

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»

на тему: «Формування конкурентних переваг підприємств готельно-
ресторанного бізнесу»

Виконала:
здобувач ІV курсу спеціальності
241 «Готельно–ресторанна справа»
Логвіненко Р. К.

Керівник:
к.е.н., доц. Стеблюк Н.Ф.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Логвіненко Р. К. Формування конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Виходячи з поставленої мети виконано такі завдання досліджено теоретико-методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства; розглянуто методи та моделі прийняття рішень у забезпеченні конкурентних переваг підприємства; проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства з метою визначення конкурентної позиції та його основних конкурентів; обґрунтовано основні напрями формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Методи дослідження: системний аналіз та логічні узагальнення (для систематизації понятійного апарату); методи статистичного аналізу; DESTEP-, SNW-, SWOT-аналізи; експертний аналіз, багатокутника конкурентоспроможності; семантичний диференціал; теорія масового обслуговування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання власниками, менеджерами і фахівцями підприємств готельно-ресторанного бізнесу методичних рекомендацій оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 63 сторінки тексту, 12 рисунків, 15 таблиць, 2 додатки. Список джерел включає 51 найменування літератури.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТИ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, ОЦІНКА.

ANNOTATION

Logvinenko R. K. Formation of competitive advantages of enterprises in the hotel and restaurant business. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for the formation of competitive advantages of enterprises in the hotel and restaurant business.

The object of the study is the process of forming competitive advantages of the enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation of competitive advantages of enterprises in the hotel and restaurant business.

Based on the set goal, the following tasks were performed: the theoretical and methodological aspects of the formation of competitive advantages of the enterprise were investigated; methods and models of decision-making in ensuring competitive advantages of the enterprise were considered; the external and internal environment of the enterprise was analyzed in order to determine the competitive position and its main competitors; the main directions of the formation of competitive advantages of the studied enterprise were substantiated.

Research methods: system analysis and logical generalizations (for systematization of the conceptual apparatus); statistical analysis methods; DESTEP-, SNW-, SWOT-analyses; expert analysis, polygon of competitiveness; semantic differential; theory of mass service.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using methodological recommendations for assessing the competitive advantages of the enterprise by owners, managers and specialists of hotel and restaurant businesses.

The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions; contains 63 pages of text, 12 figures, 15 tables, 2 appendices. The list of sources includes 51 titles of literature.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, COMPETITORS, COMPETITIVE ENVIRONMENT, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS, EVALUATION.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1 Конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства: сутність та дефініції.....	7
1.2 Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства....	13
1.3. Методи та моделі прийняття рішень у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	23
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця».....	23
2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовищ готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця»	30
2.3. Конкурентна позиція досліджуваного готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця».....	35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	42
3.1 Рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця» із використанням бізнес-моделі.....	42
3.2. Застосування системи масового обслуговування для визначення відносної пропускної здатності замовлень у готельно-ресторанному комплексі «Дача Горця»	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	53
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Запорукою успіху на сучасному конкурентному ринку є надання високоякісних послуг, що сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Тому оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища та конкурентної позиції підприємства готельно-ресторанного господарства є ключовим фактором розвитку бізнесу. У цьому контексті важливою та актуальною є розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємств у сучасних умовах.

Сутність конкурентної переваги підприємства, її методологічні основи та різні аспекти управління досліджували такі відомі вчені, як А. Сміт, А. Курно, Е. Хокшер, І. Ансофф, М. Портер, Й. Шумпетер, Дж. Хемел, К. Прахалад, Л.В. Балабанова, М.А. Окландер та інші. Незважаючи на значущість отриманих результатів та цінність проведених системних досліджень, потребують подальшого розвитку нові підходи до формування конкурентних переваг підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети поставлено і вирішено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства;
- розглянути систему факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- розглянути методичні підходи та інструментарій оцінки конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати діяльність готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця»;
- оцінити зовнішнє і внутрішнє середовище готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця»;
- визначити конкурентну позицію готельно-ресторанного комплексу

«Дача Горця» та його основних конкурентів;

- обґрунтувати основні заходи для підвищення конкурентних переваг підприємства готельно-ресторанного бізнесу «Дача Горця» із використанням бізнес-моделі (Business Model Map) ;

- запропонувати використання системи масового обслуговування (СМО) для визначення відносної пропускну здатності замовлень у готельно-ресторанному комплексі «Дача Горця».

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Методи дослідження: системний аналіз та логічні узагальнення (для систематизації понятійного апарату); методи статистичного аналізу; DESTEP-, SNW-, SWOT-аналізи; експертний аналіз, багатокутника конкурентоспроможності; семантичний диференціал; теорія масового обслуговування.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, навчальні посібники, внутрішня інформація досліджуваного підприємства, офіційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання власниками, менеджерами і фахівцями підприємств готельно-ресторанного бізнесу методичних рекомендацій оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 63 сторінки тексту, 12 рисунків, 15 таблиць, 2 додатки. Список джерел включає 51 найменування. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємств. У другому розділі проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу. У третьому розділі виокремлено напрями формування конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства: сутність та дефініції

Аналіз сучасної економічної літератури дає підставу констатувати, що на цей час у вітчизняній і закордонній теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємств існує безліч проблем, які внаслідок своєї складності й багатогранності є дискусійними.

Портером М. запропоновано підхід до визначення поняття конкурентоспроможність, в основі якого лежить здатність вести конкурентну боротьбу на основі конкурентних переваг [1,2]. Конкурентоздатним є підприємство, що володіє будь-якими перевагами над конкурентами. Слід зазначити, що конкурентна позиція – позиція, котру займає підприємство відповідно до результатів діяльності з усіма перевагами та недоліками в порівнянні з конкурентами та відображає конкурентні відносини в конкурентному середовищі.

Еволюція економічних учень конкуренції обґрунтовує особливості впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкурентних переваг.

До теперішнього часу категорія конкурентних переваг залишається недостатньо вивченою. Процес її еволюції можна охарактеризувати декількома етапами. Перший етап пов'язаний з появою теорії абсолютних переваг. Згідно твердження А.Сміта (XVIII ст.) перевагу на ринку отримують країни з найбільш сприятливими кліматичними умовами [3]. Початок наступного етапу відносять до кінця XVIII – початку XIX ст., коли Д. Рікардо була запропонована теорія порівняльних витрат. Ідея вчення полягала в тому, що в процесі обміну перевагу отримують країни, які виробляють продукцію з меншими витратами [4]. Третій етап, який позначився домінуванням теорії

порівняльних переваг, представлений працями Е. Хекшера (1919 р.) і Б. Оліна (1935 р.) [5, 6, 7, 8, 9]. Згідно «теореми Хекшера-Оліна» країна експортує товари, у виробництві яких ефективніше використані надлишкові фактори виробництва й імпортує товари з дефіцитними виробничими факторами. Математично цю теорію описали П. Самуельсон і В. Столпер в 40-х роках ХХ ст. Подальший розвиток теорія отримала в працях В. Леонт'єва («парадокс Леонт'єва»). Його дослідження показали, що незважаючи на думку про надмірність капіталу в США, в його експорті переважали трудомісткі товари.

Сучасний етап еволюції характеризується появою концепції конкурентних переваг. Найбільш значними на цьому етапі були дослідження М. Портера, який запропонував теорію конкурентної переваги [1, 10]. Надалі теорія отримала розвиток в працях ряду вчених (Ж. Ж. Ламбен, Г. Ассель та ін.), які використали її елементи в своїх наукових розробках. Основоположний принцип теорії М. Портера – конкурентоспроможність відображає здатність суб'єкта вести конкурентну боротьбу на основі конкурентних переваг. Вчений вважає, що: конкурентоспроможність будь-якого господарюючого суб'єкта складається з ряду часткових конкурентних переваг; рівень конкурентоспроможності суб'єкта визначається результатами його конкурентних переваг за всіма економічними показниками (прибутковість, ефективність управління тощо); конкурентоспроможність суб'єкта характеризується як «можливість ефективної діяльності на ринку для досягнення конкурентних переваг».

Під конкурентною перевагою в цьому випадку розуміється висока компетентність фірми в якійсь галузі, що дає їй найкращі можливості залучати та зберігати існуючу клієнтуру [1]. Інший представник цієї течії Ж. Ж. Ламбен оцінював конкурентні переваги з точки зору порівняльної ринкової переваги над конкурентами та ставив переваги в залежність від конкурентної ринкової структури [11].

Вважаємо за доцільне визначити конкурентні переваги фірми як базового конкурента у такому вигляді: конкурентні переваги фірми - це

економічно вимірюваний прояв переваг суб'єкта господарювання над іншими конкурентами, що виражається в сукупності споживчих характеристик продукції (товарів, послуг), яка виробляється, та відображає потенційний стан його внутрішнього середовища і привабливість зовнішніх умов у даний момент часу.

Розкриття сутності конкурентної переваги дозволяє визначити основні класифікаційні ознаки та здійснити систематизацію основних типів переваг. Вітчизняними та зарубіжними авторами, що займаються проблемами конкуренції та конкурентоспроможності запропоновані різні класифікації конкурентних переваг [12, 13, 14, 15]. Так, М. Портер виділив три основні типи переваг – низькі витрати, диференціація продукту та концентрація на певному сегменті ринку [1, 2]. Ж. Ж. Ламбен розділив конкурентні переваги на переваги продукту (зовнішні), що мають цінність для покупця і переваги підприємства (внутрішні), що мають цінність для самого виробника [16].

Так, економічний сенс класифікації М. Портера пояснюється тим, що в результаті взаємодії внутрішнього середовища підприємства та зовнішніх умов діяльності конкурентні переваги синтезовані в якісних та вартісних властивостях виробленої продукції. Споживча цінність є мірою сприйняття споживачем якісного наповнення товару (послуги) і проявляється у максимальній ціні, яку він згоден заплатити за придбаний продукт (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Рівні та фактори зовнішнього середовища суб'єкта конкуренції

Джерело: розроблено автором за даними [17,18,19]

У класифікації Ж. Ж. Ламбена до переваг продукту (зовнішні) для

покупця, додалися переваги підприємства (внутрішні), що представляють цінність для виробника. Тут переваги виробника розглядаються у якості конкурентного потенціалу суб'єкта та слугують основою створення переваг продукції. Але при цьому не враховується вплив інших факторів зовнішнього середовища, які можуть надати додаткові можливості для створення нових переваг і розвитку існуючих. Основні сфери і показники конкурентної переваги зведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Сфери і показники конкурентних переваг підприємства

Сфера конкурентних переваг		Показники конкурентних переваг
Організаційні конкурентні переваги		Розміри підприємства
		Рівень мобільності
		Досвід роботи
		Ефективність менеджменту
		Розміри ресурсної бази
Функціональні конкурентні переваги	Маркетинг	Імідж підприємства
		Розміри і кількість цільових ринків
		Знання споживачів
		Переваги у інформації, отриманій у результаті досліджень
		Ефективна цінова стратегія
		Ефективна комунікаційна політика
		Високий рівень сервісу
	Виробництво	Технологія
		Ефективність виробництва
		Якість товару
		Мобільність виробництва
	Кадри	Економія на масштабах виробництва
		Класифікація персоналу
		Досвід практичної діяльності
Переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах з зовнішніми організаціями (економічними контрагентами)		Контроль каналів збуту
		Впливові контакти у галузі
		Підтримка уряду
		Доступ до матеріально-технічних ресурсів
		Доступ до фінансових ресурсів

Джерело: розроблено автором за даними: [5,7,20,21].

Однак запропонована система класифікаційних критеріїв не дає повного розуміння природи й джерел виникнення переваг. Під джерелами створення переваг найбільш часто розуміється сукупність факторних характеристик, що представляють собою об'єктивні, постійно діючі умови діяльності суб'єктів конкуренції. При вивченні механізму створення переваг багато вітчизняних і

зарубіжних дослідників вважають, що фактори можуть сприяти як появі конкурентних переваг, так і їх зникненню; фактори сприяють трансформації можливостей у дійсність; фактори визначають способи й засоби отримання додаткових конкурентних переваг, але їх наявність недостатня для забезпечення конкурентоспроможності.

Класифікація факторів конкурентних переваг наступна [22,23]:

зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на діяльність суб'єкта та характеристики його внутрішнього середовища;

склад факторів і ступінь їх впливу на переваги суб'єкта з часом може змінюватися й залежить від конкурентної специфіки галузі;

з точки зору процесу управління конкурентними перевагами найбільш значимими є керовані чинники, ступінь впливу яких суб'єкт може контролювати. Дана група факторів є тотожною за своєю суттю групі факторів прямого впливу;

запорукою формування стійких конкурентних переваг суб'єкта є активний розвиток та використання унікальних факторних характеристик.

Підходи до забезпечення конкурентних переваг підприємства наведено на рис.1.2.[11,24]

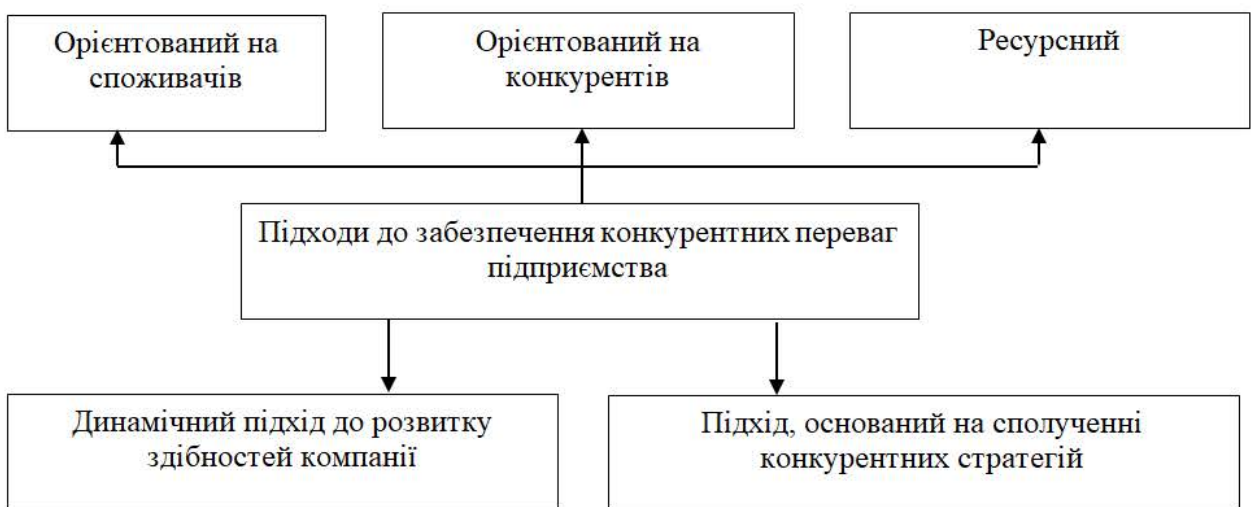


Рисунок 1.2 – Основні підходи до забезпечення конкурентних переваг підприємства

Джерело: розроблено автором

Ідентифікація форми переваг визначається споживачами при виборі та купівлі продукту відповідно до споживчих властивостей. Таким чином, кінцевим носієм конкурентних переваг є сама продукція, а характеристики зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу суб'єкта виступають в якості умов, що формують їх внутрішній зміст [5,26].

У зв'язку з цим пропонуємо поділити сукупність існуючих класифікаційних ознак на генеральну групу (ідентифікація форми переваги) і другорядну (розкриває зміст переваги). У якості центральної типології пропонується використання класифікації визначення типів переваг як поєднання якісних і вартісних властивостей продукції з урахуванням ступеня конкурентної позиції суб'єкта конкуренції на внутрішньогалузевому ринку (табл. 1.2).

Узагальнення існуючих наукових підходів до розуміння сутності факторних характеристик як джерел виникнення переваг дозволило розглянути процес створення та розвитку конкурентних переваг, який враховує характер трансформаційного впливу факторів різних рівнів.

Таблиця 1.2 – Класифікація типів конкурентних переваг

Конкурентна позиція на внутрішньогалузевому ринковому сегменті					
<i>Мінімальна</i>			<i>максимальна</i>		
Вартісні параметри	низький рівень (привабливі)	фіксовано низькі витрати	низькі витрати	низький рівень (непривабливі)	Якісні параметри
		фіксоване поєднання диференціації та низьких витрат	поєднання диференціації та низьких витрат	високий рівень (привабливі)	
	високий рівень (непривабливі)	відсутність переваг	відсутність переваг	низький рівень (непривабливі)	
		фіксована диференціація	диференціація	високий рівень (привабливі)	

Джерело: розроблено автором за даними: [10, 11,27].

Слід усвідомлювати, що управління підприємством, планування і

впровадження змін, які спрямовані на поліпшення його діяльності, є по суті реакцією на зміни в зовнішньому середовищі, проявом реалізації адаптаційного механізму реагування на зовнішні чинники.

Отже, визначено важливі та невід'ємні складові компоненти конкурентоспроможності, які свідчать про її факторну природу, конкурентні переваги. Аналіз категоріального змісту конкурентних переваг дозволив виділити в його еволюції декілька етапів. Сучасний етап еволюції характеризується появою концепції конкурентних переваг, а конкурентоспроможність відображає здатність суб'єкта вести конкурентну боротьбу на основі конкурентних переваг.

1.2 Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Важливу роль в системі управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах конкуренції відіграють фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ [26,28]. Зовнішнє середовище підприємства не однорідне, а диференційоване за силою, періодичністю та характеру впливу на підприємство. Критеріями оцінки зовнішнього середовища фахівці виділяють складність, об'ємність, рухливість, невизначеність, комунікабельність. Відповідно до впливу на підприємство та можливості здійснення на ньому змін зовнішнє середовище пропонується класифікувати за трьома рівнями: сприятливий, нейтральний, несприятливий [27]. Класифікація рівнів впливу зовнішнього середовища наведено [19,28](табл. 1.4). Оскільки в оцінці поточного стану як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства ступінь невизначеності є суттєвим, то багато оцінок носять нечіткий характер. Таким чином, загальна поточна оцінка стану не може бути суворо однозначною та кількісною. Широке поширення для вирішення завдань з розмитими критеріями отримала теорія нечітких множин, що лежить в основі FUZZY-технології. Сьогодні методи теорії нечітких множин використовуються майже

у всіх прикладних сферах, зокрема в управлінні підприємствами, якістю продукції і технологічними процесами, при дослідженні переваг споживачів і експертно-аналітичних завдань у бізнесі [28,30]. Для визначення чинника, який характеризує умови проведення змін, рекомендовано використати підхід, згідно якого в умовах, коли інформації не вистачає або вона не дуже високої якості, особа, яка приймає рішення, свідомо або несвідомо відходить від числових оцінок, що виражаються природною мовою (наприклад, «високий/низький рівень чинника», «великий/малий/незначний розмір грошового потоку», «прийнятний/ понадлімітний ризик» тощо) [11,17,31].

Таблиця 1.3 – Характеристика рівнів впливу зовнішнього середовища на підприємство

Критерії оцінки зовнішнього середовища	Опис критеріїв оцінки зовнішнього середовища	Рівні впливу зовнішнього середовища на підприємство		
		<i>сприятливий</i>	<i>нейтральний</i>	<i>несприятливий</i>
Складність	Затрати праці, матеріальних та інтелектуальних ресурсів на обробку потрібної кількості елементів зовнішнього середовища	Низька складність середовища	Середня складність середовища	Висока складність середовища
Об'ємність	Кількість елементів зовнішнього середовища, які перш за все повинні враховувати підприємства при розробці та реалізації управлінських рішень	Мала об'ємність середовища	Середня об'ємність середовища	Велика об'ємність середовища
Рухливість	Ступінь мінливості зовнішнього середовища у часі	Стабільне середовища	Динамічне середовище	Надзвичайно мінливе середовище
Невизначеність	Неповнота та неточність інформації про поточний стан елементів зовнішнього середовища	Низький рівень невизначеності середовища	Середній рівень невизначеності середовища	Високий рівень невизначеності середовища
Комунікабельність	Рівень відносин (взаємодії) між підприємством та зовнішнім середовищем	Повна взаємодія	Переважаюча взаємодія	Переважаюча протидія

Джерело: розроблено автором за даними [28,30].

Інтегральну оцінку зовнішнього середовища підприємства пропонується визначати на підставі таких ключових показників динаміки зовнішнього середовища: показники ринків збуту (динаміка ємності зовнішнього та внутрішнього ринків), показники ринків ресурсів (середня ціна на ресурси за даними відповідних галузевих бірж), кадрові ресурси, фінансові ресурси, інформаційні ресурси, конкуренти-виробники, податкове навантаження, динаміка валютних курсів та динаміка інфляції.

Можливість і необхідність проведення змін на підприємстві значною мірою залежать не тільки від зовнішніх умов, а й від фактичного стану підприємства. Внутрішнє середовище підприємства становить інтегровану сукупність виробничих, технологічних, фінансово-економічних, організаційних, технічних умов усередині підприємства.

Адекватна кількісна оцінка впливу означених складових інтегрального показника зовнішнього середовища на економічну діяльність окремого підприємства є надто складною через значний обсяг необхідної статистичної інформації щодо конкретних результатів впливу та відсутності на підприємстві такої інформації. Тому таку оцінку доцільно здійснювати за допомогою методу експертних оцінок [13,32].

Процес прийняття й реалізації управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємств має потребу в різних видах підтримки. Характеристику основних видів підтримки до яких віднесено фінансову, організаційну та інформаційну, наведено в табл.1.4.

З метою здійснення конкурентоспроможності на підприємстві має здійснюватися комплекс спеціальних управлінських рішень [33]: аналіз ситуації ринку; формування альтернативних варіантів управлінського рішення; визначення критеріїв і обмежень вибору найкращого варіанта управлінського рішення; оцінка альтернативних варіантів управлінського рішення; вибір найкращого варіанта управлінського рішення; узгодження й ухвалення управлінського рішення; реалізація управлінського рішення.

Концепцію формування такого комплексу наведено на рис.1.3.

Таблиця 1.4 – Характеристики видів підтримки прийняття й реалізації управлінського рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Етапи процесу прийняття й реалізації управлінського рішення	Види підтримки		
	фінансова	організаційна	інформаційна
Аналіз ситуації ринку	Фінансування витрат на проведення досліджень	Організація проведення аналізу	Вибір джерел одержання інформації
Формування альтернативних варіантів управлінського рішення	-	Організація формування варіантів	Здійснення інтерактивного режиму інформаційної підтримки
Визначення критеріїв і обмежень вибору найкращого варіанта управлінського рішення	-	Організація процесу здійснення вибору критеріїв і варіантів управлінського рішення	Одержання інформації про можливі обмеження й критерії
Оцінка альтернативних варіантів управлінського рішення	-	Організація проведення оцінки	Одержання інформації про рівень ризику альтернативних варіантів рішення
Вибір найкращого варіанта управлінського рішення	-	Організація вибору управлінського рішення	Здійснення оцінки обсягу і якості інформації, необхідної для ухвалення управлінського рішення
Узгодження й ухвалення управлінського рішення	-	Організація процесу узгодження	Інформування всіх учасників процесу реалізації управлінського рішення
Реалізація управлінського рішення	Фінансування витрат на реалізацію управлінського рішення	Організація процесу реалізації	Моніторинг результатів

Джерело: розроблено автором



Рисунок 1.3 – Моделювання процесу прийняття управлінських рішень із забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [27,20,34].

Отже, контроль господарської діяльності включає порівняння реального розвитку подій. проведення ревізії – визначення кола питань, які потрібно вирішити для майбутнього планування господарської діяльності підприємства, виявлення галузей, в яких підприємство повинне виправити недоліки поточної конкурентної стратегії. Це включає вивчення конкурентних цілей підприємства, обраної конкурентної стратегії, її організації та реалізації.

1.3. Методи та моделі прийняття рішень у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

З огляду на всю сукупність особливостей, що супроводжують процес підготовки й прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства, у роботі виділено спеціальні методи й інструменти (табл.1.5) [24].

Практичного значення набувають кількісні методи оцінки конкурентних переваг, особливе місце серед яких належить моделюванню. Сутність математичного моделювання полягає у підборі математичних схем (моделей), що адекватно описують процеси.

Використовуються наступні методи аналізу часових рядів [24,36]: кореляційний аналіз, який дозволяє виявити значущі зв'язки та їх лаги - запізнення в межах певного процесу; спектральний аналіз, який дозволяє виділити періодичні та квазіперіодичні складові часового ряду; методи згладжування та фільтрації використовуються для перетворення часових рядів з метою усунення високочастотних та сезонних коливань; методи авторегресії та ковзних середніх; методи прогнозування – методи нейронних мереж, модель ARIMA, які дають можливість на основі створеної загальної моделі часового ряду оцінювати його найімовірніші значення у майбутньому [20].

Таблиця 1.5 – Спеціальні методи й інструменти прийняття управлінських рішень у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств

Етап прийняття управлінського рішення	Зміст та особливості етапу прийняття управлінських рішень	Використовувані методи, підходи й інструменти
Аналіз ситуації ринку	Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку	Системний і ситуаційний підхід, евристичні та матричні методи, використання коефіцієнтів визначення інтенсивності конкуренції
Формування альтернативних варіантів управлінського рішення	Постановка мети, формування бази даних, аналіз проблем	Анкетування, аналіз, побудова дерева рішень
Визначення критеріїв і обмежень вибору найкращого варіанта управлінського рішення	Встановлення критеріїв, формування обмежень, встановлення логічного взаємозв'язку між критеріями й обмеженнями	Метод сценаріїв, розробка процедури моделювання, методи дослідження операцій
Оцінка альтернативних варіантів і вибір найкращого варіанта управлінського рішення	Порівняльна оцінка альтернатив, зіставлення за ступенем відповідності критеріям оцінки ефективності результату	Оцінні методи, економіко-математичне моделювання
Організаційний супровід і інформаційна підтримка прийняття й реалізації управлінського рішення	Визначення й закріплення функціональних обов'язків ОПР	Кількісні методи, методи управління персоналом, модель справедливості

Джерело: розроблено автором на основі [29,33]

Групи математичних методів представлені на рис. 1.4. Розглянемо окремо методи кожної групи, структуру, принципи і особливості їх застосування.

Таким чином, при застосуванні класичних методів економіко-математичного моделювання виникає проблема, яка пов'язана з їх неспроможністю оперувати якісними показниками [20,24]. Тому необхідно використовувати методики якісного аналізу економічних систем [24].

Переваги і недоліки основних груп методів оцінки (суб'єктивні, об'єктивні, якісні, кількісні, прямі, непрямі, аналітичні, часткові, загальні) й аналізу конкурентних переваг підприємств наведено в табл. 1.6.

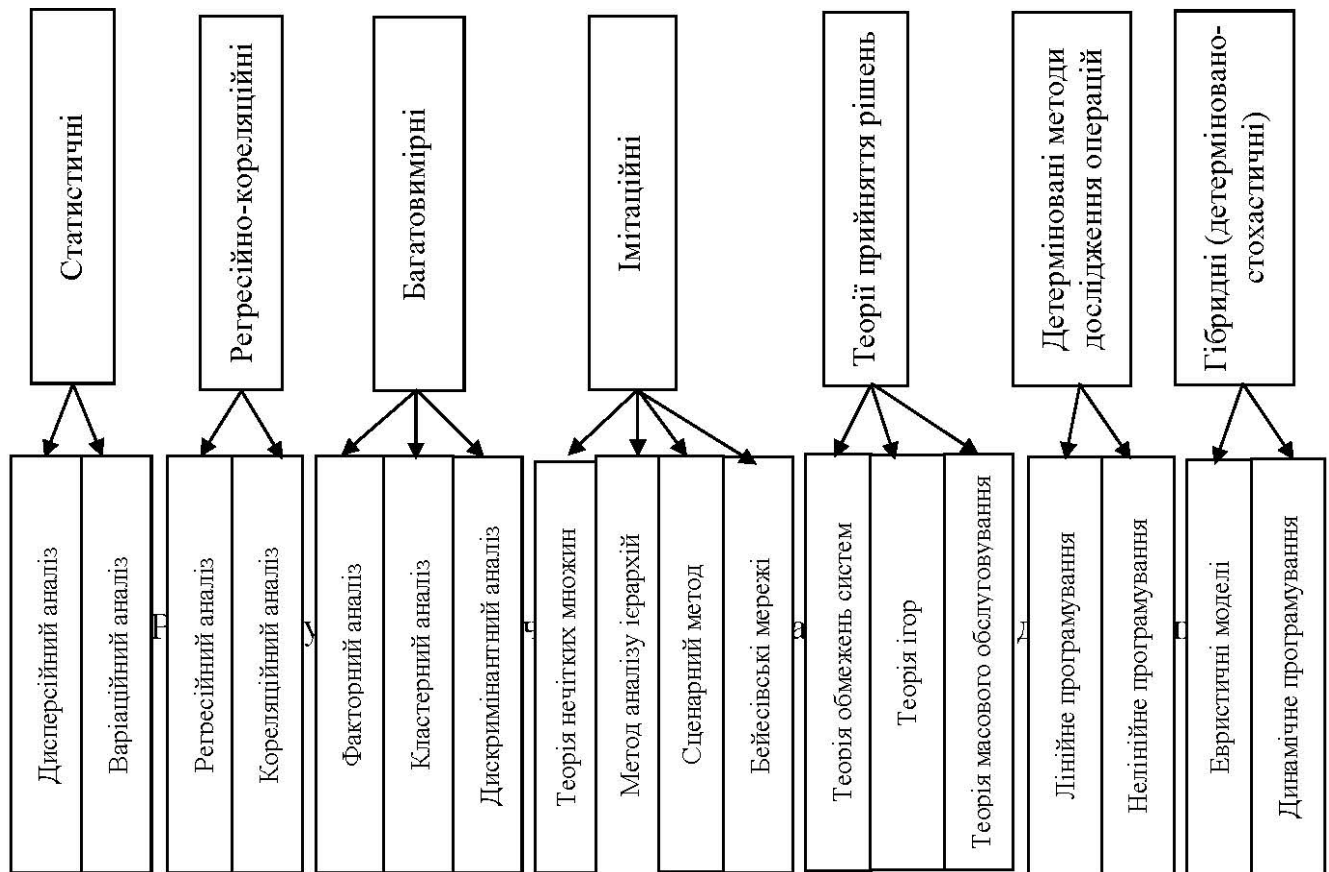


Рисунок 1.4 – Групи математичних методів

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1.6 – Переваги і недоліки основних груп методів оцінки й аналізу конкурентних переваг підприємств

Група методів оцінки	Переваги	Недоліки
Суб'єктивні	цілісна оцінка по групах параметрів	суб'єктивізм в оцінках; складність вибору бази порівняння
Об'єктивні	порівняльний характер і конкретизація підсумкової оцінки	низька достовірність первинної інформації; складність розрахунку оцінок
Якісні	цілісна оцінка по групах параметрів	суб'єктивізм в оцінках; низька точність оцінки параметрів
Кількісні	конкретизація підсумкової оцінки	обмежена кількість оціночних показників
Прямі	оцінка переваг на стратегічному рівні	відсутність докладного внутрішнього аналізу
Непрямі	оцінка переваг на тактичному рівні	неможливість визначення оцінок в довгостроковій перспективі

Група методів оцінки	Переваги	Недоліки
Апріорні	прогнозний характер отриманих результатів, можливість планування	переважання суб'єктивних показників, складність вибору експертів
Апостеріорні	величина оцінки відображає реальний рівень конкурентних переваг	складність і трудомісткість отримання емпіричної інформації
Аналітичні	порівняльний характер і конкретизація підсумкової оцінки	обмеженість числа використовуваних критеріїв; суб'єктивізм в оцінках
Графічні	висока наочність і практична придатність	суб'єктивізм в оцінках; неточність оцінки якісних параметрів
Загальні	характеристика загального рівня конкурентних переваг	відсутність детального аналізу факторних характеристик
Часткові	висока ефективність оцінки окремих сфер переваг	низька достатність і реалістичність відображення результатів

Джерело: розроблено автором на основі: [20, 25].

Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна подати у вигляді рис. 1.5.

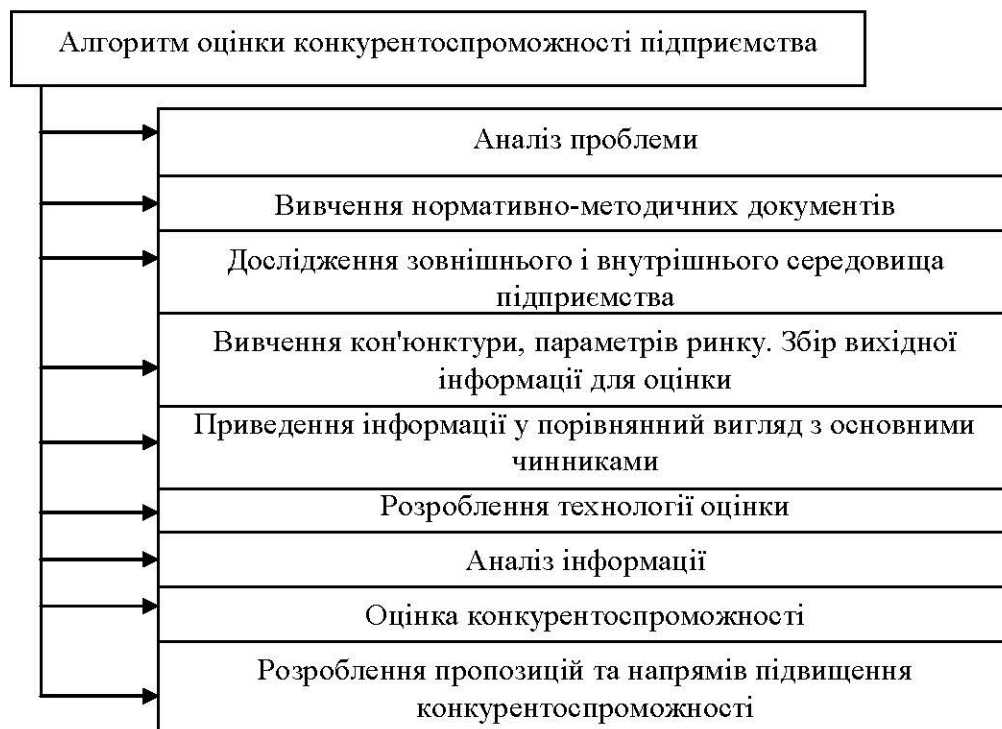


Рисунок 1.5 – Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, було охарактеризовано методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, відмітна особливість яких полягає у можливості отримати конкретну інформацію про діяльність організації, враховуючи параметри внутрішнього і зовнішнього середовища. Наведено основні методичні підходи та методи економіко-математичного моделювання для оцінки конкурентних переваг підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами першого розділу отримано наступні висновки.

1. Визначено важливі та невід'ємні складові компоненти конкурентоспроможності, які свідчать про її факторну природу, конкурентні переваги. Аналіз категоріального змісту конкурентних переваг дозволив виділити в його еволюції декілька етапів. Сучасний етап еволюції характеризується появою концепції конкурентних переваг, а конкурентоспроможність відображає здатність суб'єкта вести конкурентну боротьбу на основі конкурентних переваг.

2. Різноманітність суб'єктів за своїми конкурентними характеристиками, у тому числі й розміром частки ринку, зумовила необхідність виділення стратегічних конкурентних груп, які мають спільні риси, схожі ринкові позиції та реалізують близькі за змістом стратегії. Суперництво, як один з видів взаємодії суб'єктів, відбувається за умови функціонування конкурентів в певній зоні економічних взаємовідносин.

3. Наведено основні методичні підходи та методи економіко-математичного моделювання для оцінки конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця»

Готельно-ресторанний комплекс (ГРК) «Дача Горця» знаходиться у живописному, екологічно чистому куточку, поблизу р. Орель, у сосновому лісі, в 23 км від міста Дніпро. «Дача Горця» – це комплекс, який був відкритий у 2011 році і працює круглий рік. «Дача Горця» – це готель, котеджі, ресторан, басейн, бесідки, мангал, рибалка, баня, прокат човнів, міні-зоопарк. Готельно-ресторанний комплекс складається з 20-ти окремих будинків-готелів і котеджів, розташованих у лісовій зоні, що стоять на березі річки. Зі своєю унікальною структурою є ідеальним місцем для проведення тренінгів, семінарів, святкових заходів [17]. Аналіз балансу готельно-ресторанного комплексу за даними фінансової звітності дозволяє оцінити його фінансову стійкість та здатність вчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками, виплачувати працівникам заробітну плату, вирішувати фінансові питання тощо (рис.2.1) [17].

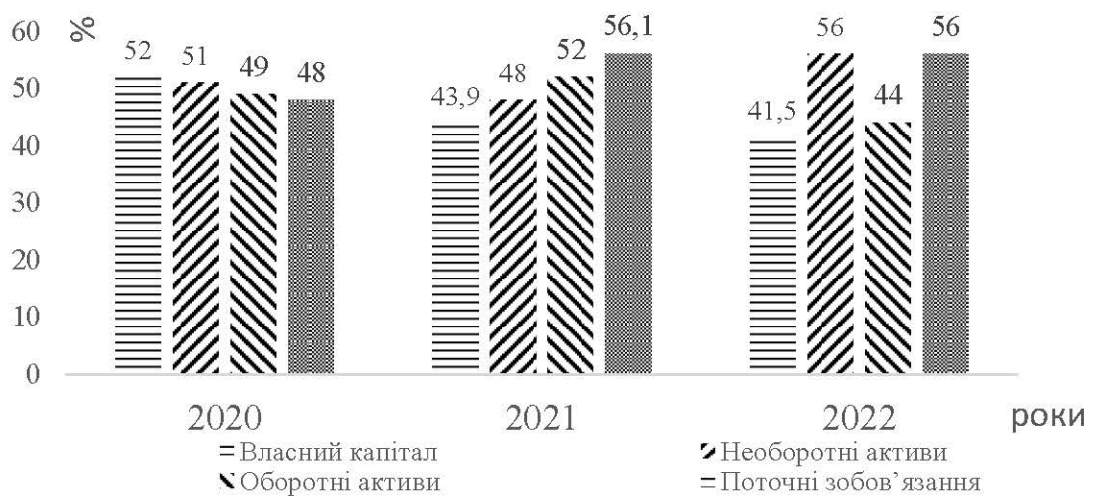


Рисунок 2.1 – Динаміка активів та пасивів ГРК «Дача Горця»

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Тип фінансової політики підприємства (активи та джерела їх фінансування) показано на рис. 2.2.

Залежно від частки виробничого капіталу, що фінансується за рахунок власних джерел, виділяють чотири класи об'єктів (помірний ризик структури капіталу, критичний ризик, надмірний ризик), виходячи з рівня ризику фінансової стійкості [17].

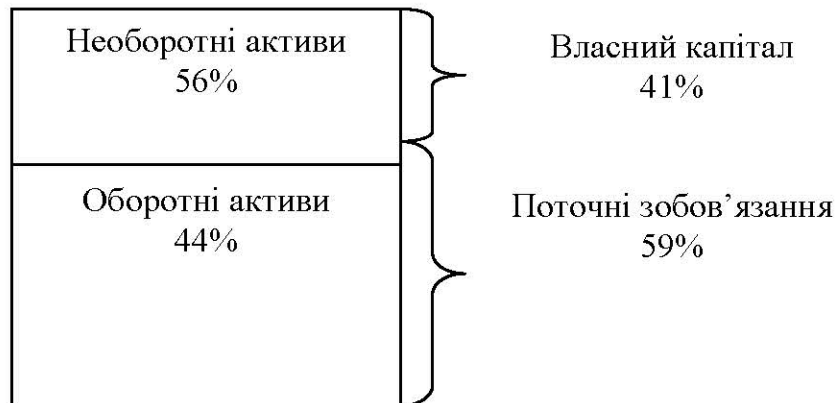


Рисунок 2.2 – Структура майна підприємства за 2022 рік
(Клас 3 Критичний рівень ризику)

Джерело: розроблено автором

Оцінка витрат на утримання та обслуговування готельно-ресторанного комплексу допомагає виявити можливості для зниження витрат та оптимізації процесів. Аналіз витрат може включати такі складові, як оплата праці, витрати на енергію, витрати на обслуговування та утримання обладнання, закупівлю матеріалів та інше. Структура адміністративних витрат підприємства наведена на рис.2.3.

Витрати на збутову діяльність підприємства наведено на рис.2.4. Найбільш витратна частина – заробітна плата з нарахуваннями та амортизація.

Характеристика номерного фонду готелю наведена в таблиці 2.1.

Дані за номерним фондом (120 номерів) щодо завантаження та ціноутворення (табл.2.2).

Завантаженість відображає відсоток використання готельних номерів протягом певного періоду, що дозволяє зрозуміти, наскільки готель успішно

привертає клієнтів та використовує свій потенціал.

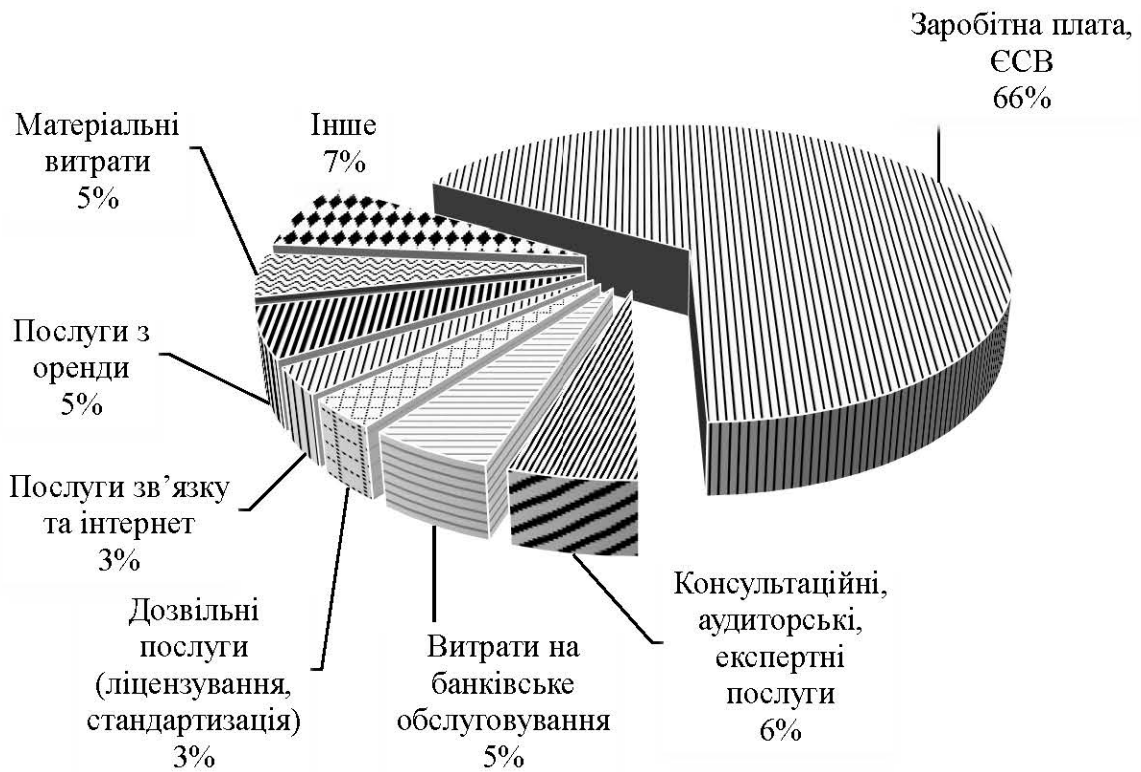


Рисунок 2.3 – Структура адміністративних витрат підприємства

Джерело: розроблено автором

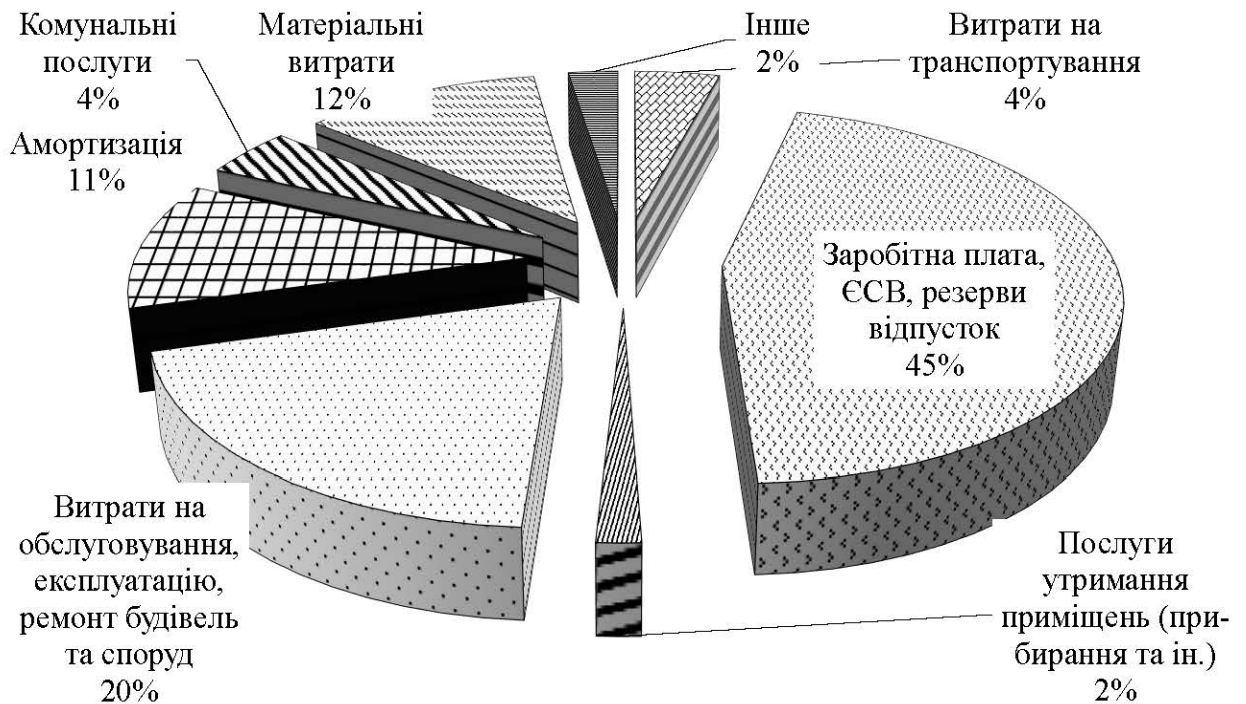


Рисунок 2.4 – Витрати на збутову діяльність підприємства

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.1 – Характеристика номерного фонду

Тип номера	Ціна, грн	Характеристика
«ЕКОНОМ»	1200	однокімнатний номер загальною площею 20 кв.м., розрахований на проживання двох гостей. Номер обладнаний двоспальним ліжком, телевізором, містким гардеробом та тумбою. Ванна кімната з душовою кабіною та міні парфумерією;
«СТАНДАРТ»	1200	однокімнатний номер, розрахований на двох гостей. Загальна площа кімнати складає 30 кв.м. В кімнаті є двоспальне ліжко, диван, що дозволяє додатково розміщувати людей, але за окрему плату, телевізор, холодильник, письмовий стіл з двома стільцями, 2 тумби та шафа для одягу. Ванна з душовою кабіною, міні парфумерія;
«НАПІВЛЮКС»	1300	розкішний однокімнатний номер забезпечить гостям комфортні умови для відпочинку. В ньому меблі зроблені з якісного дерева. В наявності є двомісне ліжко, диван, телевізор з плоским екраном, тумба, стіл з двома стільцями, шафа для одягу, кондиціонер. Ванна кімната оснащена душовою кабіною та міні парфумерією;
«ЛЮКС»	2300	однокімнатний номер, розрахований на двох гостей. Цей номер відрізняється від інших більш романтичною обстановкою: біло-червоні кольори інтер'єру, біле двоспальне ліжко, тумби, телевізор, холодильник, кондиціонер. У ванній кімнаті є гідромасажна ванна;
КОТЕДЖ	4700	окремо розташований будинок для сімейного відпочинку. Кількість поверхів – 2, кількість кімнат – 3, кількість місць – 6. В котеджі, окрім вітальні та двох спалень, є літня веранда, зона барбекю, внутрішній дворик. У всіх кімнатах є ліжка, дивани, телевізори, столи, стільця, шафи, кондиціонери. Ванна кімната оснащена душовою кабіною та міні парфумерією.

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Оцінка якості обслуговування, рівня задоволення та отримання повернення клієнтів може бути проведена шляхом збору відгуків, анкетування та аналізу зворотного зв'язку. Важливо забезпечити високу якість обслуговування, виконання клієнтських потреб та побажань, що може позитивно вплинути на репутацію та лояльність клієнтів [47].

Таблиця 2.2 – Рівень цін на завантаження готельних номерів

Завантаження готельних номерів	Зниження існуючих цін				
	5%	10%	15%	20%	25%
	Завантаження номерів, яке необхідне для покриття зниження цін, %				
76	81,4	87,7	95,0	103,6	114,0
74	79,3	85,4	92,5	100,9	111,0
72	77,1	83,1	90,0	98,2	108,0
70	75,0	80,8	87,5	95,5	105,0
68	72,9	78,5	85,0	92,7	102,0
66	70,7	76,2	82,5	90,0	99,0
64	68,6	73,8	80,0	87,3	96,0
62	66,4	71,5	77,5	84,5	93,0
60	64,3	69,2	75,0	81,8	90,0
58	62,1	66,9	72,5	79,1	87,0
56	60	64,6	70,0	76,4	84,0
54	57,9	62,3	67,5	73,6	81,0
52	55,7	60,0	65,0	70,9	78,0
50	53,6	57,7	62,5	68,2	75,0

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Основні показники діяльності ресторану наведено на рис. 2.5.

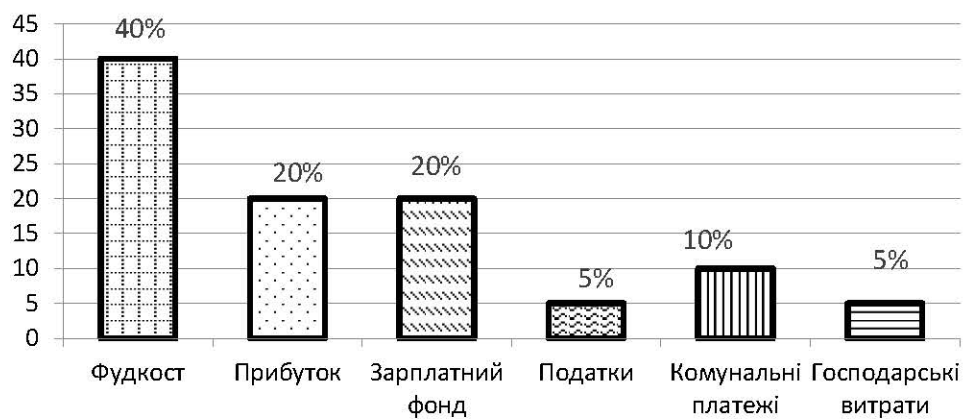


Рисунок 2.5 – Основні показники діяльності ресторану за 2022 р.

Джерело: розроблено автором

В закладі всі страви поділені на категорії: закуски, салати, страви на мангалі, перші страви, рибні страви, страви з тіста, соуси, десерти. Споживачі

мають можливість замовити будь-яку їжу з собою, яка буде упакована у спеціальні бокси. Кухня: грузинська, українська. Також характерним для ресторану є наявність дитячого меню та страв, які є сезонні.

Асортимент продукції ГРК «Дача Горця»:

– «Основна» група. Це товари, що мають найбільших попит у споживачів, регулярно замовляються гостями ресторанів з відносно низькою маржею та високим оборотом. Ця група товарів забезпечує постійний товарообіг.

«Основна» група і та частина асортименту, що також є прибутковою, але на відміну від товарів «основної» групи, має відносно високу маржу, але замовляється значно рідше, забезпечують запланований прибуток та покривають витрати на утримання решти асортименту.

Збільшення кількості товарних одиниць в «основній» групі призводить до збільшення прибутку. Якщо цього не відбувається, то необхідно її зменшувати або міняти вміст цієї групи, що може призвести до зниження лояльності споживачів. Зміна лояльності споживачів буде оцінюватись динамікою продажів тих чи інших товарних одиниць [37].

Відповідність концепції ресторану асортимент можна поділити на дві групи: «цільову» та «зручну».

«Цільова» група. Це група товарів, що формує концепцію та імідж підприємства.

«Зручна» група. Використовується для доповнення асортименту і дуже важлива для створення та підтримки лояльності споживачів.

В асортименті завжди присутні наступні позиції: напої, а також супи, гарячі страви, позиції «дитячого» меню, що є «зручними» для таких сегментів споживачів, як сім'ї з дітьми або людей старшого віку.

«Сезонна» та «компетентна» групи. «Сезонна» група товарів важлива для покупців з точки зору актуальності товару. Вона допомагає привабити і утримати споживача цікавими пропозиціями та новинками сезонних товарів. Ресторан надає своїм відвідувачам спеціальні пропозиції кожного сезону,

наприклад зігриваючі напої взимку та прохолоджуючі коктейлі влітку. Відповідність концепції закладу, товари з цієї групи можуть належати як і до «цільової», так і до «зручної» групи.

«Компетентна» група важлива для споживача як створення цікавості і ексклюзивності пропозиції. Товари, що входять до даної групи щодо відповідності концепції закладу належать до «цільової» групи. Має сильний вплив на важливий для споживача елемент – додаткову корисність.

«Стимулююча» група. Це товари, які продаються за ціною, що дорівнює або нижче собівартості з метою привабити споживача та заохотити його до придбання інших позицій меню. Іншим призначенням цієї групи є зменшення чутливості споживача до цін. Такі товари можуть входити і до «цільової» і до «зручної» групи [41].

Аналіз асортименту ресторану показав, що асортиментні групи, по-перше, перетинаються між собою, а, по-друге, можуть бути впорядковані за двома змінними: прибуток, який отримує компанія від товарів, які входять до даної групи, рівень відповідності концепції ресторану (у випадку компанії – страви грузинської, української кухні).

Отже, встановлено, що оцінка витрат на утримання та обслуговування готельно-ресторанного комплексу допомагає виявити можливості для зниження витрат та оптимізації процесів. Аналіз витрат може включати такі складові, як оплата праці, витрати на енергію, витрати на обслуговування та утримання обладнання, закупівлю матеріалів та інше. Аналіз асортименту ресторану показав, що асортиментні групи, по-перше, перетинаються між собою, а, по-друге, можуть бути впорядковані за двома змінними: прибуток, рівень відповідності концепції ресторану (страви української, грузинської кухні).

2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовищ готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця»

Перед тим, як розглянути позицію підприємства на ринку та визначити рівень його конкурентоспроможності, необхідно здійснити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства.

Оскільки в оцінці поточного стану як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства ступінь невизначеності є суттєвим, то багато оцінок носять нечіткий характер. В такому разі загальна поточна оцінка стану не може бути суворо однозначною та кількісною[26].

Зовнішнє оточення організації є не тільки джерелом погроз і можливостей будь-якого підприємства, але і джерелом нових знань про потреби її складових.

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство проведено за допомогою DESTEP-аналізу (оцінка фахівців компанії) (Додаток А). Оцінка кожного фактора з поправкою на його вагу показує, що найбільший вплив на ситуацію мають фактори нестабільності в країні, змін в законодавстві, воєнний стан, а найменший – чисельність населення та доступність технологій [29,34].

Для аналізу внутрішнього середовища проведемо SNW- аналіз за низкою позицій [36]:

- сильна (Strength);
- нейтральна (Neutral);
- слабка (Weakness).

Головне завдання SNW-аналізу – використання активу (S) для нейтралізації і усунення пасиву (W) (табл. 2.3). Оцінка проведена експертами (фахівці компанії) за 10-ти бальною шкалою[41]. Аналіз мікросередовища підприємства представлено у табл. 2.4. Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.3 – SNW-аналіз ГРК «Дача Горця»

Ключові фактори успіху підприємства	S	N	W
Навчання персоналу		5	
Умови праці	9		
Мотивація і стимулювання персоналу	8		
Плинність кадрів			1
Кваліфікація персоналу		5	
Організація планування			3
Рівень технічного оснащення		5	
Інформаційне забезпечення	8		
Якість послуг, що надаються	9		
Організація маркетингу в компанії			2
Обсяги реалізації			2
Асортимент продукції		6	
Чисельність персоналу			3
Заробітна плата	8		
Імідж (комерційна репутація) компанії		7	
Психологічний клімат у колективі	9		
Фінансова стабільність компанії		5	
Територіальне розташування		5	
Цінова політика	9		
Обсяги продажів			3
Клієнтоорієнтованість	8		
Стратегія підприємства			2

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.4 – Аналіз мікросередовища ГРК «Дача Горця»

Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Споживачі			
Виявлення тенденції зростання цільового ринку	3	Високий ступінь мінливості потреб, вимог і смаків покупців	2
Виявлення потенційного попиту	4	Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3
Високий ступінь прихильності покупців до послуг фірми	5	Слабка здатність підприємства до ефективного функціонування в привабливому ринковому сегменті	3
Обмежена можливість покупців у виборі інших продавців	3	Низький ступінь задоволеності покупців товарами (сервісом) підприємства	4
Висока чутливість покупців до реклами	3	Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства	4
Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень підприємства	2	Висока чутливість споживачів до ціни	4
Посередник			
Укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками	4	Відсутність пільг з боку посередників	2
Надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов надання послуг	4	Скорочення кількості посередників	4
Розширення кількості посередників підприємства	3	Збільшення кількості посередників на шляху від виробника до підприємства	3
		Посилення тиску з боку посередників	
Конкуренти			
Нові конкуренти стимулюють розвиток підприємства	4	Поява нових конкурентів, що веде до зниження стійкості підприємства	4

Джерело: розроблено автором

Найбільш розвиненим фактором внутрішнього середовища є висококваліфіковані працівники підприємства, досить сильний вплив здійснюють технології та цілі організації. Найбільш негативно впливають на діяльність неструктурованість завдань та структура управління організацією [39]. В роботі побудовано матрицю SWOT-аналізу: згруповано сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які можуть мати вплив на діяльність ГРК «Дача Горця». Отримані дані занесені у таблицю SWOT-аналізу. SWOT-аналіз показує, що компанія має більше сильних сторін і можливостей, ніж загроз і слабкостей. До зовнішніх факторів належать загрози, пов'язані з економічною ситуацією в країні, посилення конкуренції на ринку. До внутрішніх – ефективність управління організацією [23]

Потенційні фактори ризику ресторану:

– ризик сезонності, який визначається тим фактором, що більшість овочів і фруктів, які використовуються в приготуванні страв за прийнятними цінами є тільки в літній період;

– висока конкуренція на діючому ринку готельно-ресторанних послуг. Знизити цей ризик допоможуть моніторинг цін, продумана цінова і рекламна політика, визначення та впровадження своїх конкурентних переваг [24];

– ризики за договорами з постачальниками сировини. Знизити цей ризик можливо при дотриманні законодавчих актів при укладанні договорів, вибір надійних постачальників;

– зниження репутації компанії в колі цільової аудиторії при помилках в управлінні або зниженні якості послуг. Необхідно постійний контроль якості послуг, отримання зворотного зв'язку від клієнтів і проведення коригувальних заходів [25,26];

– валютні ризики безпосередньо пов'язані з тим, що частина овочів і фруктів, що поставляються на продуктовий ринок – імпорتنі. Відповідно, падіння курсу гривні відносно долара або євро підвищує ціни на внутрішньому ринку на всю імпортну продукцію, включаючи також і ціни на продукти харчування [28];

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу для ресторану

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p><u>Можливості</u></p> <p>1. Система лояльності</p> <p>2. Різноманіття сезонних меню</p> <p>3. Удосконалення реклами за рахунок залучення зацікавлених осіб</p> <p>4. Наявність та втілення у життя нових цікавих ідей (під час різного типу заходів, наприклад, програм на свята)</p> <p>5. Підтримування постійного зв'язку з партнерами та клієнтами</p>	<p><u>Загрози</u></p> <p>1. Конкурентний тиск</p> <p>2. Залежність від інфляції</p> <p>3. Вплив курсу долара</p> <p>4. Тиск державного регулювання</p> <p>5. Нестабільна ситуація в Україні</p> <p>6. Зниження попиту через сезонність</p> <p>8. Підвищення цін на електроенергію</p>
<p><u>Сильні сторони</u></p> <p>1. Професійний кваліфікований персонал з досвідом роботи</p> <p>2. Робота зі студентами університетів як практикантів своєї спеціальності (договори з університетами).</p> <p>3. Надійні партнери, з якими укладені договори про надання послуг та доставку обладнання, продуктів</p> <p>4. Велика клієнтська база</p> <p>5. Швидке якісне обслуговування</p> <p>6. Гарні умови праці</p> <p>7. Велика різноманітність послуг (банкети, корпоративи, тощо)</p> <p>8. Співвідношення ціна/якість</p>	<p>1-4 Збільшити відсоток задоволеності клієнтів від персоналу</p> <p>2-4 Залучення студентів для співпраці у вигляді практики</p> <p>3-6 Підтримувати швидкий зворотній зв'язок між компаніями та постачальниками задля вирішення певних питань</p> <p>4-3 Створення реклами та маркетингового плану, які позитивно вплинуть на кількість клієнтів</p> <p>9-2 Формування нових цікавих для людей позицій в меню та послуг в залежності від сезону</p> <p>6-1 Розвиватися кар'єрно персоналу, заохочувати до роботи нових працівників</p> <p>7-6 Надавати допомогу клієнтам в їх потенційних і можливих питаннях</p>	<p>4-8 Забезпечення фінансової стабільності за рахунок збільшення продажу наданих послуг</p> <p>5-6 Зменшення негативного тиску від незадоволених клієнтів</p> <p>8-3 Збереження задоволеності та кількості клієнтів на фоні росту цін завдяки загальній адекватній політиці роботи і надання послуг</p> <p>5-1 Продовжувати формувати клієнтську базу та задоволеність задля позитивного росту прибутку</p>
<p><u>Слабкі сторони</u></p> <p>1. Залежність відвідування від сезону та погоди</p> <p>2. Не найкращий вигляд місця для паркування</p> <p>4. Необхідний постійний догляд майже 24/7 за ландшафтом (зовнішнім виглядом та станом округи)</p> <p>5. Певна відсутність сезонних меню</p>	<p>1-2 Збільшити кількість сезонних послуг</p> <p>7-2 Введення сезонних страв</p> <p>5-1 Заохочування робітників завдяки системі лояльності</p> <p>1-3 Збільшити базу клієнтів за рахунок рекламної кампанії</p>	<p>1-1 Формувати більш стійку клієнтську базу за рахунок доставки їжі</p> <p>7-6 За рахунок введення альтернативних послуг впливати на низький попит</p> <p>1-2 Підвищувати реалізацію продукції за рахунок ціни/якості та програми лояльності</p>

Джерело: розроблено автором

– ризики, пов'язані зі зберіганням – період зберігання чутливий для швидкопсувних овочів і фруктів. Особливо це стосується екзотичних

тропічних фруктів, термін зберігання яких обчислюється буквально годинами. Тому, при побудові схеми логістики постачання таких продуктів, необхідно враховувати граничні терміни зберігання з урахуванням часу доставки.

На підставі отриманих результатів SWOT-аналізу можна зробити висновки, що функціонування ресторану в сучасних умовах буде найбільш успішним, якщо у своїй діяльності організація дотримуватиметься стратегії концентрованого зростання, яка передбачає зосередження зусиль на одному або декількох сегментах ринку.

В ході аналізу маркетингового середовища, було виділено основні фактори, що мають вплив на діяльність компанії (табл.2.6).

Визначено вхідні бар'єри, які є на ринку, а саме:

– впізнаваність бренду: виходячи на ринок, дуже важко конкурувати з аналогічними підприємствами, бренди яких відомі клієнтам[34];

– потреба в капіталі для відкриття ресторанів та якісного обслуговування;

– доступ до необхідних факторів виробництва. Це включає пошук надійних постачальників, а також розташування власних виробничих цехів;

– очікувана реакція конкурентів. На ринку української кухні зараз склалася досить жорстка конкуренція;

– адміністративні бар'єри. Дуже велика кількість дозвільної документації, адміністративних договорів з різними службами і відомствами;

– ефект масштабу. Постійні витрати прямо пропорційно пропорційно залежать від обсягу виробництва. Чим більше продуктивність, тим менше витрати [35].

Основними проблемами, з якими стикнулася компанія на сучасному етапі є загроза втрати споживачів через невідповідність комплексу маркетингу потребам та запитам цільового сегменту, а також зниження прибутковості через несприятливу економічну ситуацію в країні. Компанії необхідно коригування маркетингової стратегії на ринку для уникнення подальшої втрати фінансової стабільності та збільшення товарообігу, формування ефективної

маркетингової стратегії ринкового охопту, удосконалення асортиментної політики відповідно до нових цільових сегментів.

Отже, проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ ГРК з метою визначення конкурентної позиції та його основних конкурентів. На основі обраних параметрів основними конкурентами компанії є клуб-отель «Mustang Hotel», клуб сімейного відпочинку «Family Holiday», гостерія «Хата Подопригора». Проведено аналіз конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця» за допомогою семантичного диференціалу, за ключовими факторами успіху та побудови конкурентної карти.

2.3. Конкурентна позиція досліджуваного готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця»

Конкуренція – рушійна сила бізнесу. Саме у змаганні між найсильнішими за клієнтів та їх попит народжуються найкрутіші пропозиції. Але перед тим як розпочати боротьбу, слід детально вивчити своїх опонентів. Глибинне розуміння ринку та всіх його учасників – основа для кожного ефективного власника бізнесу. На його розумінні формується сильна конкурентоспроможна бізнес-модель.

Наступні групи для аналізу [27]:

- загальна інформація про компанію: рік заснування, географія діяльності, торгова марка, кількість філій, кількість співробітників, форма власності, графік роботи, репутація;

- продукт: якість, параметри продукту, асортимент, сертифікація, пакування, вторинне використання або утилізація, термін експлуатації, дизайн, супутні товари/послуги, доставка, індивідуальний консультант, інформаційна підтримка, можливість повернення, післяпродажне обслуговування, гарантії;

- цінова політика: вартість продукту, форма оплати, валюта платежу,

відстрочка платежу, кредитування, програма лояльності;

– інтернет-ресурси: сайт, інтернет-магазин, сторінки в соціальних мережах.

В ході проведення дослідження важливого значення набуває інформація щодо конкурентів, аналіз діяльності яких дасть змогу компанії розробити комплекс рішень стосовно покращення своєї діяльності. Після аналізу вторинної інформації були обрані найбільш небезпечні конкуренти компанії, які знаходяться в межах 30 км від міста Дніпро: «Family Holiday», клуб-отель «Mustang Hotel», гостерія «Хата Подопрігора».

Принципи вибору конкурентів: стадія економічного розвитку; географічна диверсифікація; перспектива зростання. На основі обраних параметрів основними конкурентами компанії є гостерія «Хата Подопрігора», клуб сімейного відпочинку «Family Holiday».

Для виявлення сильних та слабких сторін визначено параметри (на основі оцінки експертів (фахівці компанії):

– ширина/глибина асортименту – споживачі прагнуть задовольнити свою потребу в харчування якомога різноманітнішим чином.

– альтернативні складові асортименту – споживачі бажають скоштувати не лише українську, грузинську кухні;

– покриття регіонів – кількість закладів Дніпропетровської області, що збільшує ймовірність відвідування саме даного закладу, або те, що споживач не повинен витратити більше часу на пошук ресторану;

– якість товару має визначальне значення при виборі закладу споживачем;

– якість обслуговування клієнтів – один з головних факторів, який може як стимулювати, так і навпаки, відштовхнути споживача від відвідування закладів громадського харчування;

– спеціальні пропозиції – наявність певних знижок залежно від часу відвідування ресторану або ж того, що саме замовляють.

Поаналізувавши інформацію та відгуки на різних системах інтернет (Booking,

Airbnb) наведено діаграму сильних та слабких сторін конкурентів (рис.2.6).

З побудованої діаграми, що відображає сильні та слабкі сторони конкурентів, можна зробити наступні висновки:

– ГРК «Дача Горця» має чотири абсолютні конкурентні переваги у порівнянні з конкурентами, а саме альтернативні складові асортименту, якість страв, спеціальні пропозиції, ширина та глибина асортименту;

– до відносних конкурентних переваг можна віднести якість обслуговування;

– до слабких сторін можемо віднести особливості ціноутворення порівняно з іншими конкурентами.

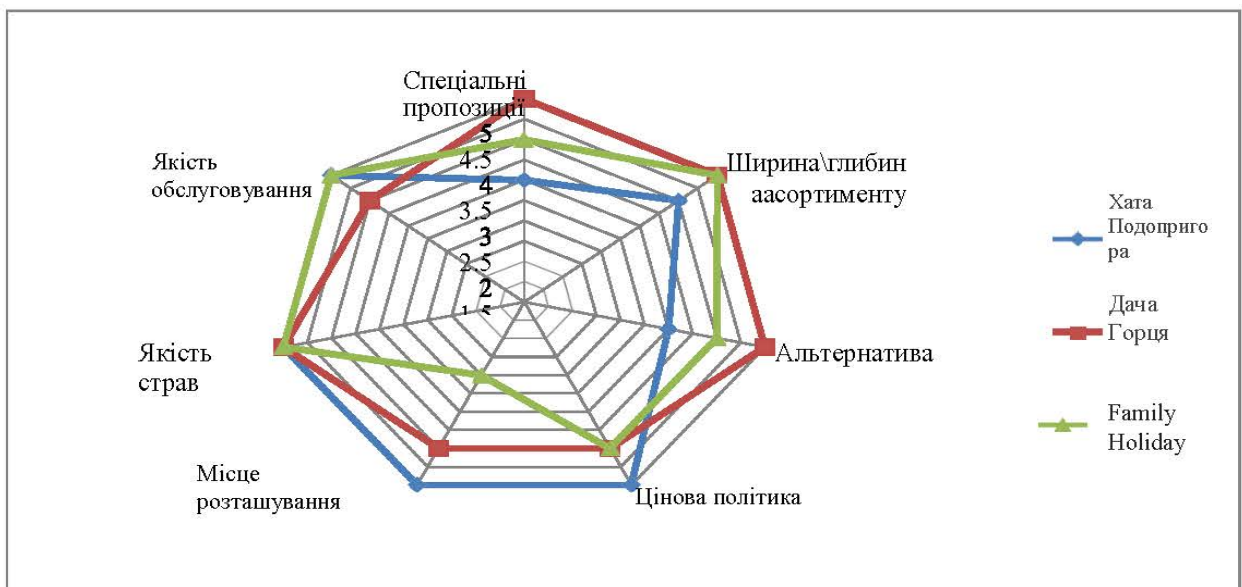


Рисунок 2.7 – Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів ГРК «Дача Горця»

Джерело: розроблено автором

Найбільшу загрозу діяльності ГРК «Дача Горця» становить гостерія «Хата Подопрігора», оскільки в закладі представлено багато унікальних позицій (авторських). Пропонують споживачам широке меню, яке включає в себе дитяче меню та бізнес-ланчі, знижки, «щасливі часи». Компанія також намагається охопити одразу всі сегменти, саме тому при побудові стратегії стимулювання збуту вона пропонує акції та пропозиції, які впливають на кожен сегмент ринку та забезпечують компанії максимальну ефективність

залучення клієнтів, має сильну позицію на ринку. Компанія «Дача Горця» використовує наступальну стратегію по відношенню до гостерії «Хата Подопрігора». Експертам (фахівці компанії) було запропоновано відповісти на запитання анкети й оцінити за 7-бальною шкалою 5-ю критеріями для визначення конкурентної позиції компаній. Результати експертної оцінки наведено (табл.2.7). За результатами аналізу беззаперечним лідером ринку вийшло підприємство «Дача Горця», і це свідчить про швидке покращення його конкурентної позиції на ринку.

Таблиця 2.6 – Визначення конкурентної позиції готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця» на ринку

Ключові фактори успіху на сегменті ринку	Оцінка КФУ по підприємствам-конкурентам за шкалою 1-7			
	«Дача Горця»	«Mustang Hotel»	Гостерія «Хата Подопрігора»	«Family Holiday»
Популярність, репутація	6	5	7	5
Лояльність споживачів	7	2	3	4
Якість перед- та післяпродажного обслуговування	6	5	5	4
Різноманітність асортименту	7	4	6	5
Якість обслуговування	4	5	4	4
Середній КФУ	$(6+7+6+7+4)/5=5,2$	$(5+2+5+4+5)/5=3,2$	$(7+3+5+6+4)/5=5$	$(5+4+4+5+4)/5=3,6$
Середня оцінка КФУ конкурентів	$(3,2+5+3,6)/3=3,93$			
Конкурентна позиція досліджуваного підприємства	$КП=(5,2-3,93)/3,93*100%=32%$			

Джерело: розроблено автором

Але необхідно збільшувати спектр наданих послуг, використовувати нові технології, більше уваги приділяти персоналу та підвищувати рівень його кваліфікації. На основі даних табл.2.6, рис.2.8 побудовано конкурентну карту ринку (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Конкурентна карта ринку

Класифікація за темпами зростання частки ринку	Класифікація за розміром ринкової частки		
	Підприємство лідер ринку	Підприємство конкурентне	Підприємство не конкурентне
Темпи зростання ринку	«Дача Горця»		
Рівень диференціації товару		«Хата Подопригора»	«Family Holiday»
Обмеження в підвищенні цін			«Mustang Hotel»

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що занадто глибокий асортимент для компанії може привести до розпорошення зусиль на його утримання, неефективне використання ресурсів та пропонування споживачам тих страв, які на є затребуваними та не користуються попитом, все це веде до недоотримання прибутку та втрати позицій на ринку.

Побудова семантичного диференціалу для ресторанних послуг ГРК «Дача Горця» (бальний метод) наведено у табл. 2.8.

Побудову семантичного диференціалу (з допомогою двополюсних шкал) послуг варто проводити наступним чином: необхідно обрати базу для порівняння – послуги, що надають найбільш сильні конкуренти та являють реальну загрозу ГРК «Дача Горця». Таким є ГРК «Хата Подопригора» – високі показники якості страв, якість обслуговування, ширина та глибина асортименту; використати метод опитування для визначення характеристик послуг, обрати систему оцінок (Додаток Б). Рекомендації по покращанню товару (послуги) або бізнесу надаються за всіма показниками, що мають меншу бальну оцінку у порівнянні з основним конкурентом.

Отже, встановлено, що за результатами аналізу беззаперечним лідером ринку є підприємство «Дача Горця», і це свідчить про швидке покращення його конкурентної позиції на ринку, але необхідно збільшувати спектр наданих послуг, використовувати нові технології, більше уваги приділяти персоналу та підвищувати рівень його кваліфікації, а також поліпшення якості обслуговування.

Показники 1-го роду	Бальна шкала										Показники 2-го роду
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Високі ціни на послуги											Низькі ціни на послуги
Висока якість послуг											Низька якість послуг
Широкий спектр послуг											Малий спектр послуг
Висока кваліфікація персоналу											Низька кваліфікація персоналу
Ціна відповідає якості											Ціна не відповідає якості
Зручне місце розташування											Незручне місце розташування
Унікальність											Схожість з усіма закладами
Перспективний заклад											Неперспективний заклад
Гарне обслуговування											Погане обслуговування

●.....▶ «Хата Подопрігора» ●- - -▶ «Ідеал» ●————▶ «Дача Горця»

Рисунок 2.8 – Побудова семантичного диференціалу для ресторанних послуг ГРК «Дача Горця» (бальний метод)

Джерело: розроблено автором

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що оцінка витрат на утримання та обслуговування готельно-ресторанного комплексу допомагає виявити можливості для зниження витрат та оптимізації процесів. Аналіз витрат може включати такі складові, як оплата праці, витрати на енергію, витрати на обслуговування та утримання обладнання, закупівлю матеріалів та інше. Аналіз асортименту

ресторану показав, що асортиментні групи, по-перше, перетинаються між собою, а, по-друге, можуть бути впорядковані за двома змінними: прибуток, рівень відповідності концепції ресторану (страви української, грузинської кухні).

2. Проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ ГРК з метою визначення конкурентної позиції та його основних конкурентів. На основі обраних параметрів основними конкурентами компанії є клуб-отель «Mustang Hotel», клуб сімейного відпочинку «Family Holiday», гостерія «Хата Подопрігора». Проведено аналіз конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця» за допомогою семантичного диференціалу, за ключовими факторами успіху та побудови конкурентної карти.

3. Встановлено, що за результатами аналізу беззаперечним лідером ринку є підприємство «Дача Горця», і це свідчить про швидке покращення його конкурентної позиції на ринку, але необхідно збільшувати спектр наданих послуг, використовувати нові технології, більше уваги приділяти персоналу та підвищувати рівень його кваліфікації, а також поліпшення якості обслуговування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1 Рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанного комплексу «Дача Горця» із використанням бізнес-моделі

Для того, що відвоювати свою частку ринку та збільшити її, потрібно розвивати конкурентоспроможність продукту, інакше – компанія буде втрачати клієнтів, буде знижувати ціну, не зможе дозволити покривати витрати. Продукт компанії повинен бути найкращим вибором для клієнта сьогодні. Крім цього, необхідно забезпечити омніканальність, іншими словами – бути представленим одразу в декількох каналах продажів та впливати на залучення аудиторії в них. Щоб цього досягти, потрібно бути в діалозі з аудиторією та ринком і відповідати на її запит актуальною пропозицією, одночасно вивчати конкурентів та будувати сильний конкурентний продукт. Саме з ефективної бізнес-моделі починається системний бізнес (рис.3.1). У сьогоднішніх реаліях бізнес-модель – це боротьба за ринок та за частку, яку займатимете на цьому ринку досліджувана компанія і розмір цієї частки визначатиме конкурентна пропозиція.

Бізнес-модель компанії – це стратегічне ДНК бізнесу, відповідь на запитання що являє собою конкретний бізнес (рис.2.1).

Бізнес-модель відповідає на наступні запитання:

Що ми продаємо (які продукти)?

Кому ми продаємо (цільові сегменти клієнтів)?

Який альтернативний вибір мають клієнти (конкурентне оточення)?

Чому клієнт вибере купити саме у нас (конкурентна стратегія)?

Як ми просуваємо наші продукти на ринку (канали просування)?

Відповідно до особливостей обраної ніші та місцевого законодавства необхідно визначити список ключових інструментів для просування бренду та стимулювання продажів у Інтернет [43]:

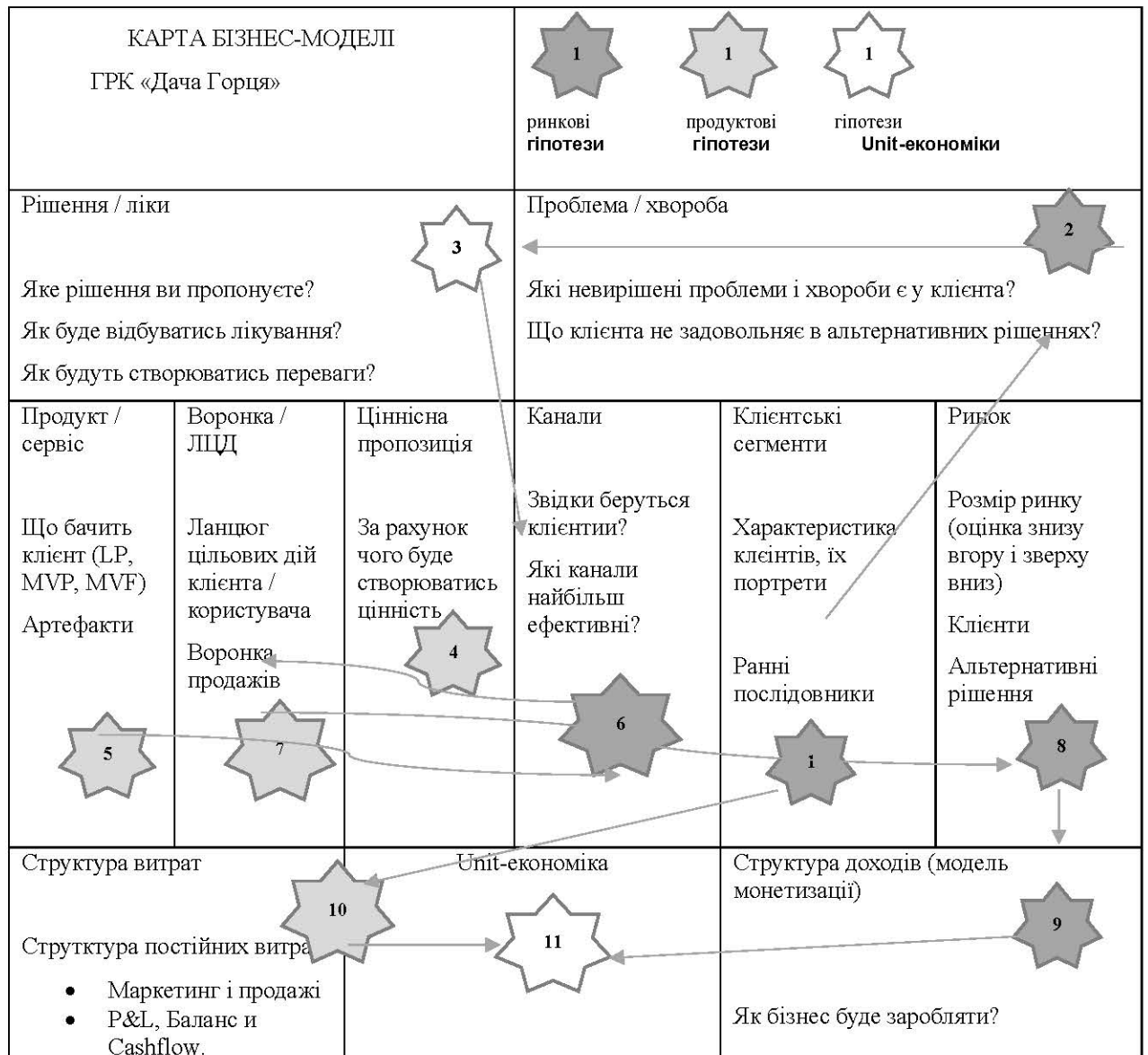


Рисунок 3.1 – Карта Бізнес-моделі (Business Model Map) ГРК «Дача Горця»

Джерело: розроблено автором

– запустити процес упаковування успішних кейсів для їх використання як інструмент репутаційного маркетингу на ресурсах підприємства;

– розробити семантичне ядро, запустити системну роботу над покращенням позицій компанії та її продукції за ключовими запитами в органічному пошуку;

– запустити процес відстеження тональності згадок про бренд компанії у мережі;

– створити сторінки у соціальних мережах, забезпечити регулярне наповнення сторінок цільовим контентом.

Будь-який бізнес залежить від здатності швидко наповнювати воронки. Швидкість, з якою наповнюємо бізнес контактами потенційних клієнтів, визначає успішність лідогенерації. Тільки тоді, коли отримали контакти, наш клієнт стає осяжним і можемо переходити до системної роботи з ним [44].

Завдання маркетингу – не просто залучити нового клієнта та закрити одну угоду. При стратегічному плануванні власники мають враховувати, як налаштують додаткові продажі – up sale та cross sale.

Бізнес-модель представляє собою одночасно інструмент діагностики та побудову стратегії підприємства, що спрямована на створення вартості для клієнтів та інших стейкхолдерів [37].

Взаємозв'язок між бізнес-моделлю та стратегією ілюструє «рівняння цінності» М. Леві [13]:

$$V = M S \quad (3.1)$$

де V – цінність (Value);

M – (бізнес-модель) (Model);

S – стратегія (Strategy).

Місія будь-якого власника бізнесу – ефективно керувати компанією і вчасно приймати правильні рішення.

Запропоновано для побудови Бізнес-моделі інформаційний лист (чек-лист) (табл.3.1).

Слід зазначити, Юніт-економіка є прикладом фінансової моделі, а саме:

прибуток = середній чек x кількість продажів – витрати.

Розрахунок середнього чека ресторану розглянуто в табл.3.2.

Фахівці вказують на використання «апселінгу» (пропонування дорожчої позиції з меню як альтернативи) та «кросселінгу» – продаж додаткових позицій, розширення замовлення, для підвищення середнього чеку.

Таблиця 3.1 – Інформаційний лист для побудови Business Model Map

Основні складові бізнес-моделі	Готельно-ресторанний комплекс «Дача Горця»
Бізнес-модель, продукт та ринок	Чітко сформульовані та описані цільові сегменти клієнтів, зрозуміла їх проблематика
	Для кожного з цільових сегментів клієнтів компанії сформовано концепцію ідеального продукту/послуги, що є найкращим вибором для них
	Розроблено та описано властивості продукту/послуги, що створюють WOW-ефект для клієнта
	На регулярній основі (не рідше 2-3 разів на рік) проводиться аналіз компаній-конкурентів, зрозумілі їх сильні та слабкі сторони
	Вироблено конкурентну стратегію, яка виділяє пропозицію компанії серед компаній-конкурентів
Система залучення та утримання клієнтів	Визначено та детально описано канали залучення нових клієнтів
	Сформовано ефективну систему управління взаємовідносинами з існуючими клієнтами
	У компанії діє ефективна система продажів (система взаємин із клієнтом від точки першого контакту до продажу)
	Визначено механізм збору зворотного зв'язку від клієнтів та підвищення якості обслуговування
Організаційна структура та бізнес-процеси	Визначено ефективну організаційну структуру для поточного стану компанії
	Прописано ключові бізнес-процеси компанії
	Організаційна структура та ключові бізнес-процеси компанії зрозумілі всій команді
Команда	Усі співробітники, які працюють у компанії, відповідають займаній посаді як за професійними, так і особистісними якостями
	Усі ключові співробітники компанії залучені до процесу стратегічного планування
	Визначено посади, за якими необхідна прив'язка заробітної плати до результатів роботи, та розроблено моделі розрахунку заробітної плати
Фінанси	Складено форму ключових управлінських фінансових звітів (P&L, Cashflow, Баланс)
	У компанії здійснюється регулярне фінансове планування (прогноз P&L та Cashflow на основі маркетингових гіпотез та статистики попередніх періодів)
Операційне управління Безпека бізнесу	У компанії здійснюється системне управління досягненням цілей, регулярно проводяться заходи щодо контролю виконання завдань та реалізації поставлених планів
	Складено перелік ризиків компанії (фізичних, економічних, юридичних, інформаційних та кадрових), по кожному з ризиків розроблено набір заходів щодо їх усунення
	Набір заходів щодо усунення ризиків впроваджено в компанії

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 – Інформація щодо середнього чека, виторгу, прибутку ресторану (за місяць, фрагмент)

Зал	Столи	Кількість чеків	Середній чек	Виторг,грн	Прибуток,грн
Барний зал	1	300	600	180000	58301,41
	2	256	580	148480	67493,28
	3	200	540	108000	74945,65
	4	280	600	168000	86435,78
	5	301	550	165550	81110,74
	6	275	550	151250	73451,82
	7	268	600	160800	78895,46

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Основними елементами бізнес-моделі є: продукт, система залучення та утримання клієнтів, організаційна структура та бізнес-процеси, фінансова модель, операційне управління та безпека бізнесу.

Отже, визначено, бізнес-модель компанії – це стратегічне ДНК бізнесу, відповідь на запитання що являє собою конкретний бізнес. У сьогоdnішніх реаліях бізнес-модель – це боротьба за ринок та за частку, яку займатимете на цьому ринку досліджувана компанія і розмір цієї частки визначатиме конкурентна пропозиція. Вся справа – у системності: на кожному етапі розвитку компанії, залежно від її ідеї, ризиків, можливостей, співвідношення (диспозиції) ринкових сил потрібно відповідний рівень системності. Процес системного зростання компанії: оптимізація якісних показників: якість продукту, сервісу, впізнаваність бренду, лояльність клієнтів; оптимізація кількісних показників: оборот, маржинальність, прибуток, середня конверсія, середній чек; оптимізація організаційних показників: кількість центрів відповідальності, наявність систем автоматизації, ефективність бізнес-процесів. Обґрунтовано необхідність розробки фінансової моделі з метою оцінки фінансової ефективності аналізованої бізнес-моделі. Побудовано модель здійснення продажів у компанії з урахуванням специфіки цільової аудиторії, обраної бізнес-моделі та маркетингової стратегії.

3.2. Застосування системи масового обслуговування для визначення відносної пропускної здатності замовлень у готельно-ресторанному комплексі «Дача Горця»

Для визначення вартості очікування та покращення сервісу, що надається гостям готелю, пропонується використовувати систему масового обслуговування (СМО).

Теорія масового обслуговування (теорія черг) дає можливість врахувати фактори та обставини, пов'язані з поточними вимогами (замовлень, обставин) на обслуговування, а також базується на методах математики і теорії ймовірностей. Теорія черг ставить своїм завданням організувати обслуговування таким чином, щоб довжина черги була мінімальною, а час проходження замовлення – оптимальним [20,51].

Середньоочікувана кількість замовлень на обслуговування в одиницю часу (щільність потоку замовлень) є λ – інтенсивність надходження замовлень в систему λ , тобто середня кількість замовлень, що надходять в систему за одиницю часу.

Існує взаємозв'язок між часом обслуговування та інтенсивністю обслуговування (μ), який виражається формулою [51]:

$$t = \frac{1}{\mu}. \quad (3.1)$$

Процеси масового обслуговування, як правило, бувають нерегулярними і ймовірними (стохастичними) і час, потрібний на виконання вимог (потреби в обслуговуванні) і час, потрібний на виконання вимог (термін обслуговування), є випадковими величинами. На практиці характеристики процесів обслуговування виражаються у вигляді функцій розподілу потоку вимог на обслуговування [51].

Готель приймає заявки на бронювання номерів по телефону. Відомо, що дзвінки надходять зі швидкістю 24 бронювання на годину. У готелі працює 2 адміністратори (2 телефонні лінії), і обробка бронювання займає в середньому

6 хвилин. Якщо клієнт не може зв'язатися з під час першого дзвінка, він дзвонить в інший готель. Необхідно визначити: ймовірності станів; ймовірність втрати клієнта; відносну пропускну здатність замовлень у готелі; абсолютну пропускну здатність готелю, тобто середню кількість замовлень, прийнятих за одиницю часу; середню кількість зайнятих та вільних адміністраторів готелю і оцінити за даним показником роботу готелю з клієнтами.

У випадку незадовільної роботи з потенційними замовниками визначити кількість адміністраторів готелю, яка необхідна для скорочення числа клієнтів, що не отримали послугу, в 10 разів.

Нехай n -канальна СМО – готель з двома (кількість каналів обслуговування $n=2$) адміністраторами для обслуговування телефонних запитів клієнтів.

Потік клієнтів має інтенсивність $\lambda = 24$ замовлення за годину.

Середня тривалість обслуговування $t_{обсл} = 6$ хв.

Інтенсивність обробки замовлень на одній телефонній лінії складає

$$\mu = \frac{1}{t_{обсл}} = \frac{60 \text{ хвилин}}{6 \text{ хвилин}} = 10 \text{ запитів за годину} \quad (3.2)$$

Зведена інтенсивність потоку замовлень (коефіцієнт загального навантаження каналів обслуговування)

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = \frac{24}{10} = 2,4. \quad (3.3)$$

Оскільки $\rho > n$, то дана СМО не може задовольнити всіх клієнтів.

1) Визначимо граничні ймовірності станів за формулами Ерланга:

$$P_1 = \frac{\rho}{1!} \cdot P_0 = 2,4 \cdot P_0; \quad (3.4)$$

$$P_2 = \frac{\rho^2}{2!} \cdot P_0 = \frac{2,4^2}{2} \cdot P_0 = 2,88 \cdot P_0;$$

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{\kappa=0}^3 \frac{\rho^\kappa}{\kappa!}} = \frac{1}{1 + 2,4 + 2,88} \approx \frac{1}{6,28} \approx 0,159.$$

Тоді:

$$p_1 \approx 2,4 \cdot 0,159 \approx 0,382; \quad p_2 \approx 2,88 \cdot 0,159 \approx 0,459.$$

2) Ймовірність втратити клієнта (ймовірність відмови)
 $P_{\text{відм}} = P_2 = 0,459.$

3) Відносна пропускна здатність замовлень у готелі
 $q = 1 - P_{\text{відм}} = 1 - 0,459 = 0,541.$

4) Середня кількість замовлень, прийнятих за годину або абсолютна пропускна здатність готелю:

$$A = \lambda \cdot q = 24 \cdot 0,541 = 12,984 \approx 13$$

5) Середню кількість зайнятих адміністраторів готелю в певний момент часу визначимо за формулою $C = \frac{\lambda_{\text{еф}}}{\mu}$ (3.5)

$$\text{де } \lambda_{\text{еф}} = \lambda(1 - P_n) = 24 \cdot (1 - 0,459) = 24 \cdot 0,541 = 12,984.$$

Отже, середня кількість зайнятих адміністраторів
 $C = \frac{\lambda_{\text{еф}}}{\mu} = \frac{12,984}{10} = 1,2984 \approx 1,3.$

Звідси, визначимо середню кількість вільних адміністраторів

$$C_{\text{вільні}} = n - C = 2 - 1,2984 = 0,7016 \approx 1.$$

Таким чином, при стабільній роботі СМО в середньому 1,3 телефонні лінії з двох будуть зайняті, а решта - неактивні. Роботу готелю з потенційними клієнтами не можна вважати задовільною, оскільки він не відвідує клієнтів в середньому у 46% випадків, $p_2 = 0,459 \approx 0,46$

Пропускную здатність можна підвищити лише за рахунок збільшення кількості адміністраторів готелю (при вказаних λ та μ)

б) Для визначення кількості адміністраторів, необхідних для зменшення кількості клієнтів, які не отримали послугу в 10 разів (тобто ймовірність відмови не повинна перевищувати 0,046), скористаємося формулами Ерланга:

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{k=0}^n \frac{\rho^k}{k!}} \quad (3.6)$$

Якщо $n=1$ (1 адміністратор у готелі), то

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{k=0}^1 \frac{\rho^k}{k!}} = \frac{1}{1 + 2,4} \approx \frac{1}{3,4} \approx 0,294;$$

а ймовірність відмови у послугі $P_{відм} = P_1 = \frac{\rho}{1!} \cdot P_0 = 2,4 \cdot 0,294 \approx 0,706$

Якщо $n=2$ (2 адміністратори):

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{k=0}^2 \frac{\rho^k}{k!}} = \frac{1}{1 + 2,4 + 2,88} \approx \frac{1}{6,28} \approx 0,159$$

а ймовірність втрати клієнта

$$P_{відм} = P_2 = 0,459.$$

Якщо $n=3$ (3 адміністратори у готелі), то за формулами Ерланга обчислимо ймовірності станів

$$P_1 = \frac{\rho}{1!} \cdot P_0 = 2,4 \cdot P_0;$$

$$P_2 = \frac{\rho^2}{2!} \cdot P_0 = \frac{2,4^2}{2} \cdot P_0 = 2,88 \cdot P_0;$$

$$P_3 = \frac{\rho^3}{3!} \cdot P_0 = \frac{2,4^3}{6} \cdot P_0 = 2,304 \cdot P_0$$

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{k=0}^3 \frac{\rho^k}{k!}} = \frac{1}{1 + 2,4 + 2,88 + 2,304} \approx \frac{1}{8,584} \approx 0,116.$$

Тоді:

$$p_1 \approx 2,4 \cdot 0,116 \approx 0,2784; \quad p_2 \approx 2,88 \cdot 0,116 \approx 0,3341.$$

$$p_3 \approx 2,304 \cdot 0,116 \approx 0,2673$$

Отже, ймовірність втрати клієнта $P_{\text{відм}} = P_3 = 0,2673$

Якщо $n=4$ (4 адміністратори у готелі),

$$\text{то } p_4 = \frac{\rho^4}{4!} \cdot P_0 = \frac{2,4^4}{24} \cdot P_0 = 1,3824 \cdot P_0$$

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{k=0}^4 \frac{\rho^k}{k!}} = \frac{1}{1 + 2,4 + 2,88 + 2,304 + 1,3824} \approx \frac{1}{9,9664} \approx 0,1003; \quad \text{а ймовірність}$$

$$\text{відмови } P_{\text{відм}} = P_4 = \frac{\rho^4}{4!} \cdot P_0 = 1,3824 \cdot 0,1003 = 0,1387$$

Якщо $n=5$ (5 адміністраторів готелю), то

$$p_5 = \frac{\rho^5}{5!} \cdot P_0 = \frac{2,4^5}{120} \cdot P_0 = 0,6636 \cdot P_0$$

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{k=0}^5 \frac{\rho^k}{k!}} = \frac{1}{1 + 2,4 + 2,88 + 2,304 + 1,3824 + 0,6636} \approx \frac{1}{10,63} \approx 0,0941;$$

$$P_{\text{відм}} = P_5 = \frac{\rho^5}{5!} \cdot P_0 = 0,6636 \cdot 0,0941 \approx 0,0624$$

Якщо $n=6$ (6 адміністраторів у готелі), то

$$p_6 = \frac{\rho^6}{6!} \cdot P_0 = \frac{2,4^6}{720} \cdot P_0 = 0,2654 \cdot P_0$$

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{k=0}^6 \frac{\rho^k}{k!}} = \frac{1}{1 + 2,4 + 2,88 + 2,304 + 1,3824 + 0,6636 + 0,2654} \approx \frac{1}{10,8954} \approx 0,0918$$

ймовірність відмови клієнту становитиме

$$P_{\text{відм}} = P_6 = \frac{\rho^6}{6!} \cdot P_0 = 0,2654 \cdot 0,0918 \approx 0,0244.$$

Результати обчислень наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати розрахунків

<i>P</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
P_0	0,294	0,159	0,116	0,1003	0,0941	0,0918
$P_{\text{відм}}$	0,706	0,459	0,2673	0,1387	0,0624	0,0244

Джерело: розроблено автором

Таким чином, при збільшенні кількості адміністраторів до 6 ймовірність відмови не буде перевищувати 0,0244 (за результатами обчислень при $n=6$ $P_{\text{відм}}=0,0244$), що дозволить забезпечити обслуговування покупців у 97,56% випадків.

Отже, ймовірність втратити клієнта складає 0,459; середня кількість замовлень, прийнятих за годину, дорівнює 13.

Результати дослідження можуть бути використані менеджментом готелю для підвищення ефективності процесу обслуговування клієнтів.

Таким чином, метою теорії масового обслуговування є встановлення взаємозв'язку між характером потоку замовлень, продуктивністю окремого каналу, кількістю каналів та успішністю (ефективністю) обслуговування.

Отже, обґрунтовано можливість застосування моделей теорії масового обслуговування для вирішення прикладних задач, саме: визначення відносної пропускної здатності замовлень у готелі. Теорія масового обслуговування застосовується випадковими факторами й обставинами. Тобто, таким факторами й обставинами, які можуть приймати різні, раніше не відомі значення. При збільшенні кількості адміністраторів до 6 ймовірність відмови не буде перевищувати 0,0244 (за результатами обчислень при $n=6$ $P_{\text{відм}}=0,0244$), що дозволить забезпечити обслуговування покупців у 97,56% випадків.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами третього розділу отримано наступні висновки.

1. Визначено, бізнес-модель компанії – це стратегічне ДНК бізнесу, відповідь на запитання що являє собою конкретний бізнес. У сьогоднішніх реаліях бізнес-модель – це боротьба за ринок та за частку, яку займатимете на цьому ринку досліджувана компанія і розмір цієї частки визначатиме конкурентна пропозиція. Вся справа – у системності: на кожному етапі розвитку компанії, залежно від її ідеї, ризиків, можливостей, співвідношення (диспозиції) ринкових сил потрібно відповідний рівень системності. Процес системного зростання компанії: оптимізація якісних показників: якість продукту, сервісу, впізнаваність бренду, лояльність клієнтів; оптимізація кількісних показників: оборот, маржинальність, прибуток, середня конверсія, середній чек; оптимізація організаційних показників: кількість центрів відповідальності, наявність систем автоматизації, ефективність бізнес-процесів. Обґрунтовано необхідність розробки фінансової моделі з метою оцінки фінансової ефективності аналізованої бізнес-моделі. Побудовано модель здійснення продажів у компанії з урахуванням специфіки цільової аудиторії, обраної бізнес-моделі та маркетингової стратегії. (обробка вхідних заявок, активні прямі продажі, автоматизовані онлайн-продажі, підтримка call-центру та ін.).

2. Обґрунтовано можливість застосування моделей теорії масового обслуговування для вирішення прикладних задач, саме: визначення відносної пропускну здатності замовлень у готелі. Теорія масового обслуговування застосовується випадковими факторами й обставинами. Тобто, таким факторами й обставинами, які можуть приймати різні, раніше не відомі значення. При збільшенні кількості адміністраторів до 6 ймовірність відмови не буде перевищувати 0,0244 (за результатами обчислень при $n=6$ $P_{відм}=0,0244$), що дозволить забезпечити обслуговування покупців у 97,56% випадків.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки:

1. Визначено теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Наразі запорука успіху на конкурентному ринку залежить від надання високоякісного сервісу, що призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів. Тому оцінка зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, його конкурентна позиція в готельно-ресторанній індустрії дуже важлива для розвитку бізнесу. Охарактеризовано методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, відмітна особливість яких полягає у можливості отримати конкретну інформацію про діяльність організації, враховуючи параметри внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. Наведено основні методичні підходи та методи економіко-математичного моделювання для оцінки конкурентних переваг підприємства. В ході аналізу маркетингового середовища, було виділено основні фактори, що мають вплив на діяльність компанії. Визначено вхідні бар'єри, які є на ринку, а саме: впізнаваність бренду: виходячи на ринок, дуже важко конкурувати з аналогічними підприємствами, бренди яких відомі клієнтам; потреба в капіталі для відкриття ресторанів та якісного обслуговування; доступ до необхідних факторів виробництва. Це включає пошук надійних постачальників, а також розташування власних виробничих цехів; очікувана реакція конкурентів. На ринку української кухні зараз склалася досить жорстка конкуренція; ефект масштабу. Постійні витрати прямо пропорційно залежать від обсягу виробництва. Чим більше продуктивність, тим менше витрати; адміністративні бар'єри. Дуже велика кількість дозвільної документації, адміністративних договорів з різними службами і відомствами.

3. Проведено аналіз зовнішнього середовища ГРК «Дача Горця» з використанням DESTEP – аналізу, який дозволив виявити, що найбільш

впливовими на діяльність підприємства є економічні та політичні фактори. Оцінка внутрішнього середовища підприємства враховує: оцінку фінансових показників, оцінку сфери інновацій, оцінку технічного стану підприємства, оцінку корпоративної культури, оцінку управління, оцінку сфери навчання та розвитку персоналу досліджуваного підприємства. За допомогою матриці SWOT – аналізу визначені основні стратегії подальшого розвитку підприємства.

6. Використано ключові фактори успіху для аналізу конкурентних переваг досліджуваного підприємства. Головним конкурентом підприємства є гостерія «Хата Подопригора». Завдяки побудові багатокутника конкурентоспроможності, семантичного диференціалу було виявлено, що ГРК «Дача Горця» має більшу конкурентоспроможність відносно аналізованого підприємства.

7. Надано рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг ГРК із використанням бізнес – моделі (Business Model Map). Бізнес-модель представляє собою одночасно інструмент діагностики та побудову стратегії підприємства.

8. Доведено, що аналітичні методи теорії масового обслуговування дозволяють отримати характеристики системи у вигляді функцій її операційних параметрів. При збільшенні кількості адміністраторів до 6 ймовірність відмови не буде перевищувати 0,0244 (за результатами обчислень при $n=6$ $P_{відм}=0,0244$), що дозволить забезпечити обслуговування покупців у 97,56% випадків. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом готелю для підвищення ефективності процесу обслуговування клієнтів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990, 896 p.
2. Петруня Ю.С., Петруня В.Ю., Ковтун Н.С. Основи економічної теорії (для управлінців). Дніпро. УМСФ. 2021. 131 с.
3. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2016. № 31 (1). С. 143–150.
4. Мочерний С.В. Економічна теорія: навчальний посібник. Видання 3–тє, доповнене і перероблене. Київ: "Академія", 2008. 640 с.
5. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
6. Еш С.М. Особливості антикризового управління в підприємствах харчової промисловості. *Економіка АПК*. 2009. №7. С.67–70.
7. Петухова О.М. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. №2. С.10–14.
8. Хвесик Ю.М. Генезис сутності економічної стратегії та методології її формування. *Агросвіт*. 2009. №3. С.12–16.
9. Барна, М. Ю., Гліненко, Л. К., Дайновський, Ю. А. Маркетингові дослідження у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: проблеми і недоліки. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. Вип. 1. С. 5–17.
10. Мельник Л.Ю. Економічна теорія на межі тисячоліть: навч. посіб. Київ: ІАЕ УААН, 2003. 748 с.
11. Андрійчук В.Г., Андрійчук Р.В. Метод аналізу оболонки даних (DEA) у вимірі та оцінці ефективності діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2011. Вип.7. С.81–88.

12. Синельник Л.С. SWOT–аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2012. №10. С.62–64.
13. Сливенко В. А., Єрмакова А.О. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6705>.
14. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.
15. Кожушко С. П., Захарова С. Г. Маркетингові дослідження та методи збору маркетингової інформації в сучасному готельному підприємстві. *Держава та регіони*. 2020. № 4 (115). С. 81–84.
16. Костинець В. В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 3. С. 66-70.
17. Коваль Л. М., Заячківська Г. А. Маркетингові інновації закладів ресторанного бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3 (77). URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/20.pdf
18. Ковальчук С. В., Забурмеха Є. М., Яремчук Т. В. Сучасні тренди маркетингу гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. № 3, Т. 2. С. 204–209.
19. Організація і техніка обслуговування (для учнів ПТНЗ галузі ресторанного господарства): навч. посіб. / С. Г. Кравець, Н. П. Камінська, О. Г. Оліферчук, за наук. ред. С. Г. Кравець. К.: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. 202 с.
20. Стеблюк Н.Ф., Волосова Н.М. Узагальнення економіко-математичних методів та моделей в маркетингових дослідженнях. *Математичні проблеми технічної механіки-2015*. Міжнародна наукова конференція. Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2015. С.161-163.

21. Михайлова М.В., Жегус О.В. Маркетингове планування в підприємствах ресторанного господарства: монографія; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Х.: Вид-во Іванченко І.С., 2015. 229 с.
22. Самойлик Ю.В., Стеблюк Н.Ф., Кучер М.М., Сайгак Є.Л. Міжнародний досвід формування стратегії та маркетингової політики підприємств готельного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічної науки*. 2021. №3. С. 197-202.
23. П'ятницька Г. Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66-73.
24. Волосова Н.М., Стеблюк Н.Ф. Економіко-математичне моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Інноваційні технології, моделі управління кібербезпекою ІТМК-2022*. Міжнародна наукова конференція. Дніпро, 2022. С.84-85
25. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 2. С. 62–66.
26. Кучер М.М., Левченко Г.П. Системний підхід до оцінки зовнішніх чинників впливу на ресурсний потенціал галузі ресторанного господарства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. Вип.2 (48). С. 143–149.
27. Козак В. Є. Управлінський облік за теорією обмежень: загальна характеристика. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. №6. С. 170-174.
28. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2010. 340 с.
29. Letunovska N. Ye. Innovative marketing approaches to promote the consumption of tourist product. Proceedings of the Conference “Corporate governance: strategies, processes, technology (October, 25th, 2019). Leipzig, Germany: Baltija Publishing. P.73–75.

30. Мазуркевич І. О. Дослідження ефективності управління закладів ресторанного господарства. Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Полтава 14 груд. 2017 р. Полтава, 2017. С. 447–450.

31. Vlasenko I., Riabenka M., Lukianets A. Dynamics of development of hotel and restaurant industry. Socio-economic development of the region in conditions of transformation : Collective monograph. Poland, Opole, The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. P. 176–185.

32. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2016. № 2. С. 70–76.

33. Рябенка М.О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. Вип. 24. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/241/229>

34. Рябенка М.О., Постова В.В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. *Ефективна економіка*. № 4. 2021. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_56

35. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 612 с.

36. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.

37. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ Букс, 2018. 208 с.

38. Мальська М. П., Кізіма В. Л., Жук І. З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 336 с.

39. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джугташвілі Н.М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С. 2021. 209 с.
40. Чухрай Н.І., Мавріна А. О. Прибутковий маркетинг : взаємоузгодження маркетингових та фінансових рішень: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 205 с.
41. Gavrilets O., Chuchka I., Gajdoš M.. Management of the Hotel Industry Enterprises Competitiveness on the Basis of Digital Technologies and Marketing. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Vol. 4. №2. С.6-16.
42. Однолько В.О. Управління споживчою лояльністю у сфері готельних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: зб. наук. праць. 2023. № 1 (82). С. 150–161.
43. Підгурський О.І. Аналітичні дослідження результатів математичного та імітаційного моделювання суперпозиції рівномірного і пуассонівського потоків транзакцій. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип.7. С.78–96.
44. Laws E. Marketing tourism and hospitality services. Improving tourism and hospitality services [Internet]. CABI; 100–129. Available from: <http://dx.doi.org/10.1079/9780851999951.0100>
45. Нагернюк Д.В., Коваленко Л.Г. Формування конкурентоспроможності ресторанного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/692/665>
46. Лістрова О. С., Матвієнко О. О., Соломина Т. В. Інструменти інноваційного маркетингу готельного господарства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 2 (70). С. 105–114.
47. Полінкевич О. М. Маркетинг туризму та готельно-ресторанної справи : навчальний посібник. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 288 с.
48. Рішення для бізнесу YouControl – повне досьє на кожну компанію України. URL: <https://youcontrol.com.ua>

49. Цвілій С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.

50. Янчук Т. В., Любінчак К. Р., Вовколуп А. Ю. Ефективність упровадження маркетингових технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 176–179.

51. Stebliuk N., Volosova N., Kovaleva A. Some aspects of applying the theory of custom service in economic analysis. *International scientific journal "Internauka"*. 2022. №7. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/2022/7/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка факторів зовнішнього середовища та їх впливу на функціонування готельно-ресторанної сфери (метод експертних оцінок) (DESTEP-аналіз)

Опис фактора 1	Вплив фактора 2	Експерт-на оцінка 3				Середня оцінка 4	Оцінка з поправкою на вагу 5
Демографія							
Рівень народжуваності та смертності	0,15	2	1	4	3	2,5	0,375
Міграція населення	0,4	3	4	4	3	3,5	1,4
Чисельність населення	0,2	3	2	2	4	2,75	0,55
Статеві-віковий склад населення	0,25	2	3	4	2	2,75	0,6875
Економіка							
Нестабільність курсу валюти	0,15	4	5	4	5	4,5	0,675
Високий рівень доларизації економіки	0,2	4	5	4	4	4,25	0,85
Темпи інфляції	0,1	3	4	4	5	4	0,4
Зміна структури доходів	0,1	4	3	4	4	3,75	0,375
Недосконала податкова система	0,05	3	4	4	3	3,5	0,175
Несприятливий інвестиційний клімат в країні	0,15	5	4	4	5	4,5	0,675
Високі ставки комерційних кредитів	0,15	5	4	3	5	4,25	0,6375
Гостра конкурентна боротьба	0,1	3	5	4	3	3,75	0,375
Соціум							
Зміна тенденції щодо споживання готельних послуг та супутніх продуктів, зумовленої зміною поколінь	0,25	3	3	4	4	3,5	0,875
Соціальна мобільність населення	0,2	4	3	5	3	3,75	0,75
Міграція висококваліфікованих фахівців	0,3	5	4	3	4	4	1,2
Ставлення клієнтів до обслуговування та якості продукції	0,25	4	3	4	4	3,75	0,9375
Технологія							
Розвинуті телекомунікаційні системи	0,2	4	3	5	4	4	0,8
Високі темпи і рівень розвитку науково-технічних змін	0,15	3	4	5	3	3,75	0,5625
Інтенсивний розвиток інформаційних технологій	0,2	3	4	4	3	3,5	0,7
Доступність новітніх технологій	0,2	3	2	4	4	3,25	0,65
Автоматизація, комп'ютеризація та роботизація	0,25	3	4	2	4	3,25	0,8125
Екологія							
Наявність природно-рекреаційних ресурсів	0,1	4	5	3	4	4	0,4
Природно-кліматичні умови	0,2	2	3	5	3	3,25	0,65
Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів	0,15	3	4	3	5	3,75	0,5625
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,1	3	2	1	3	2,25	0,225
Проблема вивозу сміття	0,25	3	4	4	4	3,75	0,9375
Клієнтські екологічні цінності	0,2	3	4	4	3	3,5	0,7
Політика							
Політична нестабільність у країні	0,3	5	4	4	5	4,5	1,35
Різкі зміни у законодавстві	0,2	5	4	4	5	4,5	0,9
Корумпованість влади	0,2	4	4	3	3	3,5	0,7
Податкове регулювання сфери діяльності	0,15	3	2	4	4	3,25	0,4875
Запровадження безвізового режиму	0,15	4	5	5	4	4,5	0,675

Додаток Б

Анкета

1. Стать:
 - a) Чоловіча;
 - b) Жіноча;
2. Вік:
 - a) 18-25;
 - b) 26-35;
 - c) 36-45;
 - d) 46-55;
 - e) 56+
3. Чи подорожуєте ви самостійно або з супутником?
 - a) Самостійно;
 - b) З супутником;
 - c) Інше (вказати);
4. Чи подорожуєте ви з дітьми?
 - a) Так;
 - b) Ні;
5. Які є ваші пріоритети при виборі готелю? (Можна обрати кілька варіантів)
 - a) Комфортність номерів;
 - b) Розташування готелю (наприклад, центр міста, біля пляжу);
 - c) Якість обслуговування;
 - d) Зручності (фітнес-центр, басейн, спа-центр тощо);
 - e) Ресторани та гастрономічні пропозиції;
 - f) Ціновий діапазон;
 - g) Інтернет-підключення та доступ до соціальних мереж;
6. Який тип готелю ви, зазвичай, обираєте?
 - a) Бутик-готель;
 - b) Курортний готель;
 - c) Бізнес-готель;
 - d) Сімейний готель;
 - e) Екологічний готель
7. Які додаткові послуги або зручності ви б хотіли мати в готелі?
 - a) Безкоштовний Wi-Fi;
 - b) Трансфер з/до аеропорту;
 - c) Сніданок включено;
 - d) Конференц-зали для зустрічей;
 - e) Дитячий майданчик/послуги няні;
 - f) Комплексний спа-центр;
 - g) Екскурсійні програми;
8. Як ви зазвичай здійснюєте бронювання готелів?
 - a) Онлайн-бронювання на веб-сайтах готелів;
 - b) За допомогою онлайн-платформ бронювання готелів (наприклад, Booking.com, Airbnb)
 - c) Через туристичного агента/туроператора.