

Виходячи з цього, необхідно розширити номерний фонд до 100 ліжко-місць за рахунок будівництва триповерхової будівлі, в якій: а) перший поверх – пральня; б) другий поверх – гуртожиток для обслуговуючого персоналу на 50 ліжко-місць; в) третій поверх – 50 двомісних номерів (люкс).

У прогнному 2024 р. (або у наступному році після скасування воєнного стану) планується 160 ліжко-місць у т.ч: 24 к/м у металевих вагончиках; 72 к/м у дерев'яних будиночках; 64 к/м у котеджах. Вартість однієї путівки планується у 2024 р. наступна: у металевому будиночку – 3000 грн./доба, у дерев'яному будиночку – 3250 грн./доба та у котеджі – 4000 гривень/доба (при 1\$ = 50₴).

При розширенні номерного фонду ще на 100 ліжко-місць з будівництвом 50 двомісних люксів, вартість путівки, що планується при співвідношенні 1\$ = 50₴, становитиме 5000 грн./доба у кожному заїзді. Виходячи з запропонованих рекомендацій щодо розширення номерного фонду планується отримати прибуток, який буде збільшений на 74,6% порівняно із запланованим доходом 2023 р, а відсоток прогнозованих витрат становитиме 75 відсотків. Фінансовий план курортного пансіонату «Кристал» на 2024 р. представлено у додатку Г.

Під час будівництва триповерхової будівлі та введення її в експлуатацію збільшаться такі витратні статті: інші операційні витрати (капітальний ремонт) – на 50%; амортизаційні відрахування – на 6%; матеріальні витрати – на 10%; відрах. – на 5%; платежі до соц. – на 4 відсотки. При розрахунку витрат на будівництво триповерхової будівлі враховується також кошторисна вартість з капітального будівництва, вартість послуг з проведення електропостачання та водопостачання (холодне та гаряче), що в планах змонтувати водовідведення від існуючої артезіанської свердловини курортного пансіонату «Кристал», каналізації, газопостачання, опалення та вентиляції. Слід враховувати витрати на придбання основних засобів, таких як: холодильники, меблі, телевізори, кондиціонери, водонагрівачі, душові кабінки та інші нематеріальні активи.

У зв'язку з розширенням номерного фонду планується збільшити персонал (3 покоївки та 1 машиніст з прання), що призведе до зміни витрат за соцнарахуваннями. На зміну матеріальних витрат вплинуть використання електроенергії та придбання господарських товарів для обслуговування гостей. Виходячи з показників прогнозу та показників планового 2024 р., фінансовий результат щодо розширення номерного фонду збільшиться на 50 відсотків.

У зв'язку із сезонним характером роботи курортного пансіонату пропонується спрямувати зусилля: 1) на розширення асортименту додаткових платних послуг, також надавати нові види послуг; 2) орієнтуватися на потреби та запити гостей; 3) стимулювати обсяг реалізації через проведення реклами, розробленої рекламним агентством (це дасть значний економічний ефект як доходів); 4) безперервно, систематично підвищувати кваліфікацію персоналу від покоївки до завідувача (дозволить швидко адаптуватися до нового, вищого рівня технологій, а також до будь-яких змін ситуації в умовах конкуренції).

Для залучення туристів до будівлі оздоровчого комплексу пансіонату слід організувати комплекс додаткових послуг. Запланована робота фітнес-центру, який передбачає асортимент послуг: масажний кабінет, тренажерний зал, в яких працюватимуть кваліфіковані фахівці. Салон краси передбачатиме послуги перукаря, косметолога, візажиста, майстра манікюру та педикюру.

У зв'язку із запровадженням комплекс додаткових послуг слід змінити організаційну структуру пансікрортного онату, тобто. збільшити чисельність обслуговуючого персоналу та запровадити нові посади. З метою якісного обслуговування відпочиваючих передбачається запровадити такі посади, як: масажист (2 особи), кваліфікований інструктор зі спорту і перукар (2 особи), візажист-косметолог, майстер з манікюру та педикюру (2 особи).

Для рекламування новостворених додаткових послуг і для аналізу ринку конкурентів підприємству необхідно буде і проведення додаткової реклами. Саме тому рекомендується направити з вищої організації фахівця з реклами та маркетолога, в обов'язки яких входитимуть маркетингові дослідження ринку збуту, організація та проведення сезонних рекламних кампаній в регіоні.

Тоді, як пансіонат вперше буде представлений в межах проведення післявоєнної рекламної кампанії, то її цілі реклами повинні поєднувати в собі формування сприятливого образу пансіонату та інформування потенційних клієнтів про особливості та переваги його послуг, а також реклама повинна виділяти пансіонат серед конкурентів, привертати увагу. Виокремлено такі цілі рекламної кампанії: 1) сформуванню сприятливий образ пансіонату «Кристал»; 2) поширити інформацію про послуги та створити сприятливий імідж; 3) підвищити популярність пансіонату; 4) виключити те, що заважає реалізації послуг – упередження про низьку якість, байдужість персоналу і т.д.

При створенні додаткових послуг планується одержання результату: прибуток від реалізації послуг збільшиться на 16,9%, а отримані витрати при введенні додаткових послуг збільшаться на 11,7%. Таким чином, фінансовий результат збільшиться на 11%. До планового розрахунку за витратами; входить заробітна плата нового персоналу, нарахування на зарплату, обладнання кабінетів, забезпечення їх електроенергією та водопостачанням, придбання необхідних господарських товарів та інших матеріальних цінностей.

Запланований розрахунок змін сум доходу та витрат при розширенні номерного фонду та додаткових послуг подано у додатку Д. Економічну та соціальну ефективність за результатами майбутніх змін подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – План впровадження рекомендацій на основі управлінських рішень щодо вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» на регіональному ринку послуг гостинності

Рік	Рекомендації	Шляхи впровадження	Заплановані витрати
2023	Проведення додаткової реклами	Створення корпоративного Інтернет-сайту	Загальна вартість з урахуванням усіх етапів розробки – 35 тис.грн.
		Створення Інтернет-банеру	
2024	Впровадження менеджменту якості у практику діяльності пансіонату	Оцінка якості туристичних послуг; систематизація та аналіз інформації про якість; координація заходів у сфері якості; вдосконалення соціальної атмосфери та постійна поінформованість службовців	Заходи здійснюватимуться силами персоналу підприємства без додаткових виділень коштів.
		Створення курсів щодо підвищення кваліфікації персоналу; формування корпоративної культури персоналу	Термін навчання – 2 тижні кожні 3 місяці для персоналу нижнього рівня, загальною вартістю 2500 грн., 2 тижні кожні 2 місяці персоналу середнього та вищого рівнів, загальною вартістю – 3500 грн.
		Оснащення підприємства комп'ютерним обладнанням (6 комплектів)	Загальна вартість – 65 тис. грн.
2025	Створення програми з реконструкції пансіонату, його ремонту, введення в експлуатацію нових номерів	Косметичний та сантехнічний ремонт котеджів з наступною зміною застарілого або позаексплуатаційного обладнання за допомогою бригади будівельників із 6 осіб.	Ремонт поверхів, сан. та електротехніки у міжсезоння. Загальна вартість 250тис.грн.
2026		Введення в експлуатацію нових номерів за допомогою підстроювання 2-х поверхів; другий поверх-гуртожиток для обслуговуючого персоналу на 50 ліжко-місць; третій поверх – 50 двомісних номерів (люкс).	Загальна вартість з урахуванням витрат на будівництво, закупівлю меблів та сантехнічного приладдя для номерів – 666,8 тис.грн.
2027	Розширення асортименту додаткових послуг	Відкриття фітнес-центру, який включатиме: масажний кабінет, салон краси, тренажерний зал.	Загальна вартість з урахуванням закупівлі обладнання, меблів та сантехнічного приладдя та з/п працівникам – 445,2 тис.грн.
	Збільшення чисельності сервісного персоналу	Введення посад: масажиста 2 чол. інструктора зі спорту, перукар 2 чол., Візажист-косметолог, майстер з манікюру та педикюру 2 чол. Залучення кваліфікованого персоналу	

Розроблена система вдосконалення конкурентної політики підприємства з метою одержання економічного ефекту (збільшення доходу досліджуваного підприємства) дозволить отримати його через 5 років. Цей план запропоновано для комплексного аналізу передбачуваних перетворень на 2023-2027 роки з урахуванням застосування управлінських заходів щодо ступеня значимості.

Дані таблиці 3.1 демонструють, що планові витрати на реалізацію всіх запропонованих заходів становлять 1468 тис. гривень. ТОВ «Кристал» при розгляді даних управлінських заходів з вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату «Кристал» прийняла рішення виділяти протягом 2023-2027 рр. 20% прибутку від основної діяльності та інвестувати в пансіонат.

Аналізуючи ефективність результатів рекомендованих перетворень, слід зазначити, що протягом 2023-2024 рр. очікується отримання лише соціального ефекту за напрямками: 1) вивчення співробітниками стратегії свого пансіонату (місії та цілей); 2) формування згуртованого, кваліфікованого та постійного колективу; 3) налагодження внутрішньокорпоративної атмосфери персоналу.

По завершенню періоду 2025-2027 рр. на етапі остаточної реконструкції пансіонату й збільшення експлуатаційного числа номерного фонду очікується отримання та економічного ефекту від заходів. Після закінчення планованого терміну курортний пансіонат «Кристал» буде мати постійний кваліфікований штат, максимально обізнаний у правилах, нормах та специфіці надання послуг та спілкування з гостями. Окрім підготовленого персоналу, у розпорядженні пансіонату буде 50 обладнаних номерів (люкс), які збільшать завантаження його в сезон, що дозволить збільшити загальний дохід пансіонату.

Розраховано очікуваний економічний ефект від управлінських рішень щодо вдосконалення конкурентної політики пансіонату за формулою (3.1).

$$E = \frac{Ч_{п} - П_{п}}{P_{м}}, \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект управлінських заходів; $П_{п}$ – передбачувані зміни; $Ч_{п}$ – чистий прибуток за 2021 р.; $P_{м}$ – реалізація заходів.

Передбачувана вартість майбутніх перетворень дорівнює 1468 тис. грн. У вартість входить: проведення додаткової реклами (35 тис. грн.); створення курсів з підвищення кваліфікації (6 тис. грн.); закупівля комп'ютерного обладнання (65 тис. грн.); реконструкція котеджів (250 тис. грн.); будівництво 2-х нових поверхів (666,8 тис. грн.); відкриття фітнес-центру та збільшення чисельності персоналу (445,2 тис. грн.). Передбачуваний час реалізації заходів дорівнює 5 років. Здійснено розрахунок економічного ефекту:

$$E = \frac{(3,263 - 1,468)}{5} = 359000 \text{ (грн.)}$$

Виходячи з отриманих даних констатовано, що очікуваний економічний ефект для курортного пансіонату «Кристал» за допомогою реалізації запропонованих рекомендацій після п'яти років становитиме 370 400 грн. на рік із можливістю подальшого збільшення рівня статей доходу підприємства.

Розглянуті управлінські рішення щодо вдосконалення конкурентної політики пансіонату представляють собою формування системи цінностей для всіх контактних аудиторій. Для персоналу курортного пансіонату цінність полягає у задоволеності внутрішнім середовищем. Клієнти забезпечуватимуть пансіонат високими доходами, що дозволить керівництву виплачувати привабливі зарплати та створювати більш сприятливе робоче середовище для задоволення персоналу. У перспективі задоволені співробітники краще будуть обслуговувати зовнішніх клієнтів та прагнути підтримки стану задоволеності. Для керівництва пансіонату цінність створюється у вигляді прибутку.

Взагалі, дані перетворення дозволять спроектувати ефективну структуру управління пансіонатом, результативним чинником якої є вдосконалення його конкурентної політики на регіональному ринку гостинності. Виконання цих управлінських заходів дозволить курортному пансіонату «Кристал» втримати ефективність та конкурентні переваги на високому рівні, що сприятливо позначиться на результатах фінансово-господарської діяльності підприємства та сприятиме збільшенню показників прибутковості на вкладений капітал.

Висновки до розділу 3.

Подано концепцію вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату «Кристал» на регіональному ринку гостинності. Для успішного функціонування пансіонату в умовах післявоєнної кризи керівництву слід здійснити заходи, спрямовані на розширення спектру послуг, що сприятиме формуванню конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності пансіонату. Зазначено, що керівництво пансіонату готове до майбутніх змін та прийняття пропозицій підвищення конкурентоспроможності на підприємстві, виділивши необхідні кошти для їх реалізації. У той же час, фахівці, робітники та службовці пансіонату «Кристал» також підготовлені до управлінських змін.

Запропоновано механізм розробки й реалізації управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату. Механізм реалізації управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики закладу має здійснюватися на основі впровадження та використання інформаційних технологій. Втілення управлінської моделі за цілями допоможе керівному складу курортного пансіонату «Кристал» досягти мети, проаналізувати свій незадовільний стан щодо рівня конкурентоспроможності послуг та спланувати правильний вибір дій, а саме: підвищити рівень конкурентоспроможності по відношенню до інших підприємств сфери гостинності, що надають аналогічні послуги у регіоні, перетворити слабкі конкурентні «переваги» на сильні і, як наслідок, збільшити прибуток, удосконаливши свою конкурентну політику.

Розроблено управлінські рішення щодо вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» на регіональному ринку послуг гостинності. Очікуваний економічний ефект для курортного пансіонату «Кристал» за допомогою реалізації рекомендацій після п'яти років становитиме 370400 грн. на рік із можливістю подальшого збільшення рівня статей доходу. Виконання цих заходів дозволить пансіонату втримати конкурентні переваги на високому рівні, що сприятливо позначиться на результатах фінансово-господарської діяльності та сприятиме збільшенню прибутковості на вкладений капітал.

ВИСНОВКИ

Досягнуто мету дослідження, яка полягає в розробці рекомендацій з формування комплексу управлінських заходів з вдосконалення конкурентної політики підприємства з надання курортних послуг на основі узагальнення теоретико-методичних підходів та дослідження ринку гостинності регіону.

Розкрито теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства: сутність, принципи, методи управління, моніторинг. В наукових джерелах поняття конкурентоспроможності розглядається як здатність підприємства протистояти на ринку іншим конкуруючим підприємствам, які виготовляють аналогічні продукти, за рівнем задоволення своїми товарами (послугами) конкретної суспільної потреби на основі ефективної виробничої діяльності.

Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності здійснюється сьогодні за умов високого рівня і стану невизначеності. Причому невизначеність породжує відповідні процеси поза підприємством, так і усередині нього. Зовнішнє середовище характеризується нестійкістю впливу різних чинників, які змушують його змінюватися. Невизначеність внутрішніх факторів обумовлюється взаємозв'язком та взаємозалежністю компонентів та підсистем організації, як складної системи. Важливішим завданням підприємства, що функціонує в висококонкурентних умовах, є досягнення та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

Визначено місце і роль конкурентної політики в стратегії підприємства. Конкурентоспроможною вважається фірма, що займає більш стійкі позиції на внутрішньому ринку та проникає і на зовнішні ринки, при цьому проводить ефективну конкурентоспроможну стратегію. Знання глибинних джерел тиску з боку конкурентів дозволяє побачити найважливіші сильні та слабкі сторони компанії, стимулює позиціонування фірми у галузі, визначає сфери, де зміни стратегії можуть принести найбільшу віддачу, і допомагає зрозуміти, які тенденції в галузі матимуть найбільший масштаб чи у вигляді можливостей, чи загроз для фірми. На основі досліджень підприємство має ґрунтовні умови

для формування конкурентної стратегії і конкурентної політики. Знання принципів управління й специфіки галузі дозволяє досягти результативності.

Досліджено базові методи стратегічного менеджменту в управлінні конкурентною політикою компанії сфери гостинності. Особливість розробки й управління конкурентною політикою на фірмах сфери послуг полягає у пошуку оптимальних шляхів удосконалення елементів стратегії управління його конкурентоспроможністю. При пошуку шляхів необхідно застосування системно-цільового підходу, який концентрується на розробці аналітичних та організаційно-економічних методів дослідження, які складають комплексний організаційно-економічний механізм підтримки управлінської складової.

В цілому, для забезпечення стійких конкурентних позицій й успіху на ринку і підвищення конкурентоспроможності компанія сфери гостинності повинне пропонувати споживачеві комплексний продукт, який має для нього цінність. Чим вище цінність послуги для клієнта, тим реальніше, що фірма діятиме успішно у довгостроковій перспективі на конкурентному ринку.

Представлено організаційно-управлінську характеристику курортного пансіонату «Кристал». Даний пансіонат «Кристал» (власник – товариство з обмеженою відповідальністю «Кристал») знаходиться у смт. Кирилівка Якимівського району Запорізької області. Він розташований на Федотовій косі, узбережжя Азовського моря. Курортний пансіонат площею земельної ділянки 2,5 га веде бізнес на ринку туристичних послуг з 1997 р. Пансіонат спеціалізується на індивідуальному й сімейному відпочинку, може одночасно приймати 160 осіб. Має високий рівень сервісу та розвинену інфраструктуру.

Сучасний комплекс курортного пансіонату складено з одноповерхових дерев'яних будиночків з відкритими верандами: від № 21 до № 38 – 68 місць, металевих будиночків від № 2 до № 9 – 24 місця та двоповерхових котеджів: № 1 – 24 місця, котедж № 2 – 20 місць, котедж № 3 – 24 місця; приймального відділення, адміністративного корпусу, клубу-їдальні, лікувального пляжу, пральні, відеозали, тенісного корту, волейбольного майданчика, камери схову. В пансіонаті «Кристал» велике значення приділяється ефективності

обслуговування клієнтів, оскільки місія є у задоволенні потреб громадян України та іноземців в курортному відпочинку за допомогою організації прийому, розміщення, обслуговування, надання різних послуг (харчування, комунально-побутових, оздоровлення, анімаційних, спортивних, тощо).

Надано оцінку фінансово-економічної діяльності пансіонату за 2019-2021 роки. На основі результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства слід зазначити, що курортний пансіонат «Кристал» є досить успішним закладом. Ефективно використовуючи наявні ресурси, протягом 2019-2021 років пансіонат є досить прибутковим підприємством, яке періодично проводило оновлення основних та оборотних фондів. Курортний пансіонат «Кристал» підвищив свій дохід від реалізації продукції (путівок) у 2021 році порівняно з 2019 роком на 199,4 відсотки (тобто майже у два рази), що є результатом доволі ефективної конкурентної політики закладу.

Відзначено, що у 2019 р. коефіцієнт оцінки ефективності управлінської праці пансіонату зріс на 0,05, у 2020 р. – на 0,13, а у 2021 р. – на 0,34. Зростання ефективності управлінської праці пов'язане з тим, що заклад прагне усувати втрати робочого часу, удосконалює кадрову політику та систему оплати праці, створює безперервну механізацію управлінської праці.

Проаналізовано конкурентні позиції курортного пансіонату «Кристал» на регіональному ринку послуг гостинності. Даний пансіонат займає значну частку ринку курортних послуг Якимівського району Запорізької області. При цьому має достатньо проблем, які пов'язані з: 1) якістю обслуговування споживачів; 2) з маркетинговою політикою; 3) управлінням персоналом; 4) відсутня сформульована стратегія; 5) не чітко встановлені довгострокові цілі. Зазначене негативно позначається на рівні конкурентоспроможності.

Побудовано конкурентний профіль курортного пансіонату «Кристал» і зроблено висновок, що він має дуже важливу перевагу – вагомий виробничий потенціал, що дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів та вносити корективи, які продиктовані науково-технічним прогресом. Однак, потенціал може бути використаний лише у разі забезпечення кадрової

складової. Тобто керівництву пансіонату слід сконцентрувати зусилля у 2023 році у таких конкурентних напрямках: по-перше, формування потужної наукової бази; по-друге, активізація дослідницьких і раціоналізаторських дій; по-третє, забезпечення припливу кваліфікованих кадрів на конкурсній основі.

Подано концепцію вдосконалення конкурентної політики курортного пансіонату «Кристал» на регіональному ринку гостинності. Для успішного функціонування пансіонату в умовах післявоєнної кризи керівництву слід здійснити заходи, спрямовані на розширення спектру послуг, що сприятиме формуванню конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності пансіонату. Зазначено, що керівництво пансіонату готове до майбутніх змін і прийняття пропозицій підвищення конкурентоспроможності на підприємстві, виділивши необхідні кошти для їх реалізації. Також фахівці, робітники та службовці пансіонату «Кристал» також підготовлені до управлінських змін.

Запропоновано механізм розробки й реалізації управлінської моделі вдосконалення конкурентної політики пансіонату. Механізм реалізації моделі має здійснюватися на основі впровадження та використання інформаційних технологій. Втілення управлінської моделі за цілями допоможе керівному складу пансіонату досягти мети, проаналізувати свій незадовільний стан щодо рівня конкурентоспроможності послуг та спланувати правильний вибір дій, а саме: підвищити рівень конкурентоспроможності по відношенню до інших підприємств сфери гостинності, що надають аналогічні послуги у регіоні, перетворити слабкі конкурентні «переваги» на сильні і, як наслідок, збільшити прибуток, удосконаливши свою конкурентну політику.

Розроблено управлінські рішення щодо вдосконалення конкурентної політики пансіонату «Кристал» на регіональному ринку послуг гостинності. Очікуваний економічний ефект за допомогою реалізації рекомендацій після п'яти років становитиме 370400 грн.. Виконання цих заходів дозволить курортному пансіонату втримати конкурентні переваги на високому рівні, що сприятливо позначиться на результатах фінансово-господарської діяльності та сприятиме збільшенню рівня прибутковості на вкладений капітал.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Актуальні тренди digital-маркетингу. *Маркетинг і реклама*. 2018. №6. С. 50-52.
2. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. Киев : Дакор, 2006. 288 с.
3. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.
4. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика у системі менеджменту підприємств: навч. посібник. Київ : Професіонал, 2006. 336 с.
5. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
6. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
7. Бобрицька Н.Д. Алгоритм формування маркетингових стратегій для підприємств туристичної галузі. *Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць*. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана». 2013. Вип. 30. С. 242–249.
8. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко. Київ : КНТЕУ, 2010. 523 с.
9. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. Київ : КНТЕУ, 2006. 448 с.
10. Бриггс С. Маркетинг в туризме / С. Бриггс ; пер. со 2-го англ. изд. Киев : Знання-Прес, 2005. 358 с.
11. Бургуні Т, Рогачова Г.А., Серьогін О.Ю., Право та політика ЄС у сфері захисту прав споживачів: Навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т.Шевченка, 2003.
12. Василенко В., Ткаченко Т. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. 2-е вид., випр. і допов. Київ : ЦУЛ, 2004. 400 с.
13. Вачевський М.В. Маркетинг в сферах послуг: [навчальний посібник] / М.В. Вачевський, В.Г. Скотний. Київ : ЦУЛ, 2004. 232 с.

14. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.
15. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.
16. Гаркавенко С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
17. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.
18. Городня Т. А. Економіка туризму: теорія і практика : навч. посібник / Т. Городня, А. Щербак. Київ : Кондор, 2012. 436 с.
19. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
20. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С.26-30.
21. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
22. Зайцева В.М., Бут Т.В., Гурова Д.Д. Туристські ресурси України: Навч. пос. для студентів ВНЗ. Запоріжжя: ТОВ РВА «Просвіта», 2018. 312 с.
23. Зозульов О.В., Домашева О.А. Алгоритмізація процесу розробки стратегії виведення на ринок нового для підприємства товару. *Маркетинг і реклама*. 2017. №5-6. С. 42-48.
24. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2018. 508 с.
25. Інноваційні технології в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. ЧДТУ. Кол. моногр.; за ред. Г. Чепурди. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 119 с.
26. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф. Кифяк. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.
27. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

28. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.
29. Колядюк Р.І., Сосновський Д.О. Інвестиційний проєкт у Іофт-технології стратегічного маркетингу як інструмент входження в зарубіжні ринки. *Маркетинг і реклама*. 2018. №4. С. 50-55.
30. Кондратенко Н., Волкова М. Методичні підходи до ціноутворення в системі маркетингу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 272–276.
31. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 368 с.
32. Куденко Н.В. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні фірмою. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2002. Вип. 4. С. 137–142.
33. Куденко Н.В. Принципи стратегічного маркетингу. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2012. Вип. 14. Ч. 1. С. 125–133.
34. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. пос. Київ : КНТУ, 1998.
35. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2011. 351 с.
36. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства : навч. посібник. Київ, 1997. 173 с.
37. Кукліна Т., Цвілій С., Журавльова С. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації. Науковий журнал*. Одеса : Гельветика, 2022. Вип. 23. С. 12-15.
38. Лук'янова Л.Г. Уніфіковані технології готельних послуг. Київ : Вища школа, 2001. 237 с.
39. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ: Альтерпрес, 2005. 436 с.
40. Любіцева О. О. Методика розробки турів. URL: http://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_mrt5.htm (дата звернення: 26.05.2022).
41. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.

42. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
43. Маркетинг туризму : навч. посібник / Г. Б. Мунін, З. І. Тимошенко, Є. В. Самарцев, А. О. Змійов. Ч. 1. Київ : Вид-во Європ. ун-ту. 2006. 324 с.
44. Мельниченко С.В. Маркетингова політика в готельному бізнесі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2012. 334 с.
45. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко та ін. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 364 с.
46. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. Білоусов, О. Лугінін, О. Морозова, Л. Соколова. Херсон : ВД «Гельветика», 2017. 580 с.
47. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2007. 392 с.
48. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
49. Мунін Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев. Київ : Кондор, 2008. 460 с.
50. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
51. Никоненко С.В., Цвілій С.М. Вдалих вибір офісу туристичного агентства як запорука успішного бізнесу. *Економічні студії. Науково-практичний журнал*. Львів. 2019. № 4(26). С. 105-111.
52. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Львів : ЦУЛ, 2017. 200 с.
53. Окландер М. А. Вплив соціальних чинників на поведінку споживача. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2013. № 4 (46). С. 248–255.
54. Окландер М. Ринкові методи ціноутворення в роздрібній торгівлі: орієнтація на покупців і конкурентів. *Економіст*. 2013. № 6 (320). С. 55–58.
55. Окландер М. А., Чукурна О. П. Класифікація методів маркетингових досліджень ціни. *Наук. праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2010. №41. С. 31–36.

56. Організація й керування готельним бізнесом : Підручник / під ред. А. Лісника, І. Мацицького, А. Чернишова. Київ : Інтел універсал, 2000. 420 с.
57. Павленко А., Войчак А. Маркетинг: пос. Київ : КНЕУ, 2001. 306 с.
58. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика / А. Павленко, А. Войчак, Т. Примак. Київ : КНЕУ, 2005. 404 с.
59. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
60. Петруня Ю. Є., Андрєєва Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108 с.
61. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
62. Правик Ю. М. Маркетинг туризму. Київ : Знання, 2008. 303 с.
63. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Т. О. Примак. Київ : МАУП, 2003. 199 с.
64. Про захист економічної конкуренції : закон України від 11.01.2001 №2210-III із змінами та доповненнями від 14.01.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 14.09.2022).
65. Прохорова Т. В. Маркетинговая политика коммуникаций : учеб. пособ. / Т. В. Прохорова, А. В. Гронь. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2005. 224 с.
66. Романчук С. А. Основні аспекти поведінки споживачів і чинників, що зумовлюють вибір певного типу споживацької поведінки. *Наукові праці Кіровоградського НТУ. Економічні науки*. 2010. № 18. С. 117–122.
67. Савіцька О.П., Савіцька Н.В., Погребняк Л.В. Екотуризм як важлива складова стратегії сталого розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 122–128.
68. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богадьорова Л.М. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник. Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с.
69. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів, 2000. 325 с.

70. Смит П. Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / П. Р. Смит ; пер. со 2-го англ. изд. Киев : Знання-Прес, 2003. 796 с.
71. Смирнов І. Г. Маркетинг у туризмі : навч. посіб. / І. Г. Смирнов. Київ : Вид-во КНУ ім. Т. Шевченка, 2016. 251 с.
72. Стамат В.М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м.Харків, 8-9 листопада 2018 р. Харків, 2018. С. 305-308.
73. Старостіна А. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2017. №4. С. 4-10.
74. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
75. Сударкіна С.П., Маслій О.О. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. № 28. С. 94–99.
76. Сухарева Л.О. Контроль маркетингової діяльності підприємств: теорія, організація, методика. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. С.13.
77. Технологія готельної справи : навч. посіб. / В.П. Самодай. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2012. 308 с.
78. Технологія готельної справи : навчальний посібник. / С. Журавльова, В. Зайцева, Т. Каптюх. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.
79. Тимошенко З.І., Мунін Г.Б., Дишлевий В.П. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. Київ : Європ. ун-т, 2007. 245 с.
80. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.
81. Уокер Джон. Управление гостеприимством. Москва : Юнити-Дана, 2012. 880 с.

82. Цвілій С. Клієнтоорієнтоване управління інноваційним розвитком підприємницьких структур сфери гостинності. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : Матеріали II Між. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13-14 травня 2021 р.) [Елек рес-с] Електронні. дані. Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 149-151.

83. Цвілій С.М., Корнієнко О.М. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 32(71). Київ : Гельветика, 2021. № 3. С. 73-78.

84. Цвілій С., Корнієнко О. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Зб. наук.праць. Випуск 42/2021. Херсон : ХДУ, 2021. № 42. 88 с. С. 50-55.

85. Цвілій С.М., Кукліна Т.С., Жилко О.В. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168>.

86. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 265 с.

87. Шелеметьєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2019. 356 с.

88. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. пос. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.

89. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. Київ : КНЕУ, 2005. 597 с.

90. Armstrong G. Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P.Kotler. Pearson, 2015. 673 p.

91. Baker M. J., Balmer J. M. T. Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing (special edition on corporate identity)*. 1997. 31. P. 366–382.

92. Management technologies of ensuring environmental protection as the territory development strategic priority / O. Sushchenko, I. Trunina, O. Klok, O. Loseva. SHS Web of Conf. 2019. Vol. 61, 01026. 11 p. 16.

93. Naumik-Gladka K. The socio-economic aspects of communication activity in information economy : monograph [Electronic resource]. K. Naumik-Gladka. Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2016. 166 p.

94. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.

95. Tsviliy S. Research of the specifics of providing tourist education in the latest conditions: marketing approach. *Role of science and education for sustainable development* : monography / S. Tsviliy, D. Gurova, T. Kuklina. Part 2.13. University of Technology, Katowice, Poland, 2021. 980 p. P. 252-266.

96. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, VUZF, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p.

97. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Coronavirus priorities in marketing management of microenterprises in the hospital field. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Одеса : ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій; ВД «Гельветика», 2021. №52/2021. 213 с. С. 120-125. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/52-2021>.

98. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Науковий журнал. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Випуск 35. Ужгород : ВД «Гельветика», 2021. №35. 96 с. С. 74-79.

99. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Organizational and innovative approaches to the development of labor resources in the service industries in the regional market of educational services. *Contemporary technologies in the educational process* : monography. Edited by Magdalena Wierzbik-Stronska, Galyna Buchkivska. Katowice, Poland, 2020. pp. 141 – 148.

100. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Introduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. *The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world* : monography. Edited by Magdalena Gawron-Lapuszek, Andrii Karpenko. Katowice, Poland, 2020. pp. 37 – 46.

101. Zaitseva V., Tsviliy S., Bublei G. Innovation facilities of the tourist business of small and medium enterprises of the region. *Roczniki Ekonomiczne KPSW w Bydgoszczy*. Poland. 2019. №12. pp. 201-212.

102. Zeithaml V. Consumer perceptions of price, quality and value: A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988. No. 52. P. 2–22.

103. Linda Ray An Effective Marketing Plan for the Hotel and Restaurant Industry. URL : <https://smallbusiness.chron.com/effective-marketing-plan-hotelrestaurant-industry-43767.html> (дата зверення 05.10.2022).

104. Sarah Vining How to Market a Hotel Restaurant. URL : <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/market-hotel-restaurant> (дата звернення 21.08.2022).

105. Бонтей В.М. (наук. кер. – к.е.н., доцент Цвілий С.М.) Цифровізація управління готельною компанією. *Особливості розвитку цифрової економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів* : зб. тез. допов. І Всеукр. наук.-пр. конф., м. Трускавець, 20 жовтня 2022 р. (ПІ МАУП) Дрогобич : ПП ПОСВІТ, 2022. 149 с. С. 93-97.

106. Бонтей В.М. (наук. кер. – к.е.н., доцент Цвілий С.М.) Автоматизація управління готельною компанією. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах конституційних змін* : зб. наук.праць Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. 1496 с. С. 1157-1160.

107. Бонтей В.М. (наук. кер. – к.е.н., доцент Цвілий С.М.) Управління конкурентною політикою курортного пансіонату. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства* : Матер. Міжнар. наук.-пр. конф. (25 листопада 2022 року). Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2022. (подано до друку).

ДОДАТКИ

Додаток А

Вартість путівки за добу в курортному пансіонаті «Кристал» в 2021 році

Таблиця А.1 – 1 заїзд з 10.06 по 21.06

	Кількість мест	Стоимость путівки, грн., без ПДВ	Доход, грн.	Стоимость путівки, грн., с ПДВ
Металлический домик	24	2110,00	50640	2532,00
Деревянный домик (проживание 3 человек)	51	2980,00	151980	3576,00
Деревянный домик (проживание 4 человек)	68	2235,00	151980	2682,00
Коттедж №1, №2	38	2950,00	112100	3540,00
Коттедж №3	24	3290,00	78960	3948,00
Услуги (сауны, бильярда, тенниса)			2500,00	
Всего	154		396180	

Таблиця А.2 – 2 заїзд з 23.06 по 04.07

	Кількість мест	Стоимость путівки, грн., без ПДВ	Доход, грн.	Стоимость путівки, грн., с ПДВ
Металлический домик	24	2360,00	56640	2832,00
Деревянный домик (проживание 3 человек)	51	3335,00	170085	4002,00
Деревянный домик (проживание 4 человек)	68	2500,00	170000	3000,00
Коттедж №1, №2	38	3295,00	125210	3954,00
Коттедж №3	24	3672,50	88140	4407,00
Услуги (сауны, бильярда, тенниса)			3000	
Всего	154		443075	

Таблиця А.3 – 3 заїзд з 06.07 по 17.07

	Кількість мест	Стоимость путівки, грн., без ПДВ	Доход, грн.	Стоимость путівки, грн., с ПДВ
Металлический домик	24	2480,00	59520	2976,00
Деревянный домик (проживание 3 человек)	51	3507,00	178883	4209,00
Деревянный домик (проживание 4 человек)	68	2630,00	178840	3156,00
Коттедж №1, №2	38	3470,00	131860	4164,00
Коттедж №3	24	3870,00	92880	4644,00
Услуги (сауны, бильярда, тенниса)			3000	
Всего	154		466143	

Таблиця А.4 – 4 заїзд з 19.07 по 30.07

	Кількість мест	Стоимость путевки, грн., без ПДВ	Доход, грн.	Стоимость путевки, грн., с ПДВ
Металлический домик	24	2480,00	59520	2976,00
Деревянный домик (проживание 3 человек)	51	3507,00	178883	4209,00
Деревянный домик (проживание 4 человек)	68	2630,00	178840	3156,00
Коттедж №1, №2	38	3470,00	131860	4164,00
Коттедж №3	24	3870,00	92880	4644,00
Услуги (сауны, бильярда, тенниса)			3000	
Всего	154		466143	

Таблиця А.5 – 5 заїзд з 01.08 по 12.08

	Кількість мест	Стоимость путевки, грн., без ПДВ	Доход, грн.	Стоимость путевки, грн., с ПДВ
Металлический домик	24	2480,00	59520	2976,00
Деревянный домик (проживание 3 человек)	51	3507,00	178883	4209,00
Деревянный домик (проживание 4 человек)	68	2630,00	178840	3156,00
Коттедж №1, №2	38	3470,00	131860	4164,00
Коттедж №3	24	3870,00	92880	4644,00
Услуги (сауны, бильярда, тенниса)			3000	
Всего	154		466143	

Таблиця А.6 – 6 заїзд з 14.08 по 25.08

	Кількість мест	Стоимость путевки, грн., без ПДВ	Доход, грн.	Стоимость путевки, грн., с ПДВ
Металлический домик	24	2360,00	56640	2832,00
Деревянный домик (проживание 3 человек)	51	3335,00	170085	4002,00
Деревянный домик (проживание 4 человек)	68	2500,00	170000	3000,00
Коттедж №1, №2	38	3295,00	125210	3954,00
Коттедж №3	24	3672,50	88140	4407,00
Услуги (сауны, бильярда, тенниса)			3000	
Всего	154		443075	

Таблиця А.7 – 7 заїзд з 27.08 по 07.09

	Кількість місць	Вартість путівки, грн., без ПДВ	Доход, грн.	Вартість путівки, грн., з ПДВ
Металевий будиночок	24	2110,00	50640	2532,00
Дерев'яний будиночок (проживання 3 людей)	51	2980,00	151980	3576,00
Дерев'яний будиночок (проживання 4 людей)	68	2235,00	151980	2682,00
Коттедж №1, №2	38	2950,00	112100	3540,00
Коттедж №3	24	3290,00	78960	3948,00
Услуги (сауни, бильярда, тенніса)			2500,00	
Всього	154		396180	

Додаток Б 1

Підприємство Курортний пансіонат "Кристал" ТОВ «Кристал» Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ
 Територія 2,5 га за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання _____ за КОПФГ
 Орган державного управління _____ за СПОДУ
 Вид економічної діяльності організація відпочинку за КВЕД
 Одиниця виміру: тис. грн. _____ тис. грн. Контрольна сума
 Адреса Запорізька обл., Якимівський р-н, с.м.т. Кирилівка

КОДИ	
	01
	28927712
	8039100000
	31
	11.10.2

Баланс

з 1 січня по 31 грудня 20 19 р.

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
накопичена амортизація	012	()	()
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	7347,7	7309,3
первісна вартість	031	11125,1	11284,8
знос	032	(3777,4)	(3975,5)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість			
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056		
Знос інвестиційної нерухомості	057		
Відстрочені податкові активи	060		
Гудвіл	065		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	7347,7	7309,3
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	144,3	152,9
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120		
Готова продукція	130	11,0	21,5
Товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160		
первісна вартість	161	3,6	3,6
резерв сумнівних боргів	162	(3,6)	(3,6)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	2,0	0,1
Поточні фінансові інвестиції	220		

Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	4,7	
у т.ч. в касі	231		
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	162,0	174,5
III. Витрати майбутніх періодів	270		
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275		
Баланс	280	7509,7	7483,8

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3,0	4,0
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	8783,4	8994,5
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-1300,0	-1539,3
Неоплачений капітал	360	()	()
Вилучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380	7483,4	7455,2
II. Забезпечення майбутніх витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	13,3	19,0
Інші забезпечення	410		
	415		
	416	()	()
	417		
	418		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430	13,3	19,0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550		
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	8,0	9,3
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
	605		
Інші поточні зобов'язання	610	5,0	0,3
Усього за розділом IV	620	13,0	9,6
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	7509,7	7483,8

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Підприємство Курортний пансіонат "Кристал" ТОВ «Кристал» Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ _____
 Територія _____ 2,5 га за КОАТУУ _____
 Організаційно-правова форма господарювання _____ за КОПФГ _____
 Орган державного управління _____ за СПОДУ _____
 Вид економічної діяльності організація відпочинку за КВЕД _____
 Одиниця виміру: тис. грн. _____ тис. грн. Контрольна сума _____
 Адреса Запорізька обл., Якимівський р-н, с.м.т. Кирилівка

КОДИ	
	01
	28927712
	8039100000
	31
	11.10.2

Балансз 1 січня по 31 грудня 20 20 р.

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
накопичена амортизація	012	()	()
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	7309,3	7326,2
первісна вартість	031	11284,8	11371,7
знос	032	(3975,5)	(4045,5)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056		
Знос інвестиційної нерухомості	057		
Відстрочені податкові активи	060		
Гудвіл	065		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	7309,3	7326,2
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	152,9	114,1
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120		
Готова продукція	130	21,5	16,5
Товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160		
первісна вартість	161	3,6	3,6
резерв сумнівних боргів	162	(3,6)	(3,6)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	0,1	0,1

Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230		0,7
у т.ч. в касі	231		
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	174,5	131,4
III. Витрати майбутніх періодів	270		
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275		
Баланс	280	7483,8	7457,6

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3,0	4,0
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	8994,5	9698,5
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-1539,3	-2292,1
Неоплачений капітал	360	()	()
Вилучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380	7455,2	7406,4
II. Забезпечення майбутніх витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	19,0	20,9
Інші забезпечення	410		
	415		
	416	()	()
	417		
	418		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430	19,0	20,9
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550		
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	9,3	17,1
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
	605		
Інші поточні зобов'язання	610	0,3	13,2
Усього за розділом IV	620	9,6	30,3
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	7483,8	7457,6

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Додаток Б3

Підприємство Курортний пансіонат "Кристал" ТОВ «Кристал» Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ
 Територія 2,5 га за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ
 Орган державного управління за СПОДУ
 Вид економічної діяльності організація відпочинку за КВЕД
 Одиниця виміру: тис. грн. тис. грн. Контрольна сума
 Адреса Запорізька обл., Якимівський р-н, с.м.т. Кирилівка

КОДИ	
	01
	28927712
	8039100000
	31
	11.10.2

Баланс

з 1 січня по 31 грудня 20 21 р.

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
накопичена амортизація	012	()	()
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	7326,2	7366,0
первісна вартість	031	11371,7	11457,0
знос	032	(4045,5)	(4091,0)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість			
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056		
Знос інвестиційної нерухомості	057		
Відстрочені податкові активи			
Гудвіл	065		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	7326,2	7366,0
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	114,1	106,0
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120		4,0
Готова продукція	130	16,5	23,0
Товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160		
первісна вартість	161	3,6	
резерв сумнівних боргів	162	(3,6)	()
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	0,1	
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	0,7	

у т.ч. в касі	231		
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	131,4	133,0
III. Витрати майбутніх періодів	270		
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275		
Баланс	280	7457,6	7499,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3,0	4,0
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300		
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	9698,5	9854,0
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-2292,1	-2408,0
Неоплачений капітал	360	()	()
Вилучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380	7406,4	7446,0
II. Забезпечення майбутніх витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	20,9	18,0
Інші забезпечення	410		
	415		
	416	()	()
	417		
	418		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430	20,9	18,0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550		
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	17,1	35,0
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
	605		
Інші поточні зобов'язання	610	13,2	
Усього за розділом IV	620	30,3	35,0
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	7457,6	7499,0

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Підприємство	Курортний пансіонат "Кристал" ТОВ «Кристал»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	2,5 га	за ЄДРПОУ	01 28927712
Орган державного управління		за КОАТУУ	8039100000
Організаційно-правова форма господарювання		за СПОДУ	31
Вид економічної діяльності	організація відпочинку	за КОПФГ	
Одиниця виміру: тис. грн.	тис. грн.	за КВЕД	11.10.2
		Контрольна сума	

Звіт про фінансові результати
с 1 січня по 31 грудня **20 19** р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801001

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010		
Податок на додану вартість	015	()	()
Акцизний збір	020	()	()
	025	()	()
Інші вирахування з доходу	030	()	()
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	()	()
Валовий:			
прибуток	050		
збиток	055	()	()
Інші операційні доходи	060	17,8	35,2
	061		
Адміністративні витрати	070	()	()
Витрати на збут	080	()	()
Інші операційні витрати	090	(1 557,1)	(1 335,2)
	091		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100		
збиток	105	(1 539,3)	(1 300,0)
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140	()	()
Втрати від участі в капіталі	150	()	()
Інші витрати	160	()	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		
збиток	175	(1 539,3)	(1 300,0)
	176		
	177		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	()	()
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195	(1 539,3)	(1 300,0)
Надзвичайні:			

доходи	200		
витрати	205	()	()
Податки з надзвичайного прибутку	210	()	()
Чистий:			
прибуток	220		
збиток	225	(1 539,3)	(1 300,0)
Забезпечення матеріального заохочення	226		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	519,1	436,0
Витрати на оплату праці	240	344,2	297,4
Відрахування на соціальні заходи	250	132,9	116,4
Амортизація	260	249,8	199,8
Інші операційні витрати	270	311,1	285,1
Разом	280	1 557,1	1 334,7

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Додаток Б 5

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
Підприємство	Курортний пансіонат "Кристал" ТОВ «Кристал»	за ЄДРПОУ			01
Територія	2,5 га	за КОАТУУ		28927712	
Орган державного управління		за СПОДУ		8039100000	31
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ			
Вид економічної діяльності	організація відпочинку	за КВЕД			11.10.2
Одиниця виміру: тис. грн.	тис. грн.	Контрольна сума			

Звіт про фінансові результати
с 1 січня по 31 грудня **20 20** р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801001

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010		
Податок на додану вартість	015	()	()
Акцизний збір	020	()	()
	025	()	()
Інші вирахування з доходу	030	()	()
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	()	()
Валовий:			
прибуток	050		
збиток	055	()	()
Інші операційні доходи	060	14 138,4	17,8
	061		
Адміністративні витрати	070	()	()
Витрати на збут	080	()	()
Інші операційні витрати	090	(2 305 902,2)	(1 557,1)
	091		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100		
збиток	105	(2 291 763,8)	(1 539,3)
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140	()	()
Втрати від участі в капіталі	150	()	()
Інші витрати	160	(312,5)	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		
збиток	175	(2 292 076,3)	(1 539,3)
	176		
	177		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(2 292 076,3)	()
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195	(4 584 152,6)	(1 539,3)

Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205	()	()
Податки з надзвичайного прибутку	210	()	()
Чистий:			
прибуток	220		
збиток	225	(4 584 152,6)	(1 539,3)
Забезпечення матеріального заохочення	226		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	139 437,4	519,1
Витрати на оплату праці	240	433 908,5	344,2
Відрахування на соціальні заходи	250	171 525,5	132,9
Амортизація	260	161 958,9	249,8
Інші операційні витрати	270	153 245,5	311,1
Разом	280	1 060 075,8	1 557,1

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Додаток Б6

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
Підприємство	Курортний пансіонат "Кристал" ТОВ «Кристал»	за ЄДРПОУ			01
Територія	2,5 га	за КОАТУУ		28927712	
Орган державного управління		за СПОДУ		8039100000	31
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ			
Вид економічної діяльності	організація відпочинку	за КВЕД			11.10.2
Одиниця виміру: тис. грн.	тис. грн.	Контрольна сума			

Звіт про фінансові результати
с 1 січня по 31 грудня 20 21 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801001

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010		
Податок на додану вартість	015	()	()
Акцизний збір	020	()	()
	025	()	()
Інші вирахування з доходу	030	()	()
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	()	()
Валовий:			
прибуток	050		
збиток	055	()	()
Інші операційні доходи	060	17,0	14,0
	061		
Адміністративні витрати	070	()	()
Витрати на збут	080	()	()
Інші операційні витрати	090	(2 422,0)	(2 306,0)
	091		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100		
збиток	105	(2 405,0)	(2 292,0)
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140	()	()
Втрати від участі в капіталі	150	()	()
Інші витрати	160	(3,0)	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		
збиток	175	(2 408,0)	(2 292,0)
	176		
	177		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	()	()
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195	(2 408,0)	(2 292,0)

Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205	()	()
Податки з надзвичайного прибутку	210	()	()
Чистий:			
прибуток	220		
збиток	225	(2 408,0)	(2 292,0)
Забезпечення матеріального заохочення	226		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	170,0	139,0
Витрати на оплату праці	240	481,0	434,0
Відрахування на соціальні заходи	250	189,0	172,0
Амортизація	260	153,0	162,0
Інші операційні витрати	270	-83,0	153,0
Разом	280	910,0	1 060,0

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Додаток В

Розрахунок основних показників рентабельності курортного пансіонату
«Кристал»

1. Рентабельность активов:

$$P_a = \frac{ЧП}{A}, \quad (B.1)$$

где $ЧП$ – чистая прибыль (тыс.грн.);

A – активы предприятия на начало и конец периода (тыс.грн.).

$$P_{a2019} = \frac{79}{336,5} = 0,24; \quad P_{a2020} = \frac{314}{305,9} = 1,03; \quad P_{a2021} = \frac{841}{264,4} = 3,18.$$

2. Рентабельность собственного капитала:

$$P_{ск} = \frac{ЧП}{СК}, \quad (B.2)$$

где $ЧП$ – чистая прибыль (тыс.грн.);

$СК$ – собственный капитал на начало и конец периода (тыс.грн.).

$$P_{ск2019} = \frac{79}{7483,4} = 0,01; \quad P_{ск2020} = \frac{314}{7455,2} = 0,04; \quad P_{ск2021} = \frac{841}{7406,4} = 0,11.$$

3. Рентабельность основной деятельности:

$$P_{од} = \frac{ЧП}{ЧД}, \quad (B.3)$$

где $ЧП$ – чистая прибыль (тыс.грн.);

$ЧД$ – чистый доход (тыс.грн.).

$$P_{од2019} = \frac{79}{1636} = 0,05; \quad P_{од2020} = \frac{314}{2620} = 0,12; \quad P_{од2021} = \frac{841}{3263} = 0,26.$$

4. Рентабельность продукции:

$$P_n = \frac{ЧП}{З}, \quad (B.4)$$

где $ЧП$ – чистая прибыль (тыс.грн.);

$З$ – сумма затрат от реализованных услуг (тыс.грн.).

$$P_{n2019} = \frac{1636}{1557} = 1,05; \quad P_{n2020} = \frac{2620}{2306} = 1,14; \quad P_{n2021} = \frac{3263}{2422} = 1,34.$$

Додаток Г

Фінансовий план курортного пансіонату «Кристал» на 2024 рік
(або рік, який наступним після року скасування воєнного стану)

№ п/п	Наименования	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Плановый год
1	2	3	4	5	6	7
1.	Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	-	1076,3	2793,7	-	3870,0
1.1.	в т.ч.: - от продажи путевок	-	1070,9	2778,4	-	3849,3
1.2.	- от дополнительных услуг	-	5,4	15,3	-	20,7
2.	Затраты на производство реализованных услуг	423,7	983,1	1853,7	545,7	3806,2
2.1.	в т.ч.: - расходы на оплату труда	144,1	172,4	282,8	144,2	743,5
2.2.	- материальные затраты	18,0	97,0	149,7	15,7	280,4
2.3.	- амортизация	38,5	159,3	131,4	61,5	390,7
2.4.	- платежи в бюджет (фактические уплаченные)	1,5	1,5	1,5	1,5	6
	в т.ч.: - плата за землю	1,5	1,5	1,5	1,5	6
	- НДС	-	-	-	-	-
	- прочие налоги	-	-	-	-	-
2.5.	- платежи в соц. (пенсионный, страхование от несчаст. случая на пр-ве, страх. по врем. нетруд., страх. безработ.) фонды (фактически уплаченные)	53,5	64,1	105,1	53,6	276,3
2.6.	- прочие операционные затраты	168,1	488,8	1183,2	269,2	2109,3
3.	Финансовый результат от операционной деятельности	-423,7	93,2	940,0	-545,7	63,8
3.1.	Прибыль	-	93,2	940,0	-	63,8
3.2.	Убыток	423,7	-	-	545,7	-

Заведующий пансионатом

В.Б. Мироненко

Додаток Д

Плановий розрахунок показників курортного пансіонату «Кристал»

Финансовые показатели	Статьи		
	Выручка от реализации, (тыс.грн.)	Затраты (тыс.грн.)	Финансовый результат (тыс.грн.)
Финансовый план на 2024 год	3870,0	3806,2	63,8
Прогнозируемый план по расширению койко-мест	6756,5	6660,8	95,7
Прогнозируемый план по введению дополнительных услуг	4524,0	4450,2	70,8
% к 2024 году по расширению номерного фонда	74,6	75,0	50,0
% к 2024 году по дополнительным услугам	16,9	11,7	11,0