

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ” _____ 2025_р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему:

«Управління конкурентними перевагами підприємства готельно-ресторанного бізнесу»

Виконавець:
Студентка 11 групи, 4 курсу, ЦЗФН
Куцак Діана Валеріївна

Науковий керівник:
Старший викладач
Данчева Олена Миколаївна

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність та характеристика поняття конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2 Визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу.....	10
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.....	16
РОЗДІЛ II РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ готельно-ресторанного комплексу «Нептун».....	22
2.1 Аналіз ринку готельно-ресторанних послуг.....	22
2.2 Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Нептун» та аналіз основних показників його діяльності.....	32
2.3 Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Нептун» та розробка заходів з удосконалення управління його конкурентоспроможністю.....	34
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу включає у себе здатність зберігати або розширювати конкурентні позиції та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісних послуг, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що конкуренція є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства, зокрема в сфері гостинності. Конкурентоспроможність визначається як здатність конкретного суб'єкта господарювання перевершити суперників в умовах ринку шляхом ефективного використання наявного ресурсного потенціалу для досягнення стійких конкурентних переваг. Незважаючи на обсяг матеріально-технічного забезпечення, саме рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою зумовлює його інвестиційний, маркетинговий, логістичний, інноваційний і соціальний розвиток.

Таким чином, потенціал конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу залежить від комплексу методів, чинників впливу та наявності ефективних механізмів забезпечення переваг у конкурентному середовищі. Основною метою діяльності підприємства в умовах ринкової конкуренції є досягнення стійкого конкурентного становища, що проявляється у зростанні обсягів реалізації послуг, зниженні неефективних витрат та підвищенні економічної результативності.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу доцільно реалізовувати низку практичних заходів, спрямованих на розширення клієнтської бази та збільшення доходів.

Метою дипломної роботи є дослідження рівня конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Нептун» та його конкурентних переваг і формування пропозицій щодо підвищення ефективності управління цими показниками.

В процесі реалізації зазначеної мети було поставлено наступні завдання:

- визначити сутність та характеристику поняття конкурентоспроможності підприємства;
- визначити фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- провести аналіз ринку готельно-ресторанних послуг;
- надати загальну характеристику готельно-ресторанного комплексу «Нептун» та провести аналіз основних показників його діяльності;
- надати оцінку конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Нептун» та розробити заходи з удосконалення управління його конкурентоспроможністю.

Об'єктом дослідження є готельно-ресторанний комплекс «Нептун».

Предметом дослідження виступає система управління конкурентними перевагами комплексу та напрями їх вдосконалення.

Інформаційне забезпечення: нормативно-правове забезпечення, яке включає в себе норми і правила, що регулюють працю на підприємстві; фінансова та статистична звітність підприємства, яка відображає фінансовий стан і результати діяльності; матеріали науково-практичних конференцій та спеціалізовані періодичні видання, які містять результати наукових досліджень і практичний досвід у сфері конкурентоспроможності підприємств.

Структура роботи: бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи: _53_ сторінки, _13_ таблиць, _7_ фото, _1_ діаграма та _9_ рисунків. Список використаних джерел складається з _29_ найменувань.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та характеристика поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, яка відображає його здатність виводити на ринок продукцію або послуги, що можуть успішно змагатися з аналогічними пропозиціями інших виробників, реалізуючи при цьому свій потенціал ефективніше за конкурентів. Важливою складовою конкурентоспроможності є гнучкість і здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, з урахуванням смаків і потреб споживачів [1, с. 603].

Поява на ринку продукту з високим рівнем конкурентоспроможності стає початковим етапом на шляху розвитку підприємства та його зміцнення на ринку. Далі слідує тривалий процес стратегічного управління конкурентною боротьбою, що потребує системного підходу та постійного моніторингу результатів.

Оцінити рівень конкурентоспроможності можна лише шляхом зіставлення діяльності компаній, які працюють у схожих сегментах і пропонують аналогічні товари або послуги. Це порівняння можливе як на локальному (мікрорівень), так і на національному, регіональному чи міжнародному рівнях (макро- і мегарівні). Компанія може мати конкурентні позиції на одному рівні, але залишатися слабшою на іншому.

Формування теоретичних засад конкурентоспроможності та конкурентної переваги бере свій початок ще у XVIII столітті в працях таких економістів, як Адам Сміт, Девід Рікардо, Елі Хекшер та Бертіль Олін. Проте швидкий розвиток світової економіки у XXI столітті спонукає до переосмислення традиційних підходів до конкуренції. Значний внесок у сучасне розуміння конкурентоспроможності зробили такі вчені, як Ігор Ансофф і Майкл Портер, які проаналізували ключові чинники досягнення конкурентної переваги підприємствами.

У результаті глибокого аналізу економісти дійшли висновку, що на рівень конкурентоспроможності підприємства суттєво впливають умови, в яких воно функціонує, а також загальний економічний стан країни. Серед ключових чинників – наявність необхідних ресурсів для виробничого процесу, сформований рівень попиту на внутрішньому ринку, структура конкурентного середовища в галузі, механізми контролю якості, а також державна політика щодо регулювання галузі та ринку загалом [2, с. 194].

Різні погляди щодо трактування сутності поняття конкурентоспроможності підприємств розглянемо за допомогою табл. 1.1

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентоспроможність» в економічній літературі

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Особливості визначення
Т. Л. Мостенська	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї і тієї самої або аналогічної продукції, тобто стабільність становища на ринку одного виробника відносно іншого	Визначення містить динамічний характер функціонування підприємства на ринку, що є позитивним і дає змогу визначати його конкурентну позицію, що впливає з наголосу на продукції підприємства
В. Ф. Іванюта	Здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища порівняно з конкурентами	Конкурентостійкість більшою мірою спрямована на подолання факторів зовнішнього середовища, проте фактори внутрішнього середовища мають відповідати адаптивному характеру і не розглядаються авторами
Т.І. Гончарук	Характеристика можливості суб'єкта господарювання втримувати позиції в просторі конкурентної боротьби з суперниками в конкретних стратегічних зонах господарювання	Акцент спрямовано на втримання конкурентної позиції на ринку в процесі існування конкурентних сил, що є позитивним

Джерело: складено на основі [3; 4; 5]

Для кращого розуміння економічної сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» доцільно розглядати ринок як цілісну економічну систему. Вона включає в себе сукупність функціонально

однорідних елементів, а також зовнішнє середовище, яке формує вимоги до ринкових учасників. Ці вимоги, разом із фінансовими результатами діяльності компаній, можуть бути представлені через систему показників, що відображають різні економічні аспекти. Основною метою кожного з цих елементів є забезпечення максимальної продуктивності в інтересах споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія є комплексною характеристикою, що охоплює проектну, виробничу, збутову та споживчу складові результату господарської діяльності. Вона невід’ємна від усіх структурних компонентів економічної системи та проявляється в процесі конкурентної боротьби, кінцевим результатом якої є перерозподіл ринкових часток на користь більш успішних компаній.

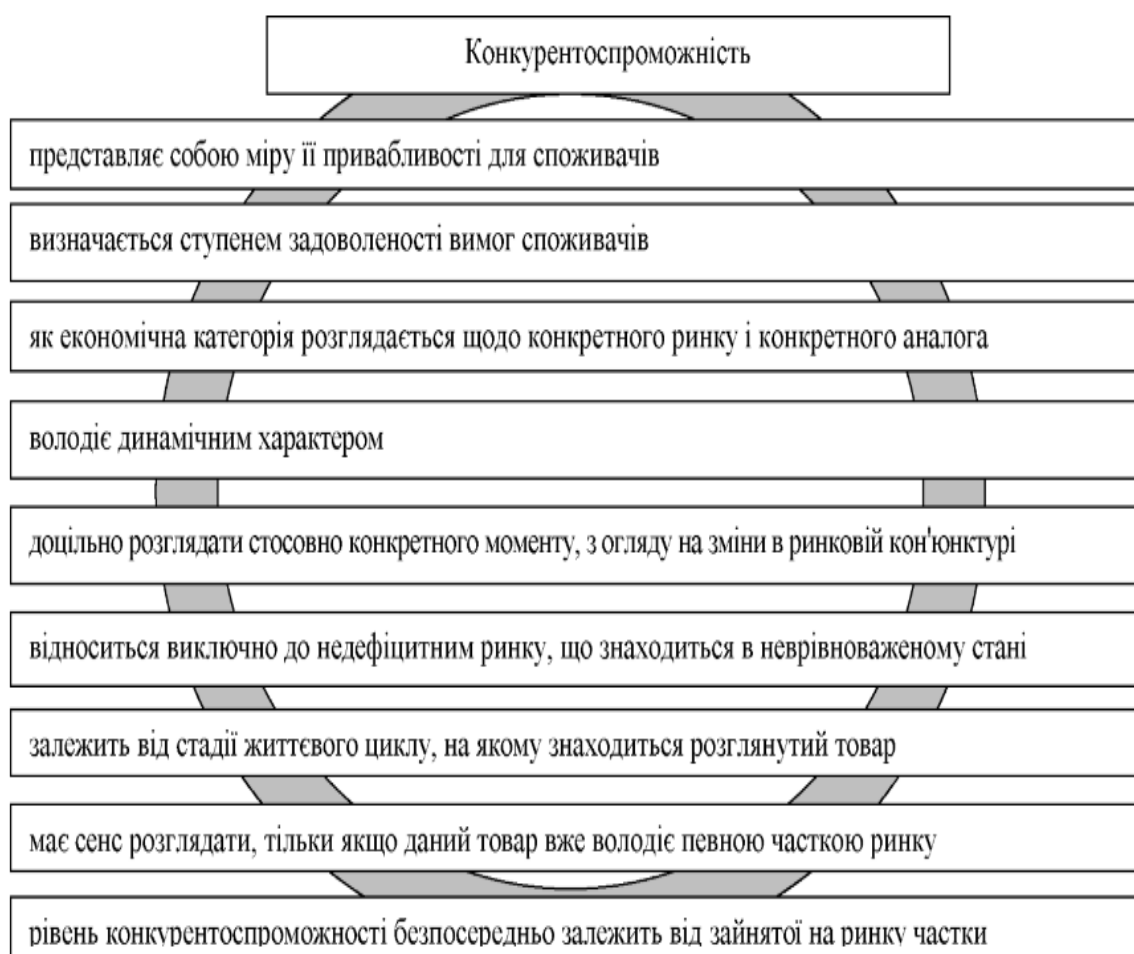


Рис. 1.1 Визначення та місце конкурентоспроможності в сукупності можливих економічних категорій

Аналіз численних визначень терміну «конкурентоспроможність», які активно використовуються в сучасній економічній науці, дозволяє виокремити низку ключових аспектів. Вони є базовими для комплексної характеристики конкурентоспроможності підприємства та її ролі в системі економічних понять. Узагальнені показники цієї категорії відображені на рисунку 1.1.

Рівень конкурентоспроможності компанії є однією з ключових економічно-ринкових категорій, що відображає наявність і характер конкуренції між учасниками відповідного галузевого ринку. Вона виступає індикатором активності ринкового середовища та динаміки взаємодії між суб'єктами господарювання.

Навіть за стабільних внутрішніх характеристик підприємства, його конкурентоспроможність може змінюватися в досить широких межах. Це зумовлено впливом багатьох факторів зовнішнього середовища, передусім тих, які формуються в межах конкретного ринку. Саме тому питання оцінювання конкурентоспроможності є складним і потребує детального аналізу та наукового обґрунтування.

Для більш точного трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» доцільно дослідити можливість її співвіднесення з такими ознаками, як якість та ефективність діяльності. Водночас важливо виділити конкурентоспроможність як самостійну категорію, яка має власні критерії вимірювання. З цією метою варто розглядати конкурентоспроможність у контексті різних рівнів її прояву:

- локальний рівень – діяльність окремого підприємства;
- галузевий рівень – функціонування у межах однієї галузі економіки;
- регіональний рівень – оцінка конкурентних позицій у межах певного регіону;
- національний рівень – аналіз позицій компаній у масштабах економіки країни загалом.

Для обґрунтованого розуміння сутності конкурентоспроможності підприємств важливо розглянути і базову категорію – конкуренцію, яка є основою для виникнення конкурентної боротьби. Конкуренція визначається як суперництво між людьми, організаціями чи групами за досягнення спільних цілей і досягнення найкращих результатів у певній сфері суспільного життя [6, с. 26].

Важливим чинником розвитку економічної конкуренції виступає рівень сформованості законодавчої бази та регулятивних документів у відповідній сфері. Конституція України гарантує єдність економічного простору, вільне переміщення товарів, послуг і капіталу, підтримку економічної конкуренції та свободу підприємницької діяльності, підкреслюючи її вагоме значення в умовах ринкової економіки [1, с. 52].

Цивільний кодекс України також містить положення, що забороняють будь-які обмеження економічної конкуренції, гарантують свободу конкуренції, встановлюють основні принципи функціонування суб'єктів ринку та регламентують їх діяльність у межах фінансових процесів [5, с. 115].

З огляду на це, можна стверджувати, що саме правові засади економічної конкуренції є фундаментом для формування конкурентоспроможності бізнесу. Серед усіх факторів, які впливають на підприємницьку діяльність – економічних, організаційних, технологічних чи соціальних, наявність стабільної нормативно-правової бази та підтримка підприємництва з боку держави відіграють вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств [7, с. 30].

Наявність вільної та відкритої конкуренції є обов'язковою передумовою для формування конкурентоспроможності компанії. Конкуренція виникає в межах ринкового середовища – платформи, де здійснюються угоди купівлі-продажу товарів і послуг, а також ділові контракти. Інтенсивність конкуренції регулюється як правовими нормами, так і етичними принципами ділового середовища.

Таким чином, мжемо зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства – це відносний показник, який демонструє здатність компанії ефективно відрізнитися серед конкурентів, краще задовольняючи потреби споживачів. Високий рівень конкурентоспроможності забезпечується лояльністю клієнтів, їхнім бажанням здійснювати повторні покупки, а також відсутністю негативних відгуків і претензій до діяльності компанії.

1.2 Визначення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Поняття «конкурентоспроможність» трактується науковцями по-різному: як характеристика, як властивість, як здатність чи як економічна категорія. Попри наявність численних підходів до його визначення, з практичної точки зору конкурентоспроможність доцільно розглядати як відносну характеристику, що відображає конкурентний потенціал певного суб'єкта господарювання у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Сутність конкурентоспроможності проявляється виключно в умовах наявності конкуренції, оскільки лише тоді можливо об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони суб'єкта щодо аналогічних підприємств. Більшість визначень конкурентоспроможності підприємства, запропонованих провідними науковцями, так чи інакше акцентують на здатності господарюючого суб'єкта ефективно функціонувати в умовах ринкової взаємодії поряд з іншими подібними суб'єктами. Таким чином, відносність конкурентоспроможності є її ключовою ознакою [8, с. 17].

У науковій літературі виокремлюють два основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства – компаративний та ресурсний [9, с. 136; 10, с. 24]:

- компаративний підхід базується на порівнянні характеристик діяльності конкретного підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Він акцентує увагу на відносності конкурентоспроможності, що проявляється виключно в умовах ринкової конкуренції.

- ресурсний підхід зосереджується на ресурсному потенціалі підприємства, передбачаючи оцінку наявних видів ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних тощо) та можливостей їх ефективного використання. Однак цей підхід більше відповідає категорії потенціалу, ніж власне конкурентоспроможності, оскільки не враховує наявність зовнішніх конкурентів.

Перспективи застосування процесного підходу на вітчизняних підприємствах стали предметом досліджень таких науковців, як Кузьмін О. Є., Кузнецова І. О. [6, с. 7–16, 7, с. 64–68; 8, с. 48-57, 9, с. 99-109].

Крім того, при аналізі факторів впливу на конкурентоспроможність доцільним є їх поділ на: макрофактори (зовнішні фактори) та мікрофактори (внутрішні фактори).

До макрофакторів, які визначають загальні умови функціонування підприємства, зазвичай відносять: політичну ситуацію в країні, економічну політику держави, податкове та законодавче регулювання, інвестиційний клімат, географічне розміщення ресурсів і виробничих потужностей, рівень технологічного розвитку, стан інфраструктури ринку, наявність конкурентів у галузі, рівень інфляції, зайнятості, доходів населення тощо [8, с. 43; 10, с. 17].

До мікрофакторів (внутрішніх факторів) конкурентоспроможності зазвичай відносять: організацію управління підприємством (структура управління, стиль керівництва, система прийняття рішень); стан матеріально-технічної бази (рівень оснащеності обладнанням, технічний стан приміщень, наявність сучасних технологій); рівень кваліфікації персоналу (професійні навички, рівень підготовки, мотивація); якість продукції та послуг (відповідність стандартам, стабільність якості, інноваційність); система управління якістю (наявність стандартів, аудитів, сертифікації); фінансовий стан підприємства (ліквідність, прибутковість, фінансова стабільність); маркетингова діяльність (позиціонування на ринку, рекламна активність, бренд-менеджмент); інноваційна активність (розробка нових продуктів, впровадження технологічних рішень); орієнтація на клієнта (ступінь

задоволення основних і додаткових потреб споживача, гнучкість обслуговування); організація процесу обслуговування (швидкість, комфорт, персоналізація сервісу).

Такий структурований підхід до аналізу конкурентоспроможності дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку підприємства у динамічному ринковому середовищі.

У джерелі [10, с. 17] виділено вісім ключових внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства, до яких належать: система управління та довгострокового планування, організація виробничих процесів, використані технології, маркетингова діяльність, здатність задовольняти додаткові потреби споживача, інноваційна активність, якість розробки нових товарів.

З практичної точки зору, до внутрішніх факторів також можна віднести: якість готової продукції, систему управління якістю, задоволення базових потреб споживача, рівень розвитку матеріально-технічної бази, професіоналізм і кваліфікацію персоналу.

Особливо для підприємств готельно-ресторанного господарства значну роль відіграють специфічні чинники, серед яких: оформлення інтер'єру закладу, зручність місця розташування, наявність автостоянки, облаштованість дитячої зони, санітарно-гігієнічний стан приміщень тощо.

Т.А. Воронюк запропонувала концептуальну модель – «піраміду конкурентоспроможності», яка структурує рівні прояву конкурентоспроможності у вертикальній ієрархії. В основі цієї піраміди розташована конкурентоспроможність держави, далі – національної економіки, регіону, галузі, кластера, підприємства, а на її вершині – конкурентоспроможність конкретного товару [8, с. 25].

Проте особливість ресторанного бізнесу полягає в тому, що продукт, який споживає клієнт, - це цілісний комплекс послуг (атмосфера, готель, ресторан, сервіс, інтер'єр, емоційне враження тощо), у зв'язку з цим найвищий рівень піраміди для підприємств готельно-ресторанного господарства відображає не тільки конкурентоспроможність продукту, а й

конкурентоспроможність самого підприємства як джерела споживчого досвіду.

Згідно з результатами дослідження В. М. Момот головним критерієм вибору споживачами підприємства ресторанного господарства є якість обслуговування та продукції, а престижність та зовнішній вигляд, хоча і залишаються важливими, все ж відходять на другий план [11, с. 73]. Інше дослідження показало, що головним фактором рішення респондентів не відвідувати ресторан є сервіс – 52,60 %, тільки 20,23% критично налаштованих відвідувачів ресторанів не повернуться в до них з причини високої ціни [12].

Спроби систематизувати значущі аспекти ресторанного обслуговування неодноразово здійснювалися вітчизняними науковцями [13; 14; 10, с. 17; 15; 16; 12]. Зокрема, Д.В. Нагернюк пропонує класифікацію основних чинників конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства за кількома ключовими напрямками: продукція – враховується асортимент, смакові якості та естетична привабливість страв; послуги – розглядаються унікальність та широта спектра запропонованих послуг; персонал – важливими є професійна майстерність, комунікабельність працівників і дотримання санітарно-гігієнічних норм; імідж – включає як візуальні компоненти (оформлення торгового залу, зовнішній вигляд персоналу, елементи фірмового стилю), так і бізнес-імідж, що формується через репутацію підприємства; ціни – оцінюються через показники середнього чека та систему знижок [17].

Узагальнюючи існуючі у наукових публікаціях фактори конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу можна виділити наступні групи:

- концепція ресторану/готелю та його імідж. Цей блок факторів включає: наявність чітко сформованої концепції, стратегії розвитку закладу; систему довгострокового планування; власні стандарти; загальний імідж закладу; популярність; контингент відвідувачів; відгуки в соціальних мережах і на онлайн-платформах;

- місце розташування та оформлення об'єкта (транспортна доступність, привабливість території, ландшафтний дизайн, зручність зонування між готельною та ресторанною частинами, стиль оформлення інтер'єру та екстер'єру, ергономіка зон відпочинку, рецепції, лаунжу);
- якість продукції та послуг (рівень кухні, якість інгредієнтів, професійність шеф-кухаря, використання локальних або органічних продуктів, якість постільної білизни, миючих засобів, комфортність номерів, догляд за територією);
- концепція та унікальність (спеціалізація на етнічних культурах, історичній або національній тематиці, концепція wellness або eco-friendly, індивідуальний дизайн номерів і тематичні меню);
- асортимент та пропозиції (розмаїття номерів – стандарт, люкс, апартаменти, додаткові послуги типу room service, SPA-програми, трансфер, сніданки «шведський стіл», фітнес-меню, сезонні гастрономічні пропозиції);
- сервіс і обслуговування (рівень привітності персоналу, багатомовність, наявність консьєрж-сервісу, система швидкої реєстрації/виїзду, гнучкість під запити гостей, наявність послуги wake-up call, сервіс на пляжі або біля басейну);
- комфорт для гостей (наявність ліфтів, зручні ванні кімнати, шумоізоляція, клімат-контроль, якість матраців, подушок, blackout-штори, наявність пральні, сушильних машин, сейфів);
- зони спільного користування (ресторани, кав'ярні, бари, лаунж-зони, бізнес-центри, конференц-зали, простори для коворкінгу, тераси, зали для урочистостей);
- розваги та відпочинок (SPA-зони, масажні кабінети, фітнес-зали, басейни, солярії, тренажерні зали, кімнати релаксу, оренда велосипедів, екскурсійні програми, організація походів або риболовлі);
- сімейний сервіс (сімейні номери, дитячі кімнати, послуги няні, спеціальне меню, майданчики, дитячі клуби, анімація для дітей);

- інклюзивність та доступність (наявність пандусів, ліфтів, номерів для людей з обмеженими можливостями, інклюзивне меню, адаптований транспорт);
- подієвий сервіс (організація весіль, конференцій, тренінгів, корпоративів, квестів, VIP-заходів, наявність обладнання – мультимедіа, сцена, освітлення, аудіосистема);
- цінова політика та гнучкість (сезонні тарифи, знижки для постійних клієнтів, акції, бонусні програми, сертифікати на послуги);
- інновації та цифровізація (електронна реєстрація, мобільні додатки, QR-меню, онлайн-бронювання, голосові помічники в номерах, роботизовані помічники, інтерактивні панелі);
- управлінські процеси (професійна команда менеджерів, прозора організаційна структура, системи автоматизації обліку, CRM, ERP, корпоративна етика);
- кваліфікація персоналу (наявність сертифікатів, проходження тренінгів, високий рівень комунікації, багатомовність, професіоналізм у вирішенні конфліктів, мотиваційні програми);
- маркетинг та просування (сайт з онлайн-бронюванням, соціальні мережі, участь у виставках, співпраця з туроператорами, інфлюенс-маркетинг, email-розсилки, SEO);
- інфраструктура для бізнесу (кабінети для переговорів, конференц-зали, швидкісний інтернет, можливість бронювання робочих місць, наявність принтерів/копіювальної техніки);
- економічна ефективність (прибутковість, оптимізація витрат, фінансова прозорість, наявність резервного фонду, фінансове планування);
- безпека та охорона здоров'я (цілодобова охорона, відеоспостереження, пожежна сигналізація, медпункт, аптечки, контроль доступу до номерів);

- санітарно-гігієнічні умови (своєчасне прибирання, дезінфекція, регулярна заміна постелі та рушників, якість води, дотримання температурних та шумових норм).

Загалом, успішне функціонування готельно-ресторанного закладу залежить від гармонійної взаємодії великої кількості чинників – від місця розташування та якості обслуговування до інноваційності та фінансової стійкості. Високий рівень сервісу, комфорт, безпека, різноманіття послуг, індивідуальний підхід до клієнта, гнучка цінова політика та постійне оновлення технологій формують позитивний імідж закладу та забезпечують його конкурентоспроможність на ринку. Комплексна реалізація цих критеріїв дозволяє задовольнити очікування сучасних споживачів і сприяє довгостроковому розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу передбачає поділ цих методів на групи за певними ознаками. Найпоширенішою ознакою є форма представлення результатів оцінки. Згідно з цим критерієм виділяють такі методи: графічні, матричні, розрахункові та комбіновані.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить різноманітними. Вони поділяються на:

- диференційовані методи, які дозволяють оцінювати конкурентоспроможність за окремими напрямками діяльності підприємства — виробництвом, інноваціями, маркетингом, фінансами тощо;
- комплексні методи, що базуються на цілісному підході до оцінювання конкурентних позицій підприємства (табл. 1.2).

У науковій літературі подано значну кількість теоретичних і методичних підходів до визначення рівня конкурентоспроможності підприємств у сфері

готельно-ресторанного бізнесу. Наприклад, Н.В. Михайлова пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства на оперативному рівні за такими критеріями [18]:

- відповідність очікуванням споживачів;
- відповідність державним стандартам і нормативам;
- відповідність інтересам власників.

На думку дослідниці, споживча оцінка якості послуг підприємств харчування базується на групових показниках якості основних, супутніх і додаткових послуг, які надаються як самим підприємством, так і його конкурентами. Ці показники формалізуються у вигляді величин, що відображають як фактичне, так і очікуване сприйняття послуг споживачами.

Для вимірювання фактичного сприйняття послуг пропонується використовувати систему одиничних показників, зокрема таких, що стосуються зручності процесу замовлення й оплати, оперативності виконання замовлення, а також унікальності додаткових сервісів.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	– якісні; – кількісні
За формою надання результатів	- аналітичні (рейтингова оцінка, оцінка на основі частки ринку; оцінка на основі споживчої вартості; оцінка на основі ефективної конкуренції); – графічні (матриця БКГ, модель «привабливість ринку – переваги конкуренції»; багатокутник конкурентоспроможності); – індексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	– поточні; – стратегічні
Залежно від конкретизованої мети оцінки	– позиціонування в групі; – визначення динаміки позицій у групі; – визначення конкурентних переваг

Щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства відповідно до нормативних параметрів, Н.В. Михайлова пропонує формування групових

показників на основі формалізованих ознак, що регламентуються нормативною документацією. До таких ознак належать:

- експлуатаційні характеристики (організація простору для споживачів, архітектурно-планувальні рішення, дизайнерське оформлення закладу);
- виробничо-технологічні параметри (асортимент і склад продукції);
- організаційні характеристики (методи обслуговування, структура послуг);
- соціально-технологічні вимоги (кваліфікаційні й етичні вимоги до персоналу, що обслуговує споживачів).

Н.М. Богдан [19] вважає доцільним оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі ключового критерію – якості послуг. Науковиця трактує якість готельних послуг і продуктів як поєднання якості типу (відповідність певному стандарту або категорії) та якості виконання (рівень фактичного надання послуги).

М.В. Босовська [20] наголошує на пріоритетності проектування системи управління якістю в підприємствах готельно-ресторанного сектору як критично важливій умові для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Вона виокремлює ключові підсистеми цієї системи: фінанси, клієнтську орієнтацію, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

Для поглибленого розуміння специфіки оцінювання якості послуг у сфері ресторанного господарства М.О. Науменко [21] пропонує використовувати показники, що відображають якість праці обслуговуючого персоналу, якість продукції, рівень гостинності, естетичність закладу, стан матеріально-технічної бази та ергономічні характеристики.

Оригінальним є підхід Е.В. Куценко до формування критеріїв оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Науковиця визначає серед ключових критеріїв: здатність надавати адаптивний і максимально повний пакет готельних послуг за оптимальною ціною із залученням майбутнього споживача до процесу його формування, а

також уміння створювати систему управління знаннями, що забезпечує розроблення та контроль за ключовими бізнес-процесами.

На основі зазначеного Е.В. Куценко запропонувала методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності готелів, побудований на концепції актуального диференціатора. Цей підхід охоплює:

- систему показників потенціалу життєвого циклу готельної галузі;
- систему показників потенціалу життєвого циклу лідерської групи підприємства;
- систему показників потенціалу життєвого циклу корпоративної культури підприємства;
- рівень інтегральної економічної ефективності;
- ступінь інноваційності та прогресивності якості готельних послуг [22].

Схожу позицію займає й А.В. Жуков, який серед визначальних критеріїв конкурентоспроможності готелю виділяє:

- наявність унікальних або більш привабливих готельних послуг порівняно з конкурентами;
- прибутковість діяльності, яка дозволяє інвестувати в інноваційні проекти на користь як споживачів, так і персоналу;
- розвиток іміджу готелю як інструменту просування послуг;
- дотримання стандартів обслуговування і стабільну якість готельних послуг.

Науковець О.М. Косвінцева у своїх дослідженнях висловлює позицію щодо доцільності проведення факторного аналізу критеріїв конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу з подальшим розрахунком узагальнюючого показника конкурентоспроможності.

У межах запропонованого підходу критеріями оцінювання виступають:

- якість, що охоплює такі складові, як стан матеріально-технічної бази, рівень застосовуваних технологій і технічних засобів, а також рівень сервісу;

- ціна, яка включає зниження витрат, використання систем знижок, програм лояльності та загальну цінову політику;
- сегмент, що враховує можливість ведення бізнес-діяльності та надання додаткових послуг;
- стимулювання збуту, зокрема заходи з формування іміджу підприємства, посилення лояльності клієнтів та PR-активності;
- ключові чинники успіху, серед яких: оперативна реакція на зміни ринку, розвинений спектр додаткових послуг, наявність клієнтської бази, а також професіоналізм персоналу.

Запропонований аналітичний підхід дозволяє комплексно охопити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що визначають конкурентоспроможність готельного підприємства.

Розглянуті вище підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є обґрунтованими з огляду на цілі, які ставлять перед собою дослідники в рамках своїх наукових завдань. Проте у процесі бізнес-планування проєктів розвитку таких підприємств важливим є не лише визначення рівня конкурентоспроможності, а й вивчення впливу чинників, що її формують.

Зокрема, до ендогенних чинників, які безпосередньо залежать від внутрішніх процесів і рішень підприємства, можна віднести:

- організацію процесу обслуговування;
- технології виробництва та обслуговування;
- швидкість реагування на проблемні ситуації клієнтів;
- здатність оперативно виявляти та задовольняти специфічні запити гостей;
- ефективність системи надання інформаційних послуг;
- збалансованість обсягу та структури обслуговування;
- рівень організації управління готельним та ресторанним підрозділами;
- якість планової роботи підприємства;
- ефективність морального та матеріального стимулювання персоналу;

- функціональність системи управління якістю.

Вивчення та оцінка впливу цих чинників дозволяє підприємствам готельно-ресторанної сфери не лише об'єктивно оцінювати свою конкурентоспроможність, але й більш ефективно розробляти стратегії розвитку.

Процес оцінювання впливу чинників на формування конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу включає кілька послідовних етапів.

Перший етап передбачає проведення кількісного та якісного аналізу: кількісний аналіз полягає у доборі та розрахунку кількісних показників, які відображають стан фінансової, технічної, маркетингової та кадрової підсистем діяльності підприємства; якісний аналіз включає добір і експертне оцінювання нематеріальних чинників, які також мають істотний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Другий етап орієнтований на аналіз умов забезпечення конкурентоспроможності. В його межах здійснюється: систематизація чинників; їх групування відповідно до природи та сфери впливу; ранжування чинників за рівнем їх впливу на конкурентоспроможність.

Третій етап полягає в інтерпретації отриманих результатів аналізу та обґрунтуванні управлінських рішень. На цьому етапі визначаються пріоритетні напрями впливу та формуються рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, результати оцінки конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу є основою прийняття управлінських рішень щодо напрямів розвитку конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ II РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ готельно- ресторанного комплексу «Нептун»

2.1 Аналіз ринку готельно-ресторанних послуг

Готельно-ресторанні комплекси становлять важливу складову соціальної сфери, що суттєво впливає на підвищення продуктивності суспільного виробництва та покращення якості життя населення. Сучасні економічні процеси зумовлюють глибокі трансформації у взаємозв'язку між маркетингом і менеджментом, особливо в сфері гостинності. Зокрема, спостерігається перехід від уніфікованих послуг до індивідуалізованого підходу, від загального ринку до чіткого сегментування цільових груп, а також від конкуренції до стратегічної співпраці у формі альянсів. В управлінні готельними підприємствами відбувається передача частини повноважень з вищих щаблів на нижчі рівні, що підвищує роль ініціативності та креативності персоналу. Оскільки готельно-ресторанна індустрія належить до сфери послуг, взаємодія з клієнтами базується на сервісному підході з акцентом на високу якість обслуговування. У відповідь на сучасні виклики особливого значення набуває не лише декларування клієнтоорієнтованості, а впровадження комплексного підходу до управління, який забезпечує конкурентні переваги через системи клієнтоорієнтованого сервісу в готельно-ресторанному бізнесі.

Для забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанні заклади повинні постійно впроваджувати інновації, утримуючи лідерські позиції у своїй ніші та випереджаючи конкурентів. Вони змагаються не лише між собою, а й із сервісами з оренди житла, гостьовими будинками та закладами громадського харчування, водночас активно співпрацюючи з цими структурами. Особливо тісною є взаємодія з туристичними агентствами, які займаються бронюванням місць для клієнтів.

Упродовж останніх п'яти років клієнтоорієнтованість і персоналізація стали ключовими факторами формування позитивного клієнтського досвіду в

різних галузях, особливо в роздрібній торгівлі та сфері гостинності. Готельно-ресторанна індустрія розглядає цифрову трансформацію як важливий крок у своєму розвитку. Сектор активно впроваджує новітні технології, щоб не лише задовольнити, а й перевершити очікування гостей, забезпечивши цифровізацію кожного етапу взаємодії з клієнтом. До таких інновацій належать реєстрація в один дотик, цифрові консьєрж-сервіси, голосові помічники та чат-боти. Сучасні споживачі очікують індивідуального, доречного й зручного сервісу, тому головним фокусом інвестицій у цифрові рішення стає трансформація клієнтського досвіду.

На початку 2022 року, у зв'язку з початком воєнних дій на території України, значна частина підприємств ресторанного бізнесу була змушена припинити свою діяльність. Особливо гостро ця проблема проявилася у регіонах, які зазнали безпосередніх бойових дій, регулярних обстрілів та тимчасової окупації, а саме: у центральних, східних, південних та частково північних областях. За оцінками профільних експертів, станом на перший рік війни близько 7 000 закладів громадського харчування по всій країні припинили свою роботу.

Найбільше скорочення обсягів ринку (понад 50%) зафіксовано в Харківській, Миколаївській, Запорізькій та Донецькій областях — регіонах, що зазнали масштабних руйнувань інфраструктури та значних втрат серед населення. Порушення логістичних ланцюгів, постійні перебої з електропостачанням та водозабезпеченням, а також обмеження доступу до сировини й працівників унеможливили ефективну діяльність багатьох підприємств.

Водночас, починаючи з другої половини 2022 року, ринок почав демонструвати ознаки поступового відновлення. Одним із важливих чинників такого відновлення стало внутрішнє переміщення населення. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) спричинила зростання попиту на послуги харчування в західних регіонах країни. Це, у свою чергу, стало стимулом для відкриття нових закладів у Львівській, Закарпатській, Чернівецькій та Івано-

Франківській областях – регіонах, які стали відносно безпечними центрами нового економічного та соціального життя (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Ренкінг регіонів України за доходами

Кількість компаній у галузі приросла на 30%: якщо у 2022 році активними були 2 600 компаній, то у 2023 році їх кількість перевищила 3 500.

Кількість фізичних осіб-підприємців також збільшилася: у 2023 році зареєстровано 19 400 нових ФОПів, що у два рази більше, ніж у 2022 році. У 2024 році приріст реєстрацій відносно 2023 року знизився на 4%. Найбільше нових ФОПів в цій індустрії упродовж 2023-2024 років відкрили у Києві (4 200), Дніпропетровській (2 500), Львівській (2 300) та Київській (2 200) областях.

Упродовж 2022–2023 років у цих регіонах було відкрито близько 2 000 нових закладів харчування, що частково компенсувало втрати на сході та півдні країни (рис. 2.2, діагр. 2.1). Станом на 2025 рік в Україні зареєстровано 3 017 компаній, що займаються готельним бізнесом та іншими формами тимчасового розміщення. У 2022 році дохід галузі становив ₪8,2 млрд, а у 2023 році виріс до ₪15,3 млрд, що означає приріст на 86%.

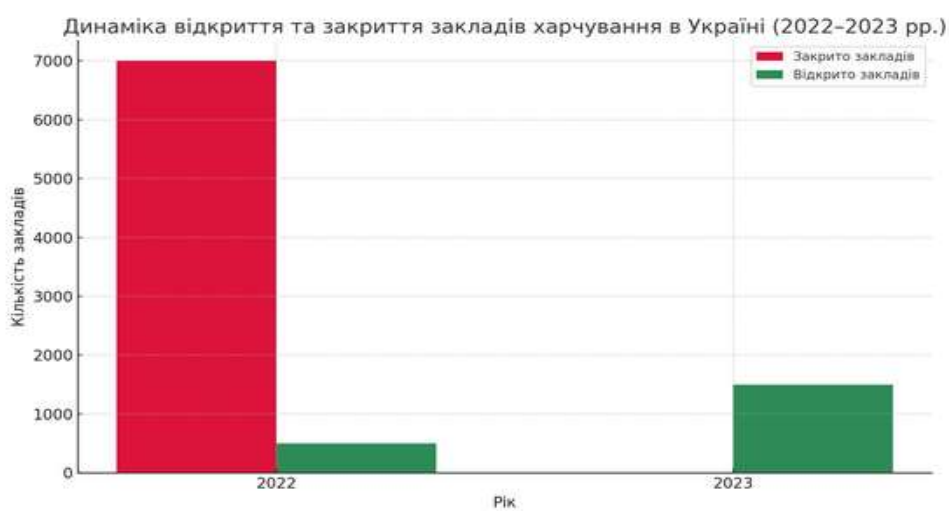


Рис. 2.2 Динаміка відкриття та закриття закладів сфери гостинності за 2022-2023 рр.



Діаграма 2.1 Розподіл нових закладів сфери гостинності за регіонами

Діаграма 2.1 відображає регіональний розподіл нових закладів харчування, відкритих у 2022–2023 роках. Найбільша частка припадає на Львівську та Закарпатську області – регіони, що прийняли найбільшу кількість внутрішніх переселенців. Серед регіонів, що продемонстрували значний приріст, Київ займає перше місце, оскільки сюди сконцентрована основна ділова активність і бізнес-події. Столичні готелі в 2024 році отримали ₪28,1 млрд. На другому місці знаходиться Івано-Франківська область, відпочинкові локації якої принесли ₪5,1 млрд. Львівщина досягла виторгу ₪4,9 млрд, Закарпаття – ₪1,3 млрд, а Одеська область – ₪939 млн.

Таблиця 2.1

Динаміка доходу у сфері гостинності за 2022-2024 рр.

Рік	Ресторанний дохід (₪ млрд)	Готельний дохід (₪ млрд)
2022	~14.4	8.2
2023	31.6	15.3
2024	~34.8	44.4

Проте слід зазначити, що загальна структура ринку зазнала суттєвих змін. Протягом 2022–2023 років ринок остаточно втратив частину закладів, що залишилися на тимчасово окупованих територіях або були повністю зруйновані внаслідок бойових дій. Для більшості областей України загроза ракетних та дронів атак залишається актуальною, що спричиняє постійний ризик ушкодження об’єктів інфраструктури, зокрема й підприємств ресторанного та готельно-ресторанного сектору.

Окрім фізичних загроз, ринок зазнав глибоких трансформацій у соціально-трудовій сфері. Масова міграція населення за кордон і внутрішня мобільність, а також мобілізаційні заходи, суттєво скоротили доступний ринок праці. Це призвело до дефіциту кадрів, особливо кваліфікованих працівників сфери обслуговування. За спостереженнями учасників ринку, проблема плинності кадрів, скорочення кількості працівників та зниження якості обслуговування стала однією з найгостріших для галузі (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Плинність кадрів у сфері гостинності за 2022-2023 рр.

Зміни торкнулися також формату діяльності самих закладів. У відповідь на нові соціальні та економічні умови, багато підприємств були змушені переорієнтуватися з формату високої кухні (fine dining) на більш демократичний сегмент casual dining – доступного харчування для широких верств населення. Такі зміни стали не лише вимушеним кроком, а й проявом соціальної відповідальності: частина закладів надавала гуманітарну допомогу, організовувала безкоштовні обіди для військових, ВПО та малозабезпечених верств населення.

ДИНАМІКА РИНКУ В 2022-2023 РР.

ВИРУЧКА ЗАКЛАДІВ HORECA ЗА ТИПОМ У 2022-2023 РР., МЛРД ГРН



Рис. 2.4 Динаміка ринку готельно-ресторанних послуг за 2022-2023 рр.

Отже, ринок закладів харчування в Україні у 2022–2023 роках перебував під впливом безпрецедентних викликів. Військова агресія змінила його структуру, географію, кадровий потенціал та бізнес-моделі. Незважаючи на втрати, галузь продемонструвала гнучкість, адаптивність і здатність до часткового відновлення у нових умовах, що створює передумови для її подальшої трансформації та розвитку.

У нинішніх умовах війни готельно-ресторанний бізнес активно шукає нові формати діяльності й адаптується до змін. Наприклад, частина ресторанів трансформувалася у заклади швидкого харчування, орієнтовані на доступність і потреби населення. Широкого поширення набула доставка їжі, що дозволяє клієнтам залишатися вдома, зберігаючи комфорт і безпеку. Готелі, зі свого боку, пропонують знижки та спеціальні акційні пакети, аби утримати та залучити відвідувачів.

Ці приклади демонструють здатність бізнесу адаптуватися та розвиватися навіть у складних умовах. Ефективна діяльність у воєнний період потребує комплексного підходу, що передбачає забезпечення безпеки, гнучкість у прийнятті рішень, оптимізацію витрат, взаємодію з громадськістю та якісну комунікацію. Для повноцінного використання стратегічного потенціалу галузі необхідно досягти балансу між управлінням ризиками, впровадженням інновацій і здатністю адаптуватися до нових реалій.

Далі, проведемо PEST – аналіз галузі готельно-ресторанного бізнесу. Нами були ідентифіковані та оцінені зазначені вище фактори з урахуванням їх вагомості та призначених балів. Кожна категорія факторів становить 100%, і кожен окремий аспект оцінюється від 1 до 5 балів. Це значить, що 1 бал означає невеликий вплив фактора, тоді як 5 балів показують максимальну вагу цього фактора під час розробки стратегії підприємства.

Результати аналізу зовнішнього середовища для готельно-ресторанного бізнесу представлені у вигляді матриці, яка подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**PEST-аналіз факторів впливу макросередовища на галузь
готельно-ресторанного бізнесу**

Політико-правові фактори	Питома вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Питома вага	Бал	Оцінка
Воєнні дії на території країни	0,35	5	1,75	Зростання вартості оренди комерційної нерухомості у відносно безпечних регіонах.	0,25	3	0,75
Бюрократія та рівень корупції	0,20	4	0,80	Інфляція та зростання цін на продукти харчування, напої.	0,15	3	0,45
Податкові пільги на період воєнного стану	0,15	4	0,60	Зниження платоспроможності населення (відтік гостей/туристів).	0,20	4	0,80
Обмеження на продаж алкогольних напоїв	0,15	3	0,45	Нестабільність курсу гривні	0,20	4	0,80
Введення комендантської години	0,15	2	0,30	Зростання витрат на енергоресурси (генератори, альтернативне опалення)	0,20	4	0,80
Всього	1,0		3,95	Всього	1,0		3,65
Демографічні фактори				Технологічні фактори			
Зміна цільової аудиторії (збільшення частки внутрішніх переселенців).	0,30	4	1,20	Розвиток платформ доставки їжі (Glovo, Raketa, Bolt Food).	0,30	5	1,5
Кадровий дефіцит через мобілізацію та еміграцію	0,25	4	1	Впровадження CRM-систем, програм лояльності, електронних меню.	0,20	5	1
Зростання попиту на прості та доступні формати харчування (street	0,15	3	0,45	Автоматизація кухні (смарт-обладнання, POS-системи).	0,15	4	0,6

food, casual dining).							
Популярність соціально відповідального бізнесу (безкоштовне харчування для військових/ВПО).	0,15	3	0,45	Використання генераторів та систем безперебійного живлення.	0,15	4	0,6
Попит на психологічно комфортні локації	0,15	5	0,75	Маркетинг через соцмережі, інстаграм-сторінки, TikTok	0,20	4	0,80
Всього	1,0		3,85	Всього	1,0		4,5

На рисунку 2.5 наведено оцінку впливу галузевих факторів макросередовища, а саме: політико-правових, економічних, соціально-демографічних та технологічних на готельно-ресторанну галузь в Україні в сучасних умовах.



Рис. 2.5 Оцінка впливу галузевих факторів на ГРБ України

За результатами проведеного PEST-аналізу було встановлено, що макросередовище чинить переважно негативний або стримуючий вплив на розвиток підприємств готельно-ресторанної сфери в Україні. Сукупність зовнішніх факторів залишається нестабільною, що вимагає від бізнесу гнучкої адаптації, швидкого реагування на зміни та диверсифікації ризиків.

Найвищу сумарну оцінку впливу отримали технологічні фактори (4,45). Це свідчить про високий потенціал інноваційного розвитку галузі, зокрема, через впровадження цифрових рішень: автоматизації обслуговування, систем бронювання, мобільних додатків, CRM-систем і навіть штучного інтелекту. Технології стали ключовим інструментом стабілізації бізнесу, особливо в умовах обмежень і зниження попиту.

На другому місці за впливовістю опинилися політико-правові фактори (3,95), які є критично значущими в умовах воєнного стану. До основних викликів слід віднести військові дії, тимчасову окупацію територій, обмеження пересування, бюрократичні бар'єри, зміни в законодавстві, податкову політику та впровадження комендантської години. Ці фактори суттєво впливають на фізичну доступність, логістику, безпеку персоналу і клієнтів, а також регуляторне середовище.

Соціально-демографічні фактори (3,85) також продовжують чинити суттєвий вплив на галузь. Війна зумовила масову внутрішню міграцію, зміну структури населення, відтік кваліфікованої робочої сили та зміну споживчої поведінки. Разом із тим, зростання попиту на внутрішній туризм відкриває нові можливості для бізнесу у західних та центральних регіонах України, що варто використовувати для формування нових стратегій.

Економічні фактори (3,65) хоч і мають дещо менший вплив, однак залишаються вагомими. До основних проблем належать інфляція, коливання валютного курсу, здорожчання енергоносіїв та зниження платоспроможності споживачів. Разом з тим, адаптація до нових умов, зміна формату обслуговування (перехід до casual dining, бюджетних готелів), а також застосування податкових пільг створюють умови для часткової стабілізації.

Таким чином, макросередовище готельно-ресторанного бізнесу в Україні характеризується високою нестабільністю, що формує ризиковане середовище для функціонування підприємств, але водночас відкриває нові вектори для розвитку через діджиталізацію, орієнтацію на внутрішній ринок і нові групи споживачів.

2.2 Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Нептун» та аналіз основних показників його діяльності

Готельно-ресторанний комплекс «Нептун», розташований у місті Гайворон Кіровоградської області, є одним із провідних закладів гостинності регіону. Завдяки мальовничому розташуванню на березі Південного Бугу та широкому спектру послуг, комплекс приваблює як місцевих мешканців, так і туристів з інших регіонів.

Комплекс знаходиться за адресою: вул. Плєжна, 61/9, м. Гайворон, Кіровоградська область. Територія закладу включає готель, ресторан, нічний клуб, конференц-зал, SPA-комплекс та облаштовану пляжну зону. На території також є альтанки та столики для відпочинку на свіжому повітрі. travel.library.kr.ua (фото 2.1 у додатку)

Готель пропонує 18 комфортабельних номерів категорій «Стандарт» та «Люкс». Кожен номер оснащений телевізором, кондиціонером, холодильником, санвузлом та балконом. У вартість проживання включено сніданок та безкоштовний Wi-Fi. travel.library.kr.ua (фото 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 у додатку).

Ресторан комплексу має кілька залів: основний зал на 40-50 місць, банкетну залу на 25 місць, українську залу на 40 місць та літню терасу на 120 місць. Меню включає страви української та європейської кухонь. travel.library.kr.ua (фото 2.6 та 2.7 у додатку)

Конференц-зал: зал площею 150 м² вміщує до 100 осіб та обладнаний необхідною технікою для проведення ділових заходів.

SPA-комплекс: відкритий у 2022 році, включає фінську сауну, гідромасажний басейн, кімнату відпочинку та масажний кабінет. Працює щоденно з 10:00 до 22:00.

Для ґрунтового аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства у 2022–2024 роках було досліджено ключові показники, зокрема: обсяг отриманого доходу, суму сплаченого єдиного податку, а також

обсяги надходжень до бюджету у вигляді туристичного збору. Узагальнені результати подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ГРК «Нептун» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік*
Доходи від основної діяльності, грн	3 732 500,00	4 580 300,00	5 146 700,00
Єдиний податок (5%), грн	186 625,00	229 015,00	257 335,00
Туристичний збір, грн	13 420,00	16 880,00	19 740,00
Кількість діб розміщення туристів, од.	725	888	975
Середня заповнюваність номерного фонду	56 %	68 %	75 %

*Дані за 2024 рік – попередні (за 11 місяців), екстрапольовані на основі звітності за січень–листопад 2024 року.

Згідно з отриманими даними, у 2023 році дохід підприємства збільшився на 847 800 грн, що становить приріст на 22,7% порівняно з 2022 роком. Така динаміка зумовлена зростанням попиту на послуги внутрішнього туризму та стабілізацією економічної ситуації в регіоні. У 2024 році, згідно з попередніми розрахунками, очікується подальше зростання дохідності – приблизно на 566 400 грн, або 12,4% відносно 2023 року.

Паралельно з доходами збільшується і податкове навантаження. Так, сума єдиного податку у 2024 році сягне понад 257 тис. грн, що є свідченням добросовісного виконання підприємством податкових зобов'язань.



Рис. 2.6 Динаміка доходів та податків ГРК «Нептун» за 2022–2024 рр.

Також спостерігається позитивна динаміка надходжень від туристичного збору. Якщо у 2022 році цей показник становив 13 420 грн, то у 2024 році прогнозується надходження на рівні 19 740 грн, що майже на 47%

більше за базовий рік аналізу. Це свідчить про зростання кількості гостей, які користуються готельними послугами комплексу (рис. 2.6).

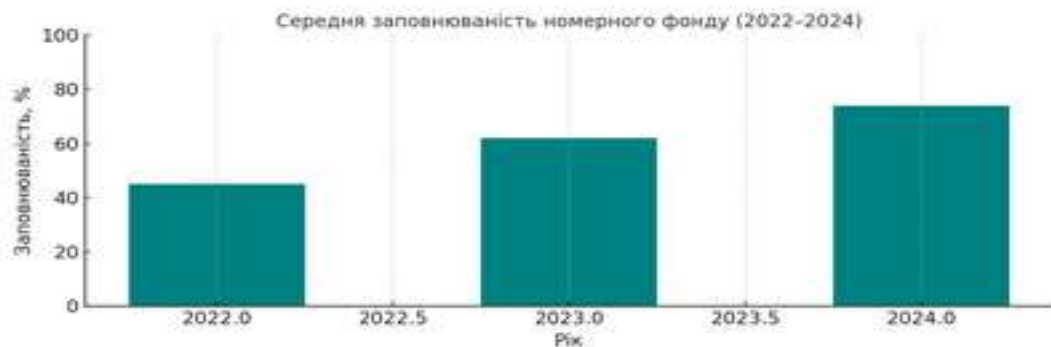


Рис. 2.7 Динаміки середньої заповнюваності номерного фонду ГРК «Нептун» за 2022-2024 рр.

Суттєвим фактором ефективності є також показник середньої заповнюваності номерного фонду, який зріс з 56% у 2022 році до прогнозованих 75% у 2024 році, що вказує на підвищення рівня конкурентоспроможності та привабливості готельно-ресторанного комплексу на місцевому ринку послуг (рис. 2.7).

Загалом, аналіз фінансових показників діяльності ГРК «Нептун» свідчить про поступове та стабільне зростання його операційних результатів. Це стало можливим завдяки збалансованій ціновій політиці, розширенню спектра додаткових послуг (SPA-зона, конференц-зали), підвищенню якості обслуговування та орієнтації на потреби різних категорій клієнтів.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Нептун» та розробка заходів з удосконалення управління його конкурентоспроможністю

Далі проведемо оцінку конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Нептун» порівняно з його конкурентами.

Для проведення конкурентного аналізу готельно-ресторанного комплексу (ГРК) «Нептун» у місті Гайворон, Кіровоградської області, було ідентифіковано та охарактеризовано основні заклади-конкуренти у регіоні. Ці заклади мають подібний профіль діяльності та орієнтовані на схожий сегмент споживачів.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика ГРК «Нептун» та його основних конкурентів

Назва комплексу	Адреса	Контакти	Коротка характеристика
ГРК «Нептун»	вул. Центральна, м. Гайворон, Кіровоградська обл.	+380 97 123 4567	Готельно-ресторанний комплекс із просторими номерами, банкетним залом, сауною, конференц-залами. Пропонує бізнес-ланчі, весілля, SPA-послуги.
ГРК «Конкорд»	вул. Небесної Сотні, 3/1, м. Гайворон	+380 96 296 5555	Комфортні номери різних категорій, Wi-Fi, конференц-зал, організація екскурсій.
Готель «Україна»	пров. Зимоліна, м. Гайворон	(05254) 2-29-39	Одномісні та двомісні номери, кондиціонер, телевізор, сейф, Wi-Fi, кав'ярня-бар.
Готель «Антарель»	м. Гайворон	(05254) 2-1941, 2-2191	Затишні номери, цілодобова подача води, опалення, парковка.
ГРК «VINOGRAD»	вул. Груднева, 46а, м. Гайсин	-	Різні типи розміщення (люкс, хостел, будиночки), ресторан, SPA-центр (сауна, хамам, басейни), тренажерна зала.
ГРК «Государ»	вул. Верхня Пермська, 8, м. Кропивницький	-	Стильні номери, сніданки, бар, Wi-Fi, приватна парковка.

Далі складемо матрицю конкурентного профілю для готельно-ресторанного комплексу «Нептун» та його конкурентів.

ГРК «Конкорд» посідає 1-е місце, має найвищі бали у більшості показників, особливо вирізняється стабільною якістю, комфортом та високими стандартами.

ГРК «Государ» тримається на 2-й позиції, завдяки сильному рівню обслуговування, лояльності та безпеки.

Готель «Антарель» та «Нептун» мають однаковий середній бал, але «Антарель» має вищі бали у сфері онлайн-сервісів та лояльності, а «Нептун» - у комфорті й рекламі.

VINOGRAD та готель «Україна» мають найнижчі оцінки, що може вказувати на потребу в інноваціях, покращенні онлайн-сервісів та рекламних стратегій.

Таблиця 2.5

Матриця конкурентного профілю

Показники для оцінювання	ГРК «Конкорд»	Готель «Україна»	Готель «Антарель»	ГРК «VINOGRAD»	ГРК «Государ»	«Нептун»
Якість продукції	9	9	8	9	8	9
Рівень обслуговування	9	8	9	8	9	9
Місце розташування	Центр міста	Центр міста	Приміський район	Прибережжя	Центр міста	Прибережжя
Цінова політика	8	7	8	9	7	8
Комфортні умови, інтер'єр	9	9	9	8	9	9
Рівень реклами	8	7	8	8	7	7
Система лояльності	8	7	6	7	8	8
Використання інноваційного обладнання	8	7	7	6	8	6
Онлайн-сервіси	8	7	8	7	8	7
Безпека та стандарти	10	10	10	10	10	10
Всього балів						

Таким чином, ГРК «Нептун» є сильним конкурентом, з огляду на високий рівень обслуговування, якість продукції та комфортні умови. Для підвищення конкурентоспроможності важливо посилити маркетингові активності та впровадити інноваційні технології.

Далі побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, який візуалізує сильні та слабкі сторони кожного готельного закладу за 9 ключовими критеріями. Він дозволяє швидко порівняти конкурентні переваги (рис. 2.8).



Рис. 2.8 Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних готельних закладів

Зважаючи на специфіку діяльності готельно-ресторанного комплексу «Нептун», доцільним є впровадження інноваційної технології типу Cook & Chill або Sous-vide. Ці технології забезпечують приготування страв із наступним швидким охолодженням та зберіганням у контрольованих умовах без втрати якості, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи закладу в години пік, при обслуговуванні великих груп гостей, банкетів, конференцій тощо.

Технологія Cook & Chill дозволяє зменшити виробниче навантаження на кухню в реальному часі, оскільки страви готуються заздалегідь, охолоджуються до температури $+3^{\circ}\text{C}$ та зберігаються до 5–7 діб без втрати смакових та поживних властивостей. Перед подачею страва лише розігрівається, що істотно скорочує час обслуговування клієнтів та забезпечує стабільну якість готової продукції.

Технологія Sous-vide, у свою чергу, передбачає приготування вакуумованих продуктів за низької температури протягом тривалого часу, що дозволяє досягти високого рівня кулінарної обробки, зберегти смакові властивості, соковитість та поживну цінність страв. Ця технологія є особливо доцільною для формування авторського меню, що відповідатиме сучасним гастрономічним тенденціям і підвищить рівень позиціонування закладу в преміум-сегменті.

Впровадження зазначених технологій забезпечує ряд конкурентних переваг для ГРК «Нептун», серед яких:

- ✓ підвищення продуктивності кухні за рахунок централізованої підготовки та зберігання страв;
- ✓ оптимізація витрат на сировину, енергоресурси та заробітну плату персоналу;
- ✓ розширення асортименту страв без необхідності збільшення штату кухарів;
- ✓ дотримання санітарно-гігієнічних стандартів, відповідно до вимог НАССР;
- ✓ підвищення задоволеності клієнтів завдяки швидкому обслуговуванню та стабільній якості.

Таким чином, використання технологій типу Cook & Chill або Sous-vide у діяльності готельно-ресторанного комплексу «Нептун» є економічно обґрунтованим та стратегічно доцільним кроком, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на регіональному ринку готельно-ресторанних послуг. Це дозволить не лише оптимізувати виробничі процеси, а й створити сучасний формат обслуговування, орієнтований на потреби споживача та якість гастрономічного продукту.

Готельно-ресторанний комплекс «Нептун» періодично стикається з проблемою нестачі необхідної продукції, що іноді призводить до відмов у виконанні окремих замовлень. Запровадження технології Cook & Chill або Sous-vide дозволить ефективно усунути цю проблему, забезпечивши

стабільність постачання готової продукції, а також розширити можливості щодо обслуговування кейтерингових замовлень. Завдяки впровадженню сучасної технології, комплекс зможе обробляти більший обсяг замовлень, не знижуючи якості обслуговування.

Збереження доступних цін на послуги громадського харчування у «Нептуні» при одночасному забезпеченні високої якості обслуговування, оперативної подачі страв і сучасного рівня приготування сприятиме зростанню потоку гостей. Основною цільовою аудиторією стануть відвідувачі, які цінують якість та комфорт за розумну ціну.

Для реалізації цієї технології рекомендовано встановити малу виробничу лінію площею 37 м², обслуговування якої здійснюватимуть 2 співробітники, включаючи адміністративний персонал. Додаткові витрати на персонал не передбачаються, оскільки наявний штат кваліфікованих працівників вважається достатнім для ефективного функціонування обладнання. Монтаж виробничої лінії буде здійснено безпосередньо у приміщенні ресторану, оскільки його площа дозволяє виділити необхідний простір для впровадження технології Cook & Chill / Sous-vide.

Передбачається збільшення обсягу виробництва та кількості порцій у всіх напрямках діяльності комплексу, що пов'язано зі зростанням попиту з боку клієнтів. Прогнозується щорічне зростання обсягів на 20% у порівнянні з попереднім роком. План виробництва харчової продукції на новому обладнанні протягом наступних трьох років представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

План виробництва харчової продукції на 2026-2028 рр.

Показники	2026	2027	2028
Обсяг порцій у ресторані	2 150	2 580	3 140
Обсяг порцій по кейтеринговим замовленням	1 000	1 180	1 400
Обсяг порцій по доставці додому	2 500	3 000	3 600
Середній чек, грн.	425	445	470
Виручка від впровадження обладнання, тис. грн	2 500	3 100	3 900

Отже, планується, що в 2026 році на цьому обладнанні буде виготовлено порцій на суму 2500 тис. грн, в 2027 р. на суму 3100 тис. грн, в 2028 р. на суму 3900 тис. грн.

Далі обґрунтуємо доцільність нашої пропозиції. На купівлю виробничої лінії знадобиться 3120 тис. грн. Корисний термін служби становить 5 років. При купівлі цього обладнання й введення його в експлуатацію необхідно також врахувати амортизаційні відрахування. Амортизація розраховуємо лінійним методом (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Розрахунок амортизації й залишкової вартості

Рік	Первісна вартість, тис. грн	Сума нарахованої амортизації, тис. грн	Залишкова вартість, тис. грн	Середньорічна вартість, тис. грн
1	3120	624	2496	2808
2	2496	624	1872	2184
3	1872	624	1248	1560
4	1248	624	624	936
5	624	624	0	312

Сума щомісячних амортизаційних відрахувань дорівнює:

$$624000/12=52000 \text{ грн}$$

На покупку нового обладнання керівництво ресторану виділяє власні кошти в сумі 2 млн. грн. та на останні 1120 тис. грн було вирішено оформити кредит. Проаналізувавши кілька банківських пропозицій, був обраний кредит «Програма 6,5». Дана програма призначена для видачі коштів у кредит організаціям на для придбання основних засобів, модернізацію та реконструкцію виробництва, запуску нових проектів, поповнення обігових коштів.

Умови кредитування:

- сума позики – 1 120 тис. грн.;
- строк надання – 24 місяців (2 роки);
- основний борг погашається щомісяця, рівними частинами;
- річна процентна ставка – 16 %;

Оплата буде проводитись ануїтетним платежем.

Також, первинні витрати будуть містити наступні складові (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Первинні витрати для придбання та встановлення виробничої лінії

Вид витрат	Вартість, грн
1. Вартість нового обладнання	3120000
2. Вартість доставки	90000
3. Вартість встановлення	35500
4. Навчання персоналу	30000
5. Матеріали для монтажу	26500
РАЗОМ	3302000

Щорічні поточні витрати включають у рік постійні (амортизація - 624 тис. грн щорічно, оплата кредиту у перші два роки по 746 грн на рік) і змінні (на гарантійне обслуговування два рази в рік – 10 тис. грн, електроенергія – 146 тис. грн. у перший рік; 154 тис. грн. у другий рік і 161 тис. грн. у третій рік).

Таблиця 2.9

Прогнозні показники чистого прибутку в результаті реалізації пропозиції
для ГРК «Нептун»

№	Показники	2026	2027	2028
1	Очікуваний обсяг реалізації, од.	4790	5917	7293
2	Продажна ціна одиниці виробу, грн	425	445	470
3	Обсяг реалізації продукції, тис. грн (стр.2*стр.1)	2035	2633	3427
4	Змінні видатки на плановий обсяг продукції, тис. грн	156	164	171
5	Постійні витрати на виробництво на рік (без врахування амортизації), тис. грн	746	746	0
6	Амортизація, тис. грн.	624	624	624
7	Собівартість продукції, тис. грн. (стр. 4 + стр. 5 + стр.6)	1526	1534	795
8	Прибуток до оподаткування, тис. грн (стр.3-стр.7)	509	1099	2632
9	Ставка податку на прибуток, %	20	20	20
10	Чистий прибуток, тис. грн (стр.8*(100-стр.9)/100	407	879	2105
11	Чисті грошові потоки, тис. грн (стр.6+стр.10)	1031	1503	2729

Далі розрахуємо прогнозні показники чистого прибутку в результаті реалізації нашої пропозиції для ГРК «Нептун» (табл. 2.9).

Таким чином, розрахунки грошових потоків, демонструють, що впровадження нової технології дозволить одержувати чистий грошовий потік

в сумі 1031 тис. грн в 1503 р., 1836 тис. грн в 2027 р. та 2729 тис. грн в 2028 р.

Далі проведемо оцінку ефективності інвестиційного проекту в результаті реалізації нашої пропозиції для ГРК «Нептун» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Прогнозна оцінка інвестиційного проекту

Рік n	Початкові інвестиційні витрати і чисті грошові потоки, тис. грн	Дисконтний множник при ставці 0,2, рівної $(1+r)^n$	Сучасна вартість, тис.грн	Сучасна вартість наростаючим підсумком, тис.грн
0	-3302	1	-3302	-3302
1	1346	0,83	1117	-2185
2	1836	0,69	1267	-918
3	3046	0,58	1766	848
NPV			848	

Визначимо чисту приведену вартість нашого проекту:

$$NPV = 4150 - 3302 = 848 \text{ тис. грн; } NPV > 0.$$

Далі, розрахуємо індекс прибутковості інвестиційного проекту. Індекс прибутковості вказує на ефективність інвестиційного проекту. Він розраховується як відношення суми чистого прибутку до початкових інвестицій. Високий індекс прибутковості свідчить про ефективні інвестиції.

$$PI = 4150/3302 = 1,25 > 1,$$

це значить що на одну грн витрат припадає 1,25 грн. доходу.

$$PP = ((3302/(6228/3)) = 1,6 \text{ року,}$$

це говорить про те, що запропонована програма окупиться через 1 рік 6 місяців роботи.

$$DPP = ((3302/(4150/3)) = 2,4 \text{ роки,}$$

це говорить про те, що запропонована програма окупиться через 2 роки 4 місяців роботи.

Для наочності занесемо всі розрахунки в таблицю (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунки щодо оцінки ефективності запропонованого проекту для
ГРК «Нептун»

Показник	Критерій	Значення
NPV	➤ 0	884 тис. грн
PI	➤ 1	1,25
PP	<встановленого для підприємства граничного терміну	1,6 роки
DPP	<встановленого для підприємства граничного терміну	2,4 роки

У результаті впровадження сучасної технології Cook & Chill відбудеться значне покращення ключових конкурентних характеристик ГРК «Нептун»: зросте рівень якості продукції, прискориться процес обслуговування, забезпечиться стабільна наявність страв, розшириться потенціал для кейтерингового обслуговування, а також покращиться рівень інноваційності. Таким чином, реалізація даного проекту є обґрунтованою з фінансової, технологічної та маркетингової точки зору та забезпечує довгострокові переваги для розвитку конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Нептун».

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження ми дійшли наступних висновків:

- конкурентоспроможність підприємства – це відносний показник, який демонструє здатність компанії ефективно відрізнитися серед конкурентів, краще задовольняючи потреби споживачів. Високий рівень конкурентоспроможності забезпечується лояльністю клієнтів, їхнім бажанням здійснювати повторні покупки, а також відсутністю негативних відгуків і претензій до діяльності компанії;
- успішне функціонування готельно-ресторанного закладу залежить від гармонійної взаємодії великої кількості факторів, а саме: від місця розташування та якості обслуговування до інноваційності та фінансової стійкості. Високий рівень сервісу, комфорт, безпека, різноманіття послуг, індивідуальний підхід до клієнта, гнучка цінова політика та постійне оновлення технологій формують позитивний імідж закладу та забезпечують його конкурентоспроможність на ринку. Комплексна реалізація цих факторів дозволяє задовольнити очікування сучасних споживачів і сприяє довгостроковому розвитку готельно-ресторанного бізнесу;
- проведений аналіз стану галузі готельно-ресторанного бізнесу довів, що ринок закладів харчування в Україні у 2022–2023 роках перебував під впливом безпрецедентних викликів. Військова агресія змінила його структуру, географію, кадровий потенціал та бізнес-моделі. Незважаючи на втрати, галузь продемонструвала гнучкість, адаптивність і здатність до часткового відновлення у нових умовах, що створює передумови для її подальшої трансформації та розвитку;
- аналіз фінансових показників діяльності ГРК «Нептун» свідчить про поступове та стабільне зростання його операційних результатів. Це стало можливим завдяки збалансованій ціновій політиці, розширенню спектра додаткових послуг (SPA-зона, конференц-зали), підвищенню

якості обслуговування та орієнтації на потреби різних категорій клієнтів;

- доведено, що в результаті впровадження сучасної технології Cook & Chill відбудеться значне покращення ключових конкурентних характеристик ГРК «Нептун»: зросте рівень якості продукції, прискориться процес обслуговування, забезпечиться стабільна наявність страв, розшириться потенціал для кейтерингового обслуговування, а також покращиться рівень інноваційності. Таким чином, реалізація даного проєкту є обґрунтованою з фінансової, технологічної та маркетингової точки зору та забезпечує довгострокові переваги для розвитку конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Нептун».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_1_11
2. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_7
3. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 602-609. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_67
4. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2009. 168 с.
5. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
6. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ, 2006. 384 с.
7. Посохов І.М., Чепіжко О.В., Падалка П.А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 7. С. 5-8.
8. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства: дис. ... кандидата екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса: Одеська національна академія харчових технологій, 2019. 200 с.

9. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5 (61). С. 135–140.
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія/ за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
11. Момот В. М., Нежурко В. В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 3 (15). С. 71–78.
12. Продан І. О., Баран О. П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства. Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 58.
13. Баран О. П. Управління конкурентоспроможністю закладу ресторанного господарства. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 100 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/18763/1/Olia%20Baran%20Магістерська%20%281%29.pdf>
14. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 12 (175). С. 107-111.
15. Литвиненко Я. В., Литвиненко Т. Є. Напрямки підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства в Україні. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/12857/1/hotel%20establishments.pdf>
16. Приходько Д. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності ресторанів японської кухні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 14. С. 516–521. URL: <http://global->

national.in.ua/issue-14- 2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2599-prikladno-
d-o-teoretichni-aspekti-konkurentospromozhnosti-restoraniv-yaponskoji-
kukhni

17. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Ефективна економіка. 2016. № 9.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=514>
18. Михайлова Н.В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2008. Вип. 2(8). С. 310–317.
19. Богдан Н.М., Ферлій Р.Ю. Особливості управління якістю в готельному бізнесі. Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами». Луцьк: ЛНТУ, 2016. Ч. 3. С. 50–53.
20. Босовська М.В., Ведмідь Н.І. Автоматизація процесу управління якістю на підприємствах готельного господарства. Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка». 2011. Вип. 1. С. 87–91.
21. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин / М.О. Науменко, Т.В. Гура, В.С. Ковширко. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 319–322.
22. Куценко О.В. Якість послуг готельних підприємств та їх споживча оцінка. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 2(16). С. 323–332.
23. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки.

2022. Вип. 22. С. 161-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2022_22_12
24. Виноградня В.М., Черняєв О.С., Стеценко В.І. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в сучасних умовах. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 55. С. 24-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esvu_2022_55_6
25. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 81-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_13
26. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу / О. С. Балабаш // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2019. - № 5. - С. 31-43.
Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2019_5_4.
27. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно структурованого менеджменту / О. Є. Кузьмін // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 2(3). – С. 7-16. [Електронний ресурс].
Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/7-pdf>
28. Кузнецова І. О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя / І. О. Кузнецова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 64-68.
29. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components / I. Kuznetsova, O. Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 1 (12). – С. 48-57. [Електронний ресурс].
Режим оступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

ДОДАТКИ



Фото 2.1



Фото 2.2



Фото 2.3



Фото 2.4



Фото 2.5



Фото 2.6



Фото 2.7