

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 «Конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності в
сучасному ринковому середовищі»

Виконав:
здобувач IV курсу, групи ГРС 21 – 1
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
Ніколайчик М.А.

Керівник:
д.е.н., професор Юдіна О.І.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Ніколайчик М.А. Конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності в сучасному ринковому середовищі. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Предметом дослідження є механізми, чинники та інструменти забезпечення конкурентоспроможності готелю «River Side» в умовах сучасного ринкового середовища.

У першому розділі розкривається сутність конкурентоспроможності, механізми її забезпечення, основні фактори впливу та життєвий цикл конкурентоспроможності підприємств галузі. Розглядаються методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності, що дозволяє сформулювати комплексний теоретичний фундамент. Другий розділ присвячено аналізу готелю «River Side», включно із загальною характеристикою, оцінкою внутрішніх ресурсів та позиціонуванням на ринку готельних послуг Закарпаття. Третій розділ містить рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готелю та оцінку ефективності запропонованих заходів. Для підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side» рекомендовано активізувати використання соціальних мереж і онлайн-платформ, впровадити програми лояльності, модернізувати конференц-сервіс, розширити спектр послуг та застосувати гнучку цінову політику. Реалізація цих заходів сприятиме збільшенню клієнтської бази, зміцненню позицій на ринку та зростанню фінансових показників готелю.

Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, Матриця BCG, економічний аналіз, графічний метод, статистичний метод, метод узагальнення, абстрагування і конкретизації, системний підхід.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side» у реальних умовах функціонування ринку готельних послуг Закарпаття. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в управлінську практику підприємства з метою оптимізації внутрішніх ресурсів, покращення позиціонування на ринку, підвищення якості обслуговування клієнтів та посилення конкурентних переваг.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 54 сторінки тексту, 8 рисунків, 16 таблиць. Список джерел включає 44 найменування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ, ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ, РИНОК ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

ABSTRACT

Nikolaychik M.A. Competitiveness of hospitality industry enterprises in the modern market environment. 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 qualification work is to study the theoretical and practical aspects of the formation of the competitiveness of hospitality industry enterprises and the development of practical recommendations for its improvement.

The object of the study is the process of formation and implementation of the competitiveness of hospitality industry enterprises.

The subject of the study is the mechanisms, factors and tools for ensuring the competitiveness of the River Side hotel in the modern market environment.

The first section reveals the essence of competitiveness, mechanisms for ensuring it, the main factors of influence and the life cycle of competitiveness of enterprises in the industry. Methodological approaches to assessing competitiveness are considered, which allows forming a comprehensive theoretical foundation. The second section is devoted to the analysis of the River Side hotel, including general characteristics, assessment of internal resources and positioning in the hotel services market of Transcarpathia. The third section contains recommendations for increasing the competitiveness of the hotel and assessing the effectiveness of the proposed measures. To increase the competitiveness of the River Side hotel, it is recommended to increase the use of social networks and online platforms, implement loyalty programs, modernize the conference service, expand the range of services and apply a flexible pricing policy. The implementation of these measures will contribute to increasing the client base, strengthening market positions and increasing the hotel's financial indicators.

To solve the tasks set in the work, the following methods were used: analysis and synthesis, comparative analysis, SWOT analysis, BCG Matrix, economic analysis, graphical method, statistical method, generalization, abstraction and concretization method, and a systematic approach.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the developed recommendations to increase the competitiveness of the River Side hotel in the real conditions of the functioning of the hotel services market of Transcarpathia. The proposed measures can be implemented in the management practice of the enterprise in order to optimize internal resources, improve market positioning, improve the quality of customer service and strengthen competitive advantages.

Structure of the work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions; contains 54 pages of text, 8 figures, 16 tables. The list of sources includes 44 names.

KEYWORDS: CONCEPT, INNOVATIONS, DEVELOPMENT, INNOVATIVE ACTIVITY, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS, PROJECT.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	8
1.1 Конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності: сутність та механізм забезпечення.....	8
1.2 Основні фактори впливу на конкурентоспроможність та етапи її життєвого циклу	13
1.3 Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «RIVER SIDE» У СУЧАСНИХ УМОВАХ	25
2.1 Загальна характеристика готелю «River Side»	25
2.2 Оцінка внутрішніх ресурсів готелю «River Side» для забезпечення конкурентоспроможності.....	32
2.3 Позиціонування готелю «River Side» на ринку готельних послуг Закарпаття	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «RIVER SIDE»	44
3.1 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку готельних послуг Закарпаття.....	44
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	51
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному ринковому середовищі підприємства індустрії гостинності стикаються з жорсткою конкуренцією та постійними змінами споживчих уподобань. Зростання вимог клієнтів, розвиток цифрових технологій та глобалізаційні процеси вимагають від компаній швидкої адаптації та постійного вдосконалення сервісу. Конкурентоспроможність стає ключовим фактором успіху, що визначає здатність підприємства утримувати свої позиції на ринку. Особливо важливо досліджувати підходи до формування та підвищення конкурентоспроможності саме в сфері гостинності, де якість обслуговування є критичним показником. Аналіз чинників конкурентоспроможності дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії розвитку. Тому обрана тема є актуальною та має важливе значення як у теоретичному, так і в практичному аспекті.

Серед науковців, які вивчали теоретичні та практичні аспекти формування і підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної та туристичної сфери, зокрема методи менеджменту, стратегічні підходи та інноваційний розвиток, можна виділити: П. І. Алексейчик, Л. В. Батченко, Л. С. Безручко, С. В. Білоус, А. Р. Воробей, І. О. Вівсюк, Л. Дубицька, М. Дячун, О. С. Гриндій, В. О. Іваненко, А. Б. Красько, Л. І. Куш, Л. Малюта, С. Г. Літовка-Деменіна, Т. П. Савонік, Н. О. Роскладка, Т. Примак. Вони також досліджували фактори, що впливають на конкурентні переваги, а також оцінювали ефективність різних інструментів для зміцнення позицій на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення цієї мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та механізми її забезпечення;
- проаналізувати основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств гостинності та визначити етапи її життєвого циклу;
- дослідити методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності готелю «River Side»;
- оцінити внутрішні ресурси готелю «River Side» для забезпечення його конкурентоспроможності;
- проаналізувати конкурентне середовище та позиціонування готелю «River Side» на ринку готельних послуг Закарпаття;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side» на ринку готельних послуг;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Предметом дослідження є механізми, чинники та інструменти забезпечення конкурентоспроможності готелю «River Side» в умовах сучасного ринкового середовища.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, Матриця BCG, економічний аналіз, графічний метод, статистичний метод, метод узагальнення, абстрагування і конкретизації, системний підхід.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, монографії, навчальні посібники, внутрішня звітність готелю «River Side», результати власних спостережень, опитувань і аналізу діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side» у реальних умовах функціонування ринку готельних послуг Закарпаття. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в управлінську практику підприємства з метою оптимізації внутрішніх ресурсів, покращення позиціонування на ринку, підвищення якості обслуговування клієнтів та посилення конкурентних переваг.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися авторкою на міжнародній науково–практичній конференції.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 54 сторінки тексту, 8 рисунків, 16 таблиць. Список джерел включає 44 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ

ГОСТИННОСТІ

1.1 Конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності: сутність та механізм забезпечення

Зміни, що відбуваються в сучасній готельній індустрії України, зумовлені комплексним впливом пандемії COVID-19, економічною турбулентністю, соціальними викликами, ринковими трансформаціями та військовим конфліктом. У таких умовах розвиток конкуренції залишається ключовим фактором економічної динаміки та господарської стійкості. Конкурентна взаємодія між підприємствами, що працюють на ринку, визначає рівень ефективності, стимулює інновації та сприяє сталому розвитку економіки в цілому [12].

У своєму розвитку конкуренція пройшла кілька етапів, які представлено у додатку А і у сучасному світі відіграє ключову роль як рушійний механізм економічного розвитку та інновацій. Вона стимулює підприємства до безперервного вдосконалення, адаптації до змін у споживчих потребах і ринкових умовах, сприяє підвищенню якості продукції та послуг, ефективному використанню ресурсів, впровадженню новітніх технологій і зниженню цін [12].

В основі визначення поняття «конкуренція» лежать людські потреби, які проявляються у різних запитах і очікуваннях споживачів. Основна мета конкурентної боротьби – забезпечити задоволення потреб покупця краще, ніж це роблять конкуренти [1].

Для досягнення успіху на ринку підприємствам індустрії гостинності недостатньо лише брати участь у конкурентній боротьбі – необхідно забезпечувати власну конкурентоспроможність. Основною характеристикою господарюючого суб'єкту, з точки зору конкурентної боротьби є його

конкурентоспроможність, яка визначає життєздатність підприємства, результати його діяльності в умовах конкуренції. Вона проявляється тільки в умовах конкуренції та через конкуренцію та відображає здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість послуг. Саме конкурентоспроможність дозволяє підприємствам зміцнювати свої ринкові позиції, залучати більше клієнтів і, як наслідок, отримувати стабільний прибуток [14].

Вперше термін «конкурентоспроможність» був введений наприкінці 1970-х рр. М. Портером, який розглядав дану категорію як здатність товарів, послуг або суб'єктів ринкових відносин конкурувати на ринку на рівні з іншими аналогічними товарами, послугами або конкурентними суб'єктами ринкових відносин до прибутковості та ефективного використання ресурсів. У середині 1990-х рр. цей термін став об'єктом активних досліджень вітчизняних економістів [1].

Проаналізувавши всі наявні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна виокремити такі основні підходи: порівняльний, ресурсний, ринковий (маркетинговий), продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний (табл. 1.1).

Представлені підходи до визначення конкурентоспроможності підкреслюють її багатовимірний характер, розглядаючи цю категорію як комплексну характеристику підприємства, що визначає його здатність ефективно функціонувати та адаптуватися до умов ринкової конкуренції.

Дослідження показують, що конкурентоспроможність підприємства – це не лише здатність підтримувати стабільні позиції на ринку, але й можливість динамічно розвиватися, використовуючи наявні ресурси, унікальні характеристики продукції та ефективні стратегії для створення та зміцнення конкурентних переваг. Вона формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, визначається через порівняння з

конкурентами або еталонними підприємствами та потребує системного підходу до управління ринковими позиціями.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення «конкурентоспроможність»

Підхід	Опис	Науковці
Порівняльний	Оцінює конкурентоспроможність підприємства у порівнянні з прямими конкурентами або еталонним підприємством.	Іванюта В., Кривенко Л., Миленький Д.
Ресурсний	Акцентує увагу на наявності та ефективному використанні ресурсів підприємства для захоплення значної частки ринку.	Брітченко І., Ладунка І., Кузнецова К.
Ринковий (маркетинговий)	Визначає конкурентоспроможність через здатність підприємства створювати конкурентні переваги для перемоги у конкурентній боротьбі.	Булах І, Гуцуляк В., Смолін І
Продуктовий	Ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю його продукції.	Покропивний С., Корінько М.
Атрибутивний	Виділяє унікальні характеристики підприємства або його продукції, які формують конкурентні переваги на ринку.	Грецький Р.
Динамічний	Наголошує на змінності (динамічності) здатності підприємства до конкурентної боротьби у часі.	Акімова І., Корж М., Чуб І.
Функціональний	Розглядає конкурентоспроможність як результат ефективної господарської діяльності та успішної конкуренції на ринку.	Вінніченко І., Воронкова А., Дикань В.
Системний	Передбачає комплексний аналіз усіх параметрів, умов та взаємозв'язків, що формують конкурентоспроможність підприємства.	Кузьмін О., Мельник О., Романко О.

Джерело: складено автором на основі [4]

У контексті індустрії гостинності цей аспект набуває особливого значення, оскільки підприємства цього сектору постійно стикаються з новими викликами, зокрема змінами споживчих уподобань, економічною нестабільністю, а також високим рівнем конкуренції. Крім того, важливим є здатність адаптуватися до змінних умов ринку та інновацій, що допомагають зберігати та укріплювати конкурентні позиції в умовах постійних змін у споживчих запитах і технологічних тенденціях.

Саме тому важливим є розуміння економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності –

комплекс взаємопов'язаних елементів, які визначають ефективність функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції (додаток Б). До його складових належать управління фінансовими ресурсами, маркетингові стратегії, інноваційна діяльність, оптимізація операційних процесів та кадрова політика. Взаємодія цих елементів забезпечує стійкість підприємства, його адаптацію до змінного середовища та створення конкурентних переваг.

Функціонування механізму ґрунтується на сукупності чинників, які визначають управлінські рішення, ефективний розподіл ресурсів та розробку стратегії розвитку (рис. 1.1).

Фінансові	доступність інвестицій, рівень рентабельності, управління витратами, фінансова стабільність.
Ресурсні	наявність матеріально-технічної бази, людських ресурсів, технологій та інновацій.
Маркетингові	ефективність цінової політики, реклама, брендинг, стратегія просування, присутність у соцмережах.
Операційні	оптимізація бізнес-процесів, автоматизація послуг, стандартизація обслуговування.
Конкурентні	рівень цінової та нецінової конкуренції, позиціонування підприємства на ринку, унікальність пропозиції.
Зовнішні фактори	економічне середовище, державне регулювання, податковий тиск, зміни у споживчих вподобаннях.
Інноваційні	впровадження сучасних технологій, онлайн-бронювання, мобільні додатки, CRM-системи тощо
Соціальні	• рівень підготовки персоналу, корпоративна культура, рівень задоволеності клієнтів, робота з відгуками.

Рисунок 1.1 – Структурні елементи економічного механізму конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності
Джерело: складено автором на основі [16]

Одним із ключових аспектів є взаємозв'язок між складовими економічного механізму. Так, фінансова стабільність підприємства

безпосередньо впливає на його здатність інвестувати в інновації, маркетингові активності та покращення якості обслуговування. Маркетингова стратегія, своєю чергою, визначає рівень залучення клієнтів, формування лояльності та зміцнення конкурентних позицій. Тому щоб економічний механізм ефективно працював, підприємство індустрії гостинності повинно дотримуватися таких принципів:

- системність – передбачає інтеграцію всіх складових у єдину систему управління;
- гнучкість – забезпечує можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
- інноваційність – передбачає застосування нових технологій та нестандартних рішень;
- орієнтація на клієнта – спрямована на персоналізацію сервісу та підвищення рівня обслуговування;
- оптимізація витрат – полягає у зменшенні необґрунтованих витрат без втрати якості послуг [17].

Отже, конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності є ключовим чинником їхнього успішного функціонування в умовах динамічного ринку. Для забезпечення стійких позицій необхідно впроваджувати комплексний економічний механізм, що охоплює управління фінансовими ресурсами, маркетингові стратегії, інноваційну діяльність, кадрову політику та оптимізацію операційних процесів. Взаємозв'язок між цими складовими дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін, підвищувати якість послуг та створювати конкурентні переваги. Дотримання принципів системності, гнучкості, інноваційності, клієнтоорієнтованості та оптимізації витрат сприяє ефективному управлінню та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

1.2 Основні фактори впливу на конкурентоспроможність та етапи її життєвого циклу

Конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності залежить від численних факторів, які впливають на його діяльність як ззовні, так і зсередини. Зовнішні чинники включають різноманітні умови та обставини, які виходять за межі підприємства і на які воно не має прямого впливу. Водночас, внутрішні фактори стосуються всіх елементів, що перебувають під контролем організації, і є критичними для її ефективного функціонування. Важливо розуміти, що взаємодія цих факторів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін навколишнього середовища і підтримувати свою конкурентоспроможність. Тому для успішної діяльності необхідно ефективно управляти як зовнішніми, так і внутрішніми аспектами бізнесу [25].

На рис. 1.2 можна представлено зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності. Сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів є тією ключовою складовою, яка безпосередньо чи потенційно може вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

Зовнішні фактори:	Внутрішні фактори:
Економічні умови Рівень конкуренції Законодавчі та регуляторні вимоги Соціальні фактори Технологічні фактори Природні фактори	Місце розташування готелю Фінансовий стан підприємства Якість управління Рівень маркетингової діяльності Якість послуг Впровадження інновацій Корпоративна культура та персонал

Рисунок 1.2 – Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності

Джерело: складено автором на основі [2]

Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства охоплюють сукупність конкурентів, що діють на ринку, а також економічні, суспільні та природні умови, що складають глобальне оточення підприємства. Ці фактори можуть суттєво впливати на функціонування та розвиток підприємства в цілому. До зовнішніх факторів також відносяться зміни у законодавчому середовищі, технологічні інновації та інші елементи, які не підлягають прямому контролю підприємства [27].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники, що визначають ефективність діяльності підприємства. Вони включають систему управління, якість наданих послуг, рівень задоволення потреб споживачів, матеріально-технічне забезпечення, впровадження інновацій в операційну діяльність, а також наявність стратегічного плану ведення бізнесу та ефективність просування готельних послуг на ринку [30].

Науковці Батченко Л. В. та Стариченко Т. В. вважають, що внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства доцільно умовно поділити на три групи. Такий поділ дозволяє чітко структурувати основні аспекти діяльності готелю та оцінити їхній вплив на загальну конкурентоспроможність [2].

До першої групи належать чинники, які характеризують діяльність безпосередньо самого підприємства. Серед них: місце розташування (близькість до транспортних вузлів, туристичних об'єктів, ділових центрів), імідж підприємства (репутація, рівень довіри клієнтів, відгуки), фінансовий стан (рівень доходності, наявність інвестицій, стабільність), якість системи управління (ефективність менеджменту, кадрова політика) та маркетингова стратегія (бренд, реклама, партнерства, просування послуг).

До другої групи належать чинники, що визначають характеристики готельної послуги. Це цінова політика (доступність або преміальність пропозицій), структура і стан номерного фонду (різноманітність номерів, рівень комфорту, сучасність інтер'єру), а також асортимент додаткових послуг (ресторанні послуги, фітнес-зали, конференц-зали, трансфери тощо).

До третьої групи входять фактори, що безпосередньо впливають на якість обслуговування. Серед них: дотримання стандартів обслуговування (швидкість заселення, чистота, відповідність очікуванням клієнтів), рівень організації основних операцій (якість роботи рецепції, служби бронювання, обслуговуючого персоналу), а також корпоративна культура (мотивація співробітників, комунікація всередині колективу, рівень професійної підготовки персоналу) [2].

Ключові чинники успіху готельного підприємства є важливими елементами, які при ефективному використанні забезпечують успіх у залученні потенційних клієнтів (гостей) та формують стійку конкурентоспроможність. Серед найбільш значущих можна виділити:

- підвищення якості послуг, що включає стандартизацію процесів обслуговування, покращення умов проживання та підвищення рівня комфорту гостей;
- підвищення кваліфікації та компетентності персоналу шляхом навчання, тренінгів і професійного розвитку;
- створення ефективної системи мотивації та стимулювання праці для підвищення продуктивності персоналу та якості наданих послуг;
- впровадження програм лояльності з урахуванням очікувань і потреб споживачів, що сприятиме підвищенню рівня повторних відвідувань;
- оптимізація цінової політики з урахуванням ринкових умов, купівельної спроможності клієнтів та конкурентного середовища;
- постійний моніторинг конкурентного стану ринку для оперативного реагування на зміни та адаптації бізнес-стратегії;
- застосування інноваційних технологій, що дозволяють запропонувати унікальні послуги та підвищити ефективність операційної діяльності (впровадження CRM-систем, мобільних додатків, автоматизованих систем управління);
- ефективна організація маркетингової політики, включаючи digital-маркетинг, соціальні мережі, партнерські програми та персоналізовані пропозиції;

- оптимізація логістичних процесів для забезпечення швидкого обслуговування, якісної доставки послуг та покращення внутрішньої організації роботи;

- розробка та впровадження додаткових послуг, які розширюють можливості готелю та створюють додаткову цінність для клієнтів (спа, фітнес-зали, конференц-зали, екскурсійні програми тощо) [43].

Розглянуті внутрішні та зовнішні фактори суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності готельного підприємства, визначаючи його можливості адаптації до ринкових умов та здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції. Однак конкурентоспроможність не є сталою величиною – вона змінюється під впливом різних чинників упродовж життєвого циклу підприємства. Аналіз етапів цього циклу дозволяє виявити ключові загрози та можливості для розвитку, а також визначити стратегічні напрями забезпечення стабільного конкурентного становища готелю на ринку.

Окреслимо специфічні особливості забезпечення та підтримки ключових чинників успіху на різних стадіях їх життєвого циклу, враховуючи зміни у ринкових умовах, уподобаннях споживачів та рівень технологічного розвитку.

1. Стадія «зародження» характеризується появою та визначенням основних причин існування підприємства та його корисності для суспільства. На цьому етапі конкурентні переваги лише починають формуватися шляхом визначення ключових характеристик послуг і необхідних ресурсів. Головне завдання — створити унікальну пропозицію, визначити ринкову нішу та розробити початкову стратегію розвитку.

2. Стадія «зростання» відзначається активним розвитком підприємства, нарощуванням всіх видів ресурсів і формуванням базового потенціалу. У цей період підприємство починає визначати свої можливі конкурентні переваги, удосконалює якість послуг, розширює маркетингові активності та зміцнює свої позиції на ринку.

3. Стадія «стабільності» – це період, коли підприємство досягає максимальної ефективності використання своїх ресурсів і утверджує свою конкурентну позицію. Послуги залишаються конкурентоспроможними, хоча темпи зростання можуть знижуватися. На цьому етапі важливо інвестувати у модернізацію, інновації, персонал та стратегії утримання клієнтів. Якщо компанія знехтує цим етапом і не впроваджуватиме оновлення, вона може перейти до стадії спаду.

4. Стадія «занепаду» характеризується зниженням потенціалу підприємства та його конкурентних переваг. Це може бути спричинено моральним або фізичним зношенням ресурсів, зниженням попиту, посиленням конкуренції або неефективністю управління. Відсутність стратегічного оновлення призводить до поступового зменшення конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій.

5. Стадія «ліквідації» – фінальний етап життєвого циклу, коли підприємство втрачає конкурентні переваги через відсутність ресурсів, попиту на ринку або неможливість адаптації до змін. Витрати перестають виправдовувати результати, що може призвести до закриття бізнесу або його реорганізації [1].

Розуміння особливостей кожної стадії життєвого циклу конкурентоспроможності дозволяє підприємствам індустрії гостинності своєчасно приймати стратегічні рішення для підтримки та розвитку своїх ринкових позицій.

Отже, конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають його здатність адаптуватися до ринкових змін. Життєвий цикл конкурентоспроможності включає п'ять основних стадій – від зародження до ліквідації, і на кожному етапі важливо вживати відповідних заходів для зміцнення позицій на ринку. Ефективне управління ресурсами, впровадження інновацій та стратегічне планування допомагають підприємствам уникати занепаду та забезпечувати довгострокову стабільність.

1.3 Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності

Важливим елементом оцінки конкурентоспроможності є виокремлення та застосування методичних підходів, які сприяють глибокому аналізу відповідної інформації та слугують основою для прийняття ефективних управлінських рішень. У теорії та практиці управління конкурентоспроможністю підприємства використовується широкий спектр методичних підходів, що відрізняються за рівнем деталізації, охопленням факторів впливу та способами оцінки ключових показників. Вибір оптимального підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, умов ринкового середовища та стратегічних цілей розвитку [2].

Сьогодні науковці систематизують методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, поділяючи їх на окремі групи (рис. 1.3) залежно від підходу до аналізу, об'єкта дослідження та рівня деталізації.

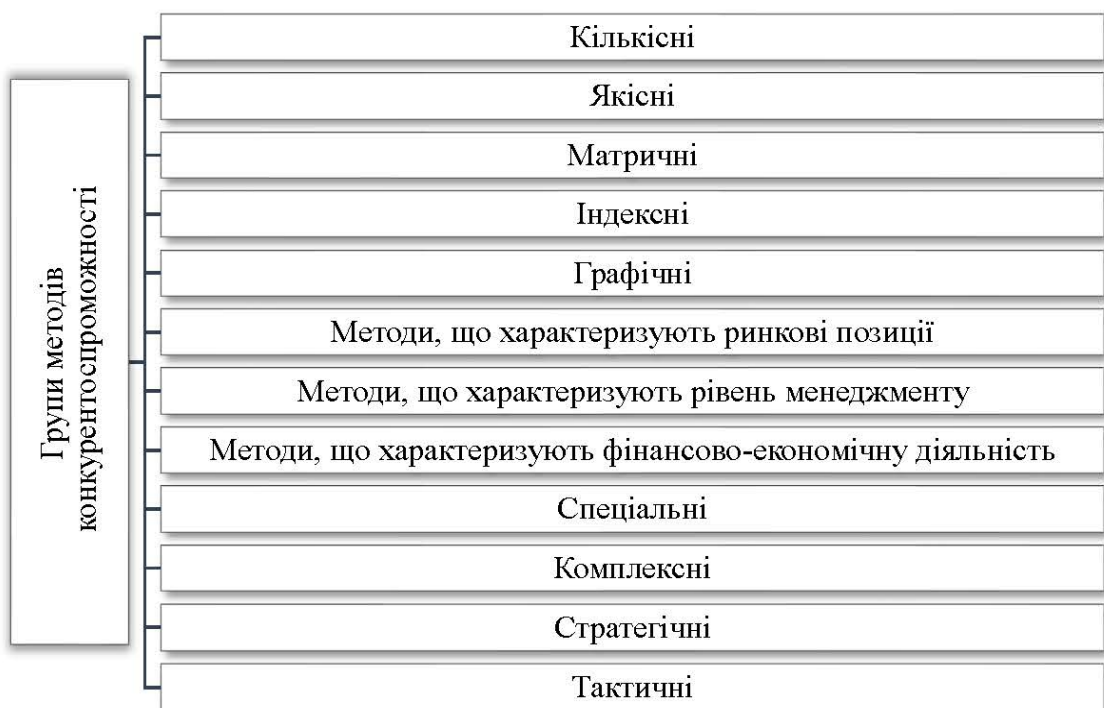


Рисунок 1.3 – Групи методів оцінки конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [44]

Для систематизації підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в табл. 1.2 наведено узагальнену класифікацію методів, згрупованих за різними ознаками. Вона дозволяє обрати найбільш відповідні методи аналізу залежно від специфіки діяльності готелю та його стратегічних цілей.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: складено автором на основі [44]

У сфері індустрії гостинності методи оцінювання конкурентоспроможності займають ключове місце в визначенні ринкової позиції готелю, ефективності управлінських процесів, фінансової стійкості та якості послуг. Представлена класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії охоплює широкий спектр підходів, що дозволяють комплексно аналізувати різні аспекти діяльності. Вона включає як кількісні, так і якісні методи, що забезпечує об'єктивну та всебічну оцінку конкурентної позиції готелю. За формою представлення результатів розрізняються матричні, індексні та графічні методи, які сприяють візуалізації конкурентних переваг. Важливим є також поділ методів на стратегічні та тактичні, що дає змогу ефективно застосовувати їх залежно від поставлених цілей.

Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, що забезпечує готелю довгостроковий розвиток. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін на ринку [41].

Кожен з наведених методів оцінки конкурентоспроможності має свої переваги та недоліки, що дозволяє використовувати їх в залежності від умов функціонування конкретного підприємства та специфіки його діяльності. Вибір методу оцінювання залежить від масштабу підприємства, його стратегічних цілей, рівня конкуренції на ринку, а також від доступності необхідних даних для аналізу [42].

Кількісні методи, такі як інтегральний аналіз чи метод балів, забезпечують точність оцінки на основі чітко визначених показників, однак можуть не враховувати такі важливі якісні аспекти, як рівень обслуговування або імідж бренду. У той час, як якісні методи, зокрема SWOT-аналіз і експертні оцінки, дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, їх результати можуть бути суб'єктивними [43].

Матричні методи, наприклад моделі BCG або Мак-Кінсі, ефективні для стратегічного управління, оскільки дозволяють оцінити позицію готелю

щодо конкурентів і визначити перспективні напрями розвитку. Графічні методи, як багатокутник конкурентоспроможності, дають змогу наочно представити результати аналізу, що полегшує прийняття управлінських рішень. Індекси, які використовують інтегральні оцінки та рейтинги, дають можливість комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства за кількома критеріями [44].

Різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності зумовлює необхідність їх систематизації для вибору найбільш підходящих інструментів аналізу. Нижче представлена табл. 1.3, яка узагальнює основні методи оцінки, враховуючи їхні характеристики та придатність до застосування в готельному бізнесі.

Таблиця 1.3 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та їх характеристики.

Метод	Врахування внутрішніх ресурсів	Врахування ринкових умов	Об'єктивність	Кількісні показники	Придатність для підприємств індустрії гостинності
SWOT-аналіз	Так	Так	Суб'єктивний	Ні	Висока
Бенчмаркінг	Частково	Так	Залежить від даних	Частково	Висока
Аналіз п'яти сил Портера	Ні	Так	Об'єктивний	Ні	Висока
Життєвий цикл продукту	Частково	Ні	Суб'єктивний	Ні	Середня
Фінансова ефективність	Так	Ні	Об'єктивний	Так	Висока
Оцінка якості обслуговування	Так	Так	Суб'єктивний	Так	Висока
Аналіз задоволеності клієнтів	Так	Так	Суб'єктивний	Так	Висока
Оцінка бренду готелю	Так	Так	Суб'єктивний	Так	Висока
Маркетинговий аналіз	Частково	Так	Об'єктивний	Так	Висока
Оцінка ефективності персоналу	Так	Ні	Об'єктивний	Так	Висока

Джерело: складено автором на основі [41, 42, 44]

Таким чином, ефективність оцінки конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності залежить від правильного вибору методів та їх комбінованого застосування. Це дозволяє отримати об'єктивні результати та сформулювати дієві стратегії розвитку.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності застосовуються як для поточних, так і для стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності готелів та інших закладів гостинності. Вони дають змогу:

- проводити комплексний аналіз туристичного ринку та визначати перспективні напрями розвитку підприємства;
- розробляти стратегії покращення конкурентних позицій готелю через підвищення якості послуг, цінову політику та маркетингові інструменти;
- прогнозувати попит на готельні послуги, оптимізувати структуру номерного фонду та додаткових сервісів;
- оцінювати ефективність роботи підприємства, визначати ключові конкурентні переваги та виявляти слабкі місця;
- розробляти програми лояльності та партнерські ініціативи для залучення клієнтів та формування стійкої бази постійних гостей [42].

Розглянувши методи оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, які застосовуються для прийняття як поточних, так і стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності готелів та інших закладів гостинності, розглянемо алгоритм практичного застосування цих методів (рис. 1.4).

Алгоритм, представлений на рис. 1.4 демонструє поетапний процес аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Цей структурований підхід дозволяє глибоко проаналізувати діяльність готельного підприємства та розробити ефективні стратегії для покращення його позицій на ринку.



Рисунок 1.4 – Алгоритм аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності

Джерело: складено автором на основі [42]

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності є багатогранним процесом, що вимагає застосування різних методичних підходів, адаптованих до специфіки галузі. Кількісні методи забезпечують об'єктивність та точність оцінки, проте можуть не враховувати важливі якісні аспекти, такі як рівень обслуговування чи імідж бренду. Натомість, якісні методи дозволяють глибше аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, але їх результати можуть бути суб'єктивними. Комбіноване використання різних методів, зокрема матричних, індексних та графічних, сприяє комплексному аналізу та візуалізації конкурентних позицій підприємства. Вибір оптимального підходу залежить від специфіки діяльності готелю, його стратегічних цілей та умов ринкового середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами першого розділу отримано наступні висновки.

1. Виявлено, що конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності є ключовим чинником їхнього успішного функціонування в умовах динамічного ринку. Для забезпечення стійких позицій необхідно впроваджувати комплексний економічний механізм, що охоплює управління фінансовими ресурсами, маркетингові стратегії, інноваційну діяльність, кадрову політику та оптимізацію операційних процесів. Взаємозв'язок між цими складовими дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін, підвищувати якість послуг та створювати конкурентні переваги, що сприяє ефективному управлінню та довгостроковій конкурентоспроможності.

2. Підтверджено, що конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають його здатність адаптуватися до ринкових змін. Життєвий цикл конкурентоспроможності включає п'ять основних стадій – від зародження до ліквідації, і на кожному етапі важливо вживати відповідних заходів для зміцнення позицій на ринку. Ефективне управління ресурсами, впровадження інновацій та стратегічне планування допомагають підприємствам уникати занепаду та забезпечувати довгострокову стабільність.

3. Визначено, що оцінка конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності є багатогранним процесом, що вимагає застосування різних методичних підходів, адаптованих до специфіки галузі. Кількісні методи забезпечують об'єктивність та точність оцінки, проте можуть не враховувати важливі якісні аспекти, такі як рівень обслуговування чи імідж бренду. Натомість, якісні методи дозволяють глибше аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, але їх результати можуть бути суб'єктивними. Комбіноване використання різних методів, зокрема матричних, індексних та графічних, сприяє комплексному аналізу та візуалізації конкурентних позицій підприємства. Вибір оптимального підходу залежить від специфіки діяльності готелю, його стратегічних цілей та умов ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «RIVER SIDE» У СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Загальна характеристика готелю «River Side»

У кваліфікаційній роботі об'єктом дослідження було обрано готель «River Side», розташований у мальовничому селищі Поляна, що знаходиться в Закарпатській області України. Селище відоме своєю природною красою, цілющими водами, а також зручним розташуванням для туристів, які бажають відпочити в горах чи побувати в місцевих термальних курортах. Цей заклад є одним із популярних варіантів для туристів, які обирають відпочинок у Карпатах. Він приваблює гостей комфортними умовами, високим рівнем сервісу та зручним розташуванням.

Готель «River Side» був відкритий у 2012 році та став частиною розвитку туристичної інфраструктури Закарпаття, яка активно розвивається в останні роки. Завдяки вдалому розташуванню — всього за 30 км від Ужгорода та 15 км від Мукачева — він є зручним вибором для подорожуючих, які бажають ознайомитися з унікальними природними та культурними пам'ятками регіону.

Головною метою діяльності готелю «River Side» є забезпечення якісного та комфортного відпочинку для гостей шляхом надання високого рівня сервісу та створення затишної атмосфери.

Місія готелю – сприяти розвитку туристичної індустрії регіону, поєднуючи традиційну гостинність із сучасними стандартами обслуговування, забезпечуючи кожному гостю незабутні враження та максимальний комфорт.

Режим роботи готелю «River Side» цілодобовий 365 днів за рік.

Готель «River Side» має розвинену інфраструктуру, що включає комфортабельні номери різних категорій, ресторан та зону відпочинку. Гостям доступні спа-центр, сауна, відкритий басейн, а також паркувальний

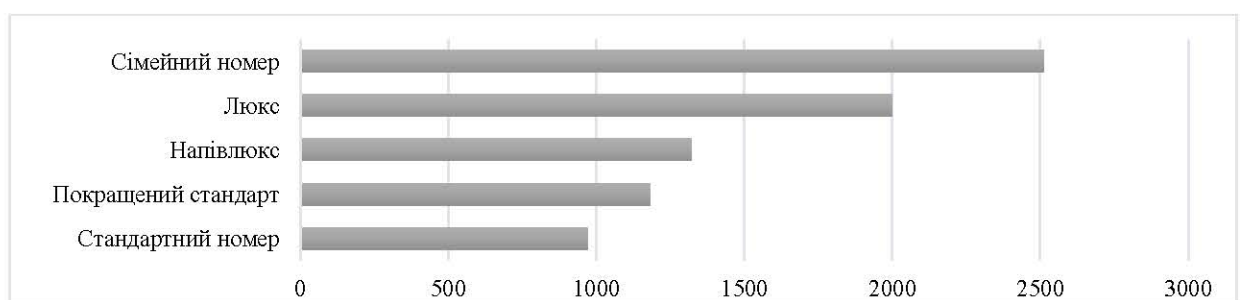
майданчик, дитячий майданчик та облаштовані зони для прогулянок. У кожному номері є безкоштовний Wi-Fi, телевізор, кондиціонер та санвузол. Для зручності гостей пропонуються послуги трансферу, а також дозволяється проживання з домашніми тваринами. Готель також має ресторан, де можна насолодитися смачними стравами, що робить його привабливим місцем для відпочинку та подорожей.

Готель має чотири поверхи та 30 номерів. Характеристика номерів готелю «River Side» представлено у додатку В, а в табл. 2.1 структура номерного фонду, яка демонструє домінування стандартних та покращених стандартних номерів, які складають 51% від загальної кількості номерів. Найменшу частку займають сімейні номери, що становлять лише 10%.

Таблиця 2.1 – Структура номерного фонду готелю «River Side»

Категорія номера	Кількість номерів	Кількість осіб	Частка, %
Стандартний номер	9	двохмісний	30
Покращений стандарт	6	двохмісний	21
Люкс	5	трьохмісний	15
Напівлюкс	7	чотирьохмісний	24
Сімейний номер	3	чотирьохмісний	10
Всього	30	-	100

Джерело: складено автором



* Вартість сніданку 150 грн/особи

Рисунок 2.1 – Цінова характеристика номерного фонду готелю*

Джерело: складено автором

На рис. 2.1 представлена цінова характеристика номерів готелю, вартість яких коливається від 970 грн до 2510 грн, залежно від категорії та

умов проживання. Гостям подають сніданок на вибір: за меню, континентальний або повний англійський/ірландський сніданок, що дозволяє задовольнити різні вподобання гостей.

Завантаженість номерів коливається залежно від різних факторів: сезону, економічної ситуації, пандемії тощо. В табл. 2.2 представлено завантаженість номерів готелю «River Side» протягом 2021 – 2024 років у розрізі місяців.

Таблиця 2.2 – Завантаженість номерів готелю «River Side», %

Рік	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Середня завантаже
2021	45	40	50	55	60	80	85	80	75	60	50	60	65
2022	50	60	65	70	85	90	95	90	80	70	60	75	75
2023	55	50	60	80	90	95	95	85	85	75	65	80	78
2024	60	65	75	85	90	95	100	90	85	80	70	85	82

Джерело: складено автором

З наведених даних видно, що завантаженість номерів готелю «River Side» стабільно зростала з 2021 року, досягнувши високих показників у 2024 році, з особливо високим рівнем у літні місяці. У 2022 році спостерігалось поступове покращення ситуації, що відображає адаптацію готелю до змін на ринку. У 2024 році середня завантаженість номерів досягла 82%, що свідчить про відновлення попиту після складних періодів.

Розглянувши структуру номерного фонду готелю «River Side», що включає різноманітні категорії номерів, можна зауважити, що готель обслуговує різні категорії клієнтів:

- стандартні номери підходять для індивідуальних туристів;
- покращені стандартні та напівлюксові номери — для тих, хто шукає більше комфорту;
- люксові номери — для гостей, які віддають перевагу розкішному відпочинку;

– сімейні номери ідеально підходять для відпочинку з дітьми.

Зважаючи на різноманітність номерного фонду та широкий спектр послуг, готель «River Side» ефективно організує свою роботу для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Для досягнення цієї мети важливою є чітка організаційна структура, яка дозволяє оптимізувати процеси та забезпечити належну координацію між підрозділами. Організаційна структура готелю, яка є основою ефективної роботи, включає кілька ключових підрозділів, кожен з яких відповідає за конкретні аспекти діяльності готелю (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура готелю «River Side»

Джерело: складено автором

Організаційна структура готелю демонструє чітке розподілення обов'язків серед різних підрозділів, що забезпечує ефективну роботу кожної сфери діяльності. Кожен відділ, від прийому гостей до служби охорони, має визначені ролі та відповідальних осіб для забезпечення високого рівня обслуговування та безпеки.

Готель «River Side» приділяє велику увагу створенню комфортних та лояльних умов праці для своїх співробітників. По-перше, готель пропонує

конкурентоспроможну заробітну плату, що відповідає ринковим умовам і сприяє задоволеності від роботи. По-друге, для зручності працівників передбачено гнучкий графік роботи, що дозволяє збалансувати робочий час з особистим життям. Кадровий склад персоналу представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Кадровий склад персоналу готелю «River Side»

Категорія персоналу	2022		2023		2024		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
Адміністративний персонал	5	12,5	5	12,2	5	12	-	-
Виробничий персонал	20	50	21	51,2	22	52,4	+2	+2,4
Фахівці	5	12,5	5	12,2	5	12	-	-
Обслуговуючий персонал	7	17,5	7	17,1	7	16,7	-	-
Технічний персонал	3	7,5	3	7,3	3	7,1	-	-
Всього	40	100,0	41	100,0	42	100,0	+2	+5%

Джерело: складено автором

Загальна чисельність персоналу готелю «River Side» зростає протягом 2021 – 2024 років. У 2023 році кількість працівників збільшилася на 2 особи, а в 2024 році ще на 1 особу. Зокрема, спостерігається незначне збільшення частки виробничого персоналу, що свідчить про розширення операційної діяльності готелю. Водночас кількість адміністративного, фахового, обслуговуючого та технічного персоналу залишилась стабільною, що вказує на незмінність їхніх функцій та ролі в готелі. Загальний відсоток зміни складу персоналу за три роки становить +5%, що свідчить про поступове збільшення кількості працівників без значних коливань у категоріях.

Протягом 2021-2024 років готель «River Side» продовжував свою діяльність у складних економічних умовах, зокрема у зв'язку з пандемією COVID-19 та початком війни, що вплинуло на готельний сектор. У табл. 2.4 представлено основні фінансово-економічні показники. У 2024 році спостерігається значне зниження чистого доходу на 32,4% порівняно з 2022 роком, що свідчить про спад обсягів продажу.

Таблиця 2.4 – Основні фінансово-економічні показники діяльності готелю, тис грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	4144	3 45	2800	-1 344	-32,4
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	2471	2271	2100	-371	-15,0
Валовий прибуток (збиток)	1673	874	700	-973	-58,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	51	-381	-150	-201	-394,1
Чистий прибуток (збиток)	42	-381	-120	-162	-385,7

Джерело: складено автором за даними внутрішньої інформації

Собівартість реалізованої продукції також зменшилася на 15%, що вказує на зниження витрат на виробництво, але цього недостатньо для збереження прибутковості. Валовий прибуток впав на 58,2%, що демонструє погіршення фінансових результатів. Фінансовий результат від операційної діяльності став від'ємним, із відхиленням на 394,1%, що вказує на значне погіршення ефективності операцій. Чистий прибуток також зменшився до значного від'ємного значення, що вказує на загальний фінансовий збиток у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових показників готелю «River Side»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Поточна ліквідність	4,46	15,1	5,2	0,74
Швидка ліквідність	4,3	15,1	4,8	0,5
Абсолютна ліквідність	4	0,03	0,5	-3,5
Коефіцієнт платоспроможності	0,9	2,14	1,5	0,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,68	0,75	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	0,29	0,47	0,3	0,01
Рентабельність продажу, %	40,4	1,34	3,5	-36,9
Рентабельність продукції, %	1,01	27,8	5,0	3,99
Рентабельність власного капіталу, %	0,85	0,92	2,5	1,65

Джерело: складено автором за даними внутрішньої інформації

В табл. 2.5 представлено основні фінансові показники, що дозволяє створити комплексну картину фінансової стійкості та ефективності готелю, що є важливим для оцінки його конкурентоспроможності та здатності до розвитку. Загалом, фінансові показники готелю демонструють змішані тенденції. Поточна та швидка ліквідність зберігають стабільність, з незначним покращенням у 2024 році. Абсолютна ліквідність значно знизилася, що може свідчити про зменшення ліквідних активів. Коефіцієнт платоспроможності покращився, що вказує на зростання здатності готелю покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової стійкості залишився на майже незмінному рівні, що свідчить про збереження структури капіталу. Водночас, рентабельність продажу та рентабельність продукції суттєво знизилися, що вимагає уваги для покращення ефективності операційної діяльності. Рентабельність власного капіталу зросла, що свідчить про покращення результативності використання власних ресурсів.

Отже, загальна характеристика готелю «River Side» демонструє його значний потенціал для забезпечення комфортного відпочинку та розвитку туристичної інфраструктури в Закарпатті. Готель має сучасну інфраструктуру з різноманітними послугами, такими як спа-центр, басейн та ресторан, що відповідають вимогам різних категорій гостей. Структура номерного фонду розподілена між стандартними та покращеними номерами, що дозволяє задовольнити потреби як індивідуальних туристів, так і сімей. Завантаженість номерів стабільно зростає, що свідчить про постійну популярність готелю серед туристів. Проте, незважаючи на високі показники завантаження, фінансові показники готелю демонструють проблеми, зокрема зниження прибутковості та чистого доходу, що потребує уваги для покращення ефективності його діяльності.

2.2 Оцінка внутрішніх ресурсів готелю «River Side» для забезпечення конкурентоспроможності

Внутрішні ресурси готелю відіграють ключову роль у формуванні його конкурентних переваг та забезпеченні стійкості на ринку готельних послуг. Для ефективного управління важливо оцінити основні напрями діяльності, визначити їхню результативність та потенційні можливості розвитку.

Одним із дієвих інструментів такого аналізу є матриця BCG (Boston Consulting Group). Вона допомагає визначити, які напрями варто розвивати, які приносять стабільний дохід, а від яких краще відмовитися. Використання цього підходу дає змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності готелю, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Проведення оцінки внутрішніх ресурсів готелю «River Side» за допомогою матриці BCG дозволить визначити найбільш перспективні напрями розвитку та оптимізувати використання ресурсів. При дослідженні внутрішніх ресурсів готелю «River Side» за допомогою матриці BCG проаналізуємо послуги та напрями його діяльності (рис. 2.4).

Основні послуги готелю

номерний фонд (стандартні номери, люкси, апартаменти);
ресторан та бар (харчування для гостей, доставка їжі в номер);
конференц-зали та бізнес-заходи (організація корпоративних зустрічей, тренінгів);
організація урочистих подій (весілля, банкети, ділові зустрічі).

Додаткові послуги готелю

СПА та фітнес-центр (масаж, сауна, тренажерний зал);
басейн та зона відпочинку;
трансфер (перевезення гостей з/до аеропорту, вокзалу);
паркінг та оренда авто.

Програми та сервіси для клієнтів

програми лояльності (бонуси, знижки для постійних клієнтів);
екскурсійне обслуговування (тури, відвідування визначних місць);
цифрові сервіси (онлайн-бронювання, мобільний додаток, CRM-система).

Рисунок 2.4 – Послуги та напрями діяльності готелю «River Side»

Джерело: складено автором

Аналіз кожної з цих складових допоможе визначити, які напрями є «зірками» (послуги з високим попитом та часткою ринку), «дійними коровами» (стабільні, прибуткові послуги), «важкими дітьми» (перспективні, але ще не лідируючі напрями) та «собаками» (малоприбуткові послуги, що можуть вимагати оптимізації або закриття). Це дозволить визначити стратегію подальшого розвитку для кожної категорії послуг.

Заклад має добре розвинений номерний фонд, який є основним джерелом доходу та забезпечує стабільний рівень завантаженості. У 2024 році середня завантаженість номерів склала 82%, що свідчить про високий попит серед клієнтів. Завдяки широкому вибору номерів готель може обслуговувати різні категорії гостей. Зокрема, 30% номерного фонду складають стандартні номери, 21% – покращені, 15% – люкси, 24% – напівлюкси, а 10% – сімейні номери. Гнучка цінова політика (від 970 грн до 2510 грн) дозволяє залучати клієнтів з різними фінансовими можливостями. З огляду на стабільний попит та високий рівень доходу, номерний фонд належить до категорії «Дійні корови» за матрицею BCG.

Ресторан та бар готелю є важливою частиною надання якісного сервісу та формують значну частину доходів закладу. Ресторан пропонує різноманітне меню, включаючи кілька варіантів сніданків – континентальний, англійський/ірландський, що дозволяє задовольнити потреби різних гостей. Крім того, можливість доставки їжі в номер додає зручності проживанню. Окрім обслуговування гостей готелю, ресторан може приваблювати зовнішніх клієнтів, що створює додатковий дохід. Потенційне розширення послуг, таких як кейтеринг або дегустаційні вечори, може зробити цей напрям ще більш прибутковим. Завдяки стабільному попиту та можливості розширення, ресторан та бар відносяться до категорії «Зірки».

Готель «River Side» має всі можливості для проведення бізнес-заходів, включаючи конференції, семінари, тренінги та корпоративні зустрічі. Завдяки вигідному розташуванню поруч із містами Ужгород (30 км) та Мукачево (15 км), він може стати зручним місцем для проведення заходів

різного рівня. Однак, цей напрям потребує активного маркетингового просування, розвитку партнерських програм та інвестицій у модернізацію залів і технічного обладнання. Додаткові послуги, такі як кава-брейки, трансфер учасників та спеціальні корпоративні пропозиції, можуть зробити цей напрям більш привабливим для клієнтів. Поки що конференц-сервіс має значний потенціал, але через нерівномірний попит його можна віднести до категорії «Важкі діти».

Організація урочистих заходів – це перспективний напрямок, який може стати додатковим джерелом доходу готелю. У закладі створені всі умови для проведення весіль, банкетів та інших святкових подій. Однак, попит на такі послуги може мати сезонний характер, що впливає на стабільність доходів. Щоб підвищити привабливість цієї послуги, необхідно розширювати рекламну кампанію, розвивати співпрацю з івент-агентствами та пропонувати комплексні пакети послуг. Введення спеціальних пропозицій, таких як знижки на проживання для гостей заходу або весільні пакети, допоможе залучити більше клієнтів. Через необхідність активного просування та маркетингових зусиль цей напрям також належить до категорії «Важкі діти».

Окрім основних послуг, готель «River Side» пропонує широкий спектр додаткових сервісів, які не лише підвищують рівень комфорту для гостей, а й формують конкурентні переваги. Так, завдяки високому попиту на послуги релаксації, особливо серед туристів у курортних регіонах, СПА-зона та фітнес-центр є важливими складовими для залучення гостей. Розширення асортименту послуг, таких як авторські масажі, косметичні процедури та інші релаксаційні пропозиції, може значно підвищити дохідність цього напрямку. Це дозволяє не тільки задовольнити потреби гостей готелю, а й привернути місцевих мешканців, які шукають якісні оздоровчі послуги. Високий потенціал цієї послуги можна повною мірою реалізувати за умови надання бездоганного сервісу та активного маркетингу. Завдяки стабільному

попиту та можливості розширення СПА та фітнес-центр відносяться до категорії «Зірки».

Басейн є популярною послугою серед туристів, особливо в літній період, і вдало доповнює СПА-центр. Високий попит на зону відпочинку стабільно підтримується серед сімейних пар і туристичних груп. При правильному позиціонуванні, таких як організація вечірок біля басейну або спеціальних заходів, ця послуга може приносити додатковий дохід. Вона є важливим елементом для підвищення рівня задоволеності гостей. Басейн також відноситься до категорії «Зірки» завдяки високому попиту на цю послугу серед туристів, особливо в літній період.

Трансфер є зручною та практично необхідною послугою для гостей, особливо для тих, хто не має власного транспорту. Попит на цю послугу стабільний і не залежить від сезонності. Витрати на утримання автопарку можна оптимізувати завдяки партнерствам з місцевими перевізниками. Ця послуга є важливою для бізнес-клієнтів і туристів, які потребують швидкого та зручного способу доїхати до готелю. Через стабільний попит та невеликі витрати на утримання, трансфер відноситься до категорії «Дійні корови».

Наявність власного паркінгу є важливою перевагою для гостей, які подорожують на автомобілях. Оренда авто дозволяє туристам зручно пересуватися по регіону, що важливо для тих, хто планує екскурсії. Високий рівень заповнюваності паркінгу гарантує стабільний дохід. Партнерство з компаніями з оренди авто допомагає знизити витрати на утримання власного автопарку, що забезпечує додаткові переваги для гостей готелю. Наявність власного паркінгу відноситься до категорії «Дійні корови», оскільки цей сервіс забезпечує стабільний та регулярний дохід для готелю.

На даний момент готель «River Side» не має програм лояльності для своїх клієнтів. Відсутність бонусних систем або знижок для постійних гостей обмежує можливості для утримання клієнтів та стимулювання повторних візитів. Це може знизити рівень лояльності та заохочення гостей до регулярних візитів. У матриці BCG цей напрям можна віднести до категорії

«Важкі діти», оскільки хоча попит на послугу може бути стабільним, її розвиток потребує значних інвестицій та активного маркетингу.

Готель пропонує організацію екскурсій та турів для своїх гостей, включаючи відвідування визначних місць та природних пам'яток регіону. Туристи можуть замовляти індивідуальні або групові тури, що дозволяє їм краще познайомитися з культурною та природною спадщиною. Це не тільки підвищує рівень задоволення від перебування в готелі, але й додає додатковий дохід від екскурсійних послуг. Тому цю послугу можна віднести до категорії «Зірки».

Для зручності своїх клієнтів готель активно використовує цифрові сервіси, які забезпечують зручний доступ до інформації, бронювання та взаємодії з гостями, що робить їх перспективними для подальшого розвитку і залучення нових клієнтів:

- сторінки в соцмережах. Готель має активні сторінки в Instagram та Facebook, де публікує актуальні новини, акції та інформацію про послуги. Це дозволяє бути на зв'язку з потенційними та постійними клієнтами;

- присутність на платформі Booking. Готель має сторінку на Booking, що дозволяє зручно забронювати номер онлайн та отримувати відгуки від гостей.

Цей напрям діяльності можна віднести до категорії «Зірки», оскільки він має високий потенціал для зростання і може приносити значний дохід за умови активного розвитку і просування.

Отже, готель «River Side» пропонує різноманітні послуги, що мають значний вплив на його прибутковість та конкурентні переваги. Дані, наведені в табл. 2.6, дозволяють розподілити послуги готелю за категоріями відповідно до матриці BCG. В додатку Г представлена візуалізація матриці BCG. Оскільки деякі послуги, як номери та ресторан, відносяться до категорії «Зірки» з високим потенціалом, готель може інвестувати в їх розвиток, використовуючи можливості для розширення. Натомість послуги, які знаходяться в категорії «Важкі діти», потребують додаткових зусиль і

маркетингових інвестицій для збільшення попиту та максимізації їх потенціалу. Розробка і впровадження стратегії розвитку для кожної категорії дозволить готелю «River Side» не лише зберігати конкурентоспроможність, але й забезпечити стабільний дохід та зростання в майбутньому.

Таблиця 2.6 – Категорії послуг готелю «River Side» за матрицею BCG

Послуга	Опис	Категорія BCG
Номерний фонд	Стабільний попит, середня завантаженість 82%, гнучка цінова політика.	Дійні корови
Ресторан та бар	Ресторан з різноманітним меню, можливість доставки їжі в номер, потенціал для розширення (кейтеринг, дегустаційні вечори).	Зірки
Конференц-сервіс	Можливість проведення бізнес-заходів, потребує маркетингового просування та модернізації.	Важкі діти
Організація урочистих заходів	Попит сезонний, потребує активного маркетингу та партнерств з івент-агентствами.	Важкі діти
СПА та фітнес-центр	Високий попит, потенціал для розвитку (масажі, косметичні процедури).	Зірки
Басейн	Високий попит серед туристів, особливо в літній період.	Зірки
Трансфер	Стабільний попит, важливий для бізнес-клієнтів та туристів.	Дійні корови
Паркінг	Важлива перевага для туристів на автомобілях, стабільний попит.	Дійні корови
Програми лояльності	Відсутні бонусні системи або знижки для постійних клієнтів.	Важкі діти
Екскурсійне обслуговування	Тури та відвідування визначних місць, підвищує рівень задоволення від перебування.	Зірки
Цифрові сервіси	Сторінки в соцмережах, присутність на платформі Booking.	Зірки

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7 – Характеристика сильних та слабких сторін готелю

Сильні сторони	Високий рівень завантаженості номерів (82%), що свідчить про стабільний попит. Широкий спектр послуг, включаючи ресторан, СПА-зону, трансфер та конференц-сервіс. Гарне розташування поблизу великих міст Ужгорода та Мукачево, що приваблює туристів і бізнес-клієнтів. Присутність на популярних платформах бронювання (Booking), що покращує видимість та доступність для потенційних клієнтів.
Слабкі сторони	Відсутність програм лояльності для постійних гостей, що обмежує можливості утримання клієнтів. Конференц-сервіс потребує додаткового маркетингового просування та модернізації технічного оснащення. Сезонність попиту на організацію урочистих заходів, що може впливати на стабільність доходів

Джерело: складено автором

Після аналізу внутрішніх ресурсів готелю за допомогою матриці БКГ окреслимо сильні та слабкі сторони готелю «River Side» (табл. 2.7). Можна зазначити, що готель «River Side» має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам, але потребує вдосконалення в таких сферах, як програми лояльності, розвиток конференц-сервісу та сезонні заходи.

Отже, готель «River Side» має широкий спектр послуг, які забезпечують стабільний дохід і конкурентні переваги на ринку. Використання матриці БКГ дозволяє визначити найбільш перспективні напрями, такі як ресторан і цифрові сервіси, які мають високий потенціал для зростання. Аналіз внутрішніх ресурсів показав, що основними «Дійними коровами» є номерний фонд, трансфер та паркінг, які забезпечують стабільний прибуток. До категорії «Зірок» відносяться СПА-центр, ресторан, басейн та екскурсійне обслуговування, що мають високий потенціал зростання. Водночас деякі послуги, такі як конференц-сервіс, організація урочистих заходів, програми лояльності, належать до «Важких дітей» і потребують додаткових інвестицій та маркетингового просування. Оптимізація управління ресурсами та розширення прибуткових напрямів допоможе забезпечити стале зростання готелю, а комплексний підхід до розвитку дозволить зайняти лідерські позиції на ринку.

2.3 Позиціонування готелю «River Side» на ринку готельних послуг Закарпаття

Готельний бізнес Закарпаття активно розвивається, адже регіон приваблює туристів своїми природними ресурсами, культурною спадщиною та можливостями для оздоровлення. В умовах зростаючої конкуренції кожен готель прагне знайти свою унікальну нішу, що дозволяє йому ефективно позиціонуватися на ринку.

Для дослідження конкурентоспроможності готелю «River Side» на ринку готельних послуг Закарпаття розглянемо його позиціонування відносно інших готельних закладів у цьому регіоні. В якості конкурентів було обрано три заклади, які розташовані у селищі Поляна в Закарпатській області: готель «Сонячна Перлина», готель «Срібний Водограй», готель «Континент».

Загальна характеристика обраних закладів представлена в додатку Д.

Аналіз готельних закладів будемо проводити, на основі відкритих джерел, зокрема офіційних сайтів, соціальних мереж та платформ онлайн-бронювання. Оцінка буде здійснена за такими критеріями, як місце розташування, номерний фонд, ціна, рівень сервісу, атмосфера, додаткові послуги, інфраструктура, трансфер, парковка, доступність для осіб з обмеженими можливостями, маркетингова політика, програми лояльності, якість меню, задоволеність клієнтів

Порівняльна оцінка готелю «River Side» та його конкурентів представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Порівняльна оцінка готелю «River Side» з конкурентами

Показники	Готель «River Side»	Готель «Сонячна Перлина»	Готель «Срібний Водограй»	Готель «Континент»
Місце розташування	4	5	4	3
Номерний фонд	4	4	5	4
Ціна	4	4	5	4
Рівень сервісу	4	5	4	3
Атмосфера	4	5	4	3
Додаткові послуги	4	4	4	3
Інфраструктура	4	5	5	4
Трансфер	5	5	4	3
Парковка	5	5	4	4
Доступність для осіб з обмеженими можливостями	3	5	3	3
Маркетингова політика	3	4	4	3
Програми лояльності	3	4	5	3
Якість меню	3	5	4	3
Всього	53	65	59	46

Джерело: складено автором

Бальна оцінка проводиться за 5-ти бальною шкалою, де 1 – найгірша оцінка, а 5 – найкраща. З наведених даних можна побачити, що за рівень конкурентоспроможності готелю «River Side» (53 балів) менший, ніж у готелю «Сонячна Перлина» (65 балів) та готель «Срібний Водограй» (59 балів), однак більший, ніж у готеля «Континент» (46 балів).

Розглянемо сильні та слабкі сторони кожного із досліджуваних закладів.

Готель «Сонячна Перлина» розташований в центрі курорту, що забезпечує зручний доступ до основних атракцій та туристичних об'єктів. Готель славиться затишною атмосферою, комфортними умовами для відпочинку та привітним персоналом. Завдяки доступності для осіб з обмеженими можливостями, готель стає привабливим для різних категорій гостей. Серед основних послуг – смачне і різноманітне меню, включаючи дієтичні страви, що також підвищує рівень задоволення клієнтів. Готель активно просуває свої послуги через офіційний вебсайт та соціальні мережі, що сприяє підвищенню його популярності.

Готель «Срібний Водограй» пропонує широкий вибір номерів, включаючи «Класик», «Студію», «Сімейний», «Напівлюкс» та «Люкс», з цінами, починаючи від 950 грн за номер типу «Класик». Він має власний б'ювет, басейн, сауну та спа-центр, що створює ідеальні умови для оздоровлення та релаксації. Готель також активно просуває свої послуги через офіційний вебсайт та пропонує спеціальні акції для постійних клієнтів, наприклад бонусні ночі при тривалому проживанні, добре розвинена інфраструктура та комфортне середовище.

Готель «River Side» має обмежений доступ до міських атракцій, він славиться затишною атмосферою та комфортними номерами. Також пропонує трансфер з аеропорту та ж/д вокзалу, що додає зручності для гостей. Зручна та безпечна парковка є доступною для всіх відпочиваючих. Сервіс на високому рівні, а додаткові послуги сприяють приємному відпочинку гостей.

Готель «Континент» розташований на відстані від основних туристичних місць, що може бути незручним для гостей, які шукають ближчий доступ до атракцій. Однак, він має комфортні умови для відпочинку, з хорошою інфраструктурою, що включає ресторан, тренажерний зал та інші послуги для гостей. У готелі також є зручна парковка та трансфер на замовлення, проте він не так активно просуває свої послуги через офіційний сайт або інші канали, як конкуренти. Готель отримує середні оцінки за рівень сервісу та атмосферу, оскільки не всі клієнти задоволені обслуговуванням та атмосферою в порівнянні з іншими закладами.

Проведемо оцінку рівня конкурентоспроможності закладів на основі оцінок клієнтів, які розміщені у відкритих джерелах (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Рівень якості надання послуг закладів за даними Google

Показники	Готель «River Side»	Готель «Сонячна Перлина»	Готель «Срібний Водограй»	Готель «Континент»
Зручність номерів	4,3	4,5	4,7	4,0
Місце розташування готелю	4,5	4,9	4,6	4,2
Якість обслуговування	4,4	4,8	4,6	4,1
Загальна кількість відгуків	198	1243	892	185
Середній бал	8,4 (дуже добре)	8,8 (приголомшливо)	8,7 (приголомшливо)	8,2 (добре)

Джерело: складено автором

Таким чином, гості готелів загалом оцінюють якість проживання та рівень наданих послуг позитивно, зокрема відзначаючи зручність номерів, обслуговування та інфраструктуру. Серед конкурентів готель «Сонячна Перлина» займає лідируючі позиції завдяки високому середньому балу та чудовим оцінкам за розташування та обслуговування. Хоча інші готелі, зокрема «River Side» та «Срібний Водограй», також отримали позитивні відгуки, є можливість покращити деякі аспекти, як-от маркетингову політику та доступність для осіб з обмеженими можливостями.

Кожен з готелів має свої сильні та слабкі сторони. Готель «Сонячна Перлина» займає лідируючі позиції за багатьма показниками, зокрема за рівнем обслуговування та інфраструктурою. Водночас готель «River Side», хоча й отримує хороші відгуки, має потенціал для поліпшення деяких аспектів, зокрема маркетингової політики та доступності для осіб з обмеженими можливостями.

Зовнішні можливості та загрози готелю «River Side» (табл. 2.10) свідчать про необхідність стратегічного розвитку в напрямку розширення спектра послуг, активного маркетингу та впровадження новітніх технологій. Такий підхід сприятиме мінімізації ризиків, пов'язаних із конкуренцією та економічними змінами, а також забезпечить сталий розвиток і прибутковість готелю в майбутньому.

Таблиця 2.10 – Характеристика можливостей та загроз готелю

Можливості	Розширення послуг, таких як кейтеринг, дегустаційні вечори та інші заходи для залучення зовнішніх клієнтів. Активне просування через соціальні мережі та платформи онлайн-бронювання для залучення нових клієнтів. Розвиток програм лояльності для стимулювання повторних візитів та підвищення лояльності клієнтів. Впровадження нових технологій для покращення обслуговування клієнтів та підвищення ефективності управління
Загрози	Сезонність попиту на деякі послуги, що може негативно впливати на стабільність доходів. Конкуренція з іншими готелями та закладами у регіоні, особливо в літній період. Зміни в економічній ситуації або зниження купівельної спроможності можуть вплинути на попит на послуги.

Джерело: складено автором

Отже, готель «River Side» займає середні позиції серед конкурентів на ринку готельних послуг Закарпаття, поступаючись лідерам за рівнем обслуговування та маркетинговою активністю. Головні загрози для готелю включають високу конкуренцію та сезонні коливання попиту, що може впливати на рівень доходів. Водночас можливості розвитку полягають у розширенні спектра послуг, активнішому просуванні через цифрові платформи та впровадженні новітніх технологій. Для зміцнення позицій на ринку готелю необхідно зосередитися на вдосконаленні сервісу, розширенні маркетингових заходів і покращенні клієнтського досвіду.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. Загальна характеристика готелю «River Side» свідчить про його значний потенціал для розвитку туристичної інфраструктури в Закарпатті. Готель пропонує широкий спектр сучасних послуг, таких як спа-центр, басейн та ресторан, що задовольняють потреби різних категорій гостей. Номерний фонд складається з стандартних та покращених номерів, що дозволяє зручно розміщувати як індивідуальних туристів, так і сімейні групи. Завантаженість номерів постійно зростає, однак фінансові показники вказують на зниження прибутковості та чистого доходу, що вимагає негайного втручання для підвищення ефективності його діяльності. Тому важливо вжити заходів для оптимізації ресурсів та підвищення фінансових результатів готелю.

2. Дослідження показало, що готель «River Side» має стабільний дохід завдяки послугам, таким як ресторан і цифрові сервіси. Матриця БКГ визначає ресторан, СПА-центр та цифрові сервіси як перспективні напрямки для зростання, а номерний фонд, трансфер і паркінг – як стабільні джерела доходу. Програми лояльності, конференц-сервіс і організація заходів потребують додаткових інвестицій і маркетингу. Оптимізація управління та розвиток прибуткових напрямів допоможуть забезпечити стале зростання.

3. Отримані результати свідчать про те, що готель «River Side» займає середні позиції серед конкурентів на ринку Закарпаття, поступаючи лідерам за обслуговуванням та маркетингом. Основні загрози – висока конкуренція та сезонні коливання попиту. Можливості розвитку полягають у розширенні послуг, активнішому просуванні через цифрові платформи та впровадженні нових технологій. Для зміцнення позицій необхідно покращити сервіс, розширити маркетингові заходи і вдосконалити клієнтський досвід.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ГОТЕЛЮ «RIVER SIDE»

3.1 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку готельних послуг Закарпаття

За результатами проведеного аналізу сильних та слабких сторін готелю «River Side» в попередньому розділі, а також зовнішніх можливостей та загроз, окреслимо стратегію розвитку закладу щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг Закарпаття.

Стратегії використання сильних сторін.

1. Оптимізація існуючих послуг. Оскільки готель має високий попит на номери та надає широкий спектр послуг, важливо підвищити якість обслуговування, щоб закріпити лояльність існуючих клієнтів. Стратегія фокусується на постійному вдосконаленні інфраструктури та підвищенні рівня сервісу в ресторані, СПА-центрі та конференц-сервісі.

2. Розширення присутності в цифровому середовищі. Активне просування через соціальні мережі (Instagram, Facebook) та платформи для онлайн-бронювання (Booking) дозволить залучити нових клієнтів та збільшити видимість готелю на ринку. Важливо підтримувати та оновлювати цифрові канали для взаємодії з клієнтами.

Стратегії для покращення слабких сторін.

1. Впровадження програм лояльності. Введення бонусних програм для постійних клієнтів дозволить утримати їхню лояльність та заохотити до повторних візитів. Можна створити систему накопичувальних балів, знижок на наступні візити чи спеціальні пропозиції для постійних клієнтів.

2. Розвиток конференц-сервісу: Збільшення інвестицій у модернізацію конференц-залів та технічного обладнання допоможе покращити якість бізнес-послуг та залучити більше корпоративних клієнтів. Організація промо-

акцій для бізнес-заходів, а також партнерства з компаніями може забезпечити стабільний попит.

3. Маркетингове просування для урочистих заходів: Для підвищення попиту на організацію урочистих заходів можна ввести спеціальні пакети послуг, розробити знижки та партнерські програми з івент-агентствами для залучення нових клієнтів і максимізації заповнюваності в сезон.

Стратегії для використання можливостей.

1. Розширення послуг. Запуск нових послуг, таких як кейтеринг або дегустаційні вечори, може залучити нових клієнтів та збільшити дохідність. Введення нових послуг також дозволить диференціювати готель від конкурентів.

2. Впровадження спеціальних пропозицій для різних сегментів клієнтів. Наприклад, пропозиції для сімей, бізнесменів або пар можуть створити більшу зацікавленість у різних групах гостей та сприяти підвищенню середнього чека.

3. Використання цифрових технологій. Розширення використання цифрових сервісів, таких як мобільні додатки для зручного бронювання, знижки через інтернет або проведення онлайн-реклами, дозволить залучити нових клієнтів та забезпечить постійний контакт з наявними гостями.

Стратегії для мінімізації загроз.

1. Аналіз конкурентів та ринку. Важливо регулярно проводити конкурентний аналіз, щоб своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та адаптувати стратегії до нових умов. Врахування сезонних коливань попиту та гнучка цінова політика допоможуть зберегти конкурентоспроможність.

2. Диверсифікація джерел доходу. Для зменшення залежності від сезонних коливань можна диверсифікувати послуги готелю (наприклад, залучення зовнішніх клієнтів до ресторану, організація турів і екскурсій).

3. Активне просування нових послуг і оновлень через маркетингові кампанії. Для забезпечення постійного попиту та стабільності доходів необхідно здійснювати активне просування нових послуг та оновлень через

різні канали (зокрема через партнерства з туроператорами або бізнес-клієнтами).

На підставі окреслених стратегій було запропоновано п'ять ключових рекомендацій (табл. 3.1), які матимуть найбільший вплив на підвищення конкурентоспроможності та допоможуть закладу зміцнити позиції, збільшити кількість гостей та підвищити прибутковість.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side»

Напрямок розвитку	Рекомендації
Впровадження програм лояльності	Запровадити бонусну систему для постійних клієнтів (накопичувальні знижки, спеціальні пропозиції) Створити персоналізовані пакети для сімей, бізнесменів і туристів.
Підсилення маркетингової стратегії	Активно використовувати соцмережі та онлайн-платформи (Instagram, Facebook, Booking, Google Ads). Розробити таргетовану рекламу та співпрацювати з тревел-блогерами для підвищення впізнаваності.
Модернізація конференц-сервісу	Інвестувати у покращення технічного оснащення конференц-залів (проектори, аудіосистеми, меблі). Розробити пакети для бізнес-клієнтів із включеними додатковими послугами.
Диверсифікація послуг	Ввести нові послуги, такі як кейтеринг, дегустаційні вечори, гастрономічні тури. Організовувати сезонні заходи (зимові ярмарки, літні фестивалі біля басейну).
Гнучка цінова політика	Запровадити систему раннього бронювання та спеціальні тарифи для низького сезону. Аналізувати конкурентне середовище та адаптувати ціни відповідно до ринку.

Джерело: складено автором

Отже, на основі проведеного аналізу, для підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side», рекомендовано активне використання соцмереж і онлайн-платформ для залучення нових клієнтів, впровадження програм лояльності та інвестиції в модернізацію конференц-сервісу. Розширення послуг, таких як кейтеринг і гастрономічні тури, дозволить залучити більше гостей. Також важливо впровадити гнучку цінову політику та регулярно аналізувати конкурентів.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side». Оцінка ґрунтується на можливих результатах кожного заходу, що дозволить визначити їх вплив на фінансові показники та загальну ефективність роботи готелю. Враховуватимуться як короткострокові, так і довгострокові ефекти від впровадження запропонованих стратегій. Особлива увага буде приділена досягненню конкретних показників, таких як збільшення кількості клієнтів, покращення рівня задоволеності гостей та зростання прибутковості. За допомогою цієї оцінки можна визначити перспективи подальшого розвитку готелю на конкурентному ринку.

Програма лояльності допоможе утримати постійних гостей та забезпечити стабільний потік клієнтів. Для її ефективності варто запровадити автоматизовану систему обліку бонусів і знижок, інтегровану з платформою бронювання та платіжними сервісами. Це дозволить персоналізувати пропозиції, стимулюючи повернення гостей.

Для підвищення видимості готелю та залучення нових клієнтів необхідно активно підсилити маркетингову стратегію, зокрема через рекламу в соціальних мережах та Google Ads. Це дозволить досягти широкої аудиторії та підвищити впізнаваність бренду. Рекомендується зосередити увагу на таргетованій рекламі у таких платформах, як Instagram, Facebook та Google, що дозволить ефективно взаємодіяти з потенційними клієнтами, орієнтуючись на їхні інтереси та потреби.

Окрім того, важливим елементом стратегії є співпраця з тревел-блогерами. Це дозволить не тільки збільшити кількість бронювань через відгуки та рекомендації від авторитетних осіб, а й значно підвищити довіру до готелю серед цільової аудиторії. Вибір популярних тревел-блогерів, які мають велику кількість підписників, дасть змогу залучити нових гостей та покращити репутацію готелю в цифровому середовищі.

Для підвищення попиту на конференц-послуги та залучення корпоративних клієнтів важливо модернізувати конференц-сервіс. Першим кроком є оновлення технічного оснащення (проекторів, аудіосистем, меблів), що забезпечить комфорт і підтримку для бізнес-заходів, конференцій та тренінгів, створюючи конкурентну перевагу. Другим етапом є розробка бізнес-пакетів і маркетингових матеріалів, що включатимуть оренду залу, технічне оснащення, кейтеринг тощо. Важливо також провести маркетингову кампанію для просування цих пропозицій через онлайн-платформи, соціальні мережі та email-розсилки, що сприятиме збільшенню заповнюваності конференц-залів.

Для залучення нових клієнтів і збільшення прибутковості готелю важливо здійснити диверсифікацію послуг. Одним із напрямів є кейтеринг, що дозволить розширити аудиторію, пропонуючи доставку їжі для корпоративних клієнтів та організацію урочистих заходів. Гастрономічні тури, включаючи кулінарні майстер-класи, дегустації та тури по місцевих виробниках, залучать туристів і місцевих жителів, збільшуючи доходи.

Крім того, організація сезонних заходів, таких як зимові ярмарки, літні фестивалі чи тематичні вечори, дозволить привабити більше гостей у низький сезон і підвищить впізнаваність готелю.

Для забезпечення конкурентоспроможності та максимізації доходів готелю необхідно впровадити гнучку цінову політику. Першим кроком є розробка цінової стратегії та адаптація існуючої системи бронювання. Важливо встановити динамічні тарифи, які враховують сезонні коливання попиту, святкові періоди, а також спільні акції чи знижки для постійних клієнтів. Така система дозволить оптимізувати заповнюваність номерів і максимізувати доходи в різні періоди року.

Другим етапом є регулярний моніторинг конкурентів та коригування цін. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, важливо стежити за цінами інших готелів на ринку та адаптувати власні тарифи відповідно до змін ринкової ситуації. Це дозволить забезпечити гнучкість цінової стратегії,

покращити позиції готелю на ринку і підвищити кількість бронювань у низький сезон через спеціальні пропозиції та систему раннього бронювання.

Для реалізації запропонованих стратегій підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side» необхідно врахувати ряд витрат, що пов'язані з кожним напрямом. У таблиці 3.2 наведено орієнтовні витрати, які включають як одноразові інвестиції, так і регулярні витрати на підтримку та розвиток цих стратегій. Розрахунки базуються на середніх ринкових цінах для кожного виду діяльності та дозволяють оцінити загальний бюджет для впровадження кожної з стратегій.

Таблиця 3.2 – Орієнтовні витрати на впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side»

Напрямок розвитку	Що потрібно зробити	Орієнтовні витрати
Впровадження програм лояльності	Розробка програмного забезпечення для обліку бонусів та знижок.	20000 - 40000 грн (залежно від складності розробки).
	Маркетингове просування програми лояльності.	10000 - 15000 грн.
Підсилення маркетингової стратегії	Реклама в соціальних мережах та Google Ads.	15000 - 30000 грн/місяць (в залежності від бюджету).
	Співпраця з тревел-блогерами.	10000 - 20000 грн/проект.
Модернізація конференц-сервісу	Покращення технічного оснащення (проектори, аудіосистеми, меблі).	50000 - 100000 грн.
	Розробка бізнес-пакетів та маркетинг для цього напрямку.	15000 - 20000 грн.
Диверсифікація послуг	Організація нових послуг (кейтеринг, гастрономічні тури).	30000 - 50000 грн (на запуск послуг).
	Проведення сезонних заходів.	15000 - 30000 грн/захід.
Гнучка цінова політика	Розробка цінової стратегії та адаптація існуючої системи бронювання.	5000 - 10000 грн.
	Регулярний моніторинг конкурентів і коригування цін.	3000 - 5000 грн/місяць.

Джерело: складено автором

Орієнтовна вартість реалізації всіх заходів:

- початкові інвестиції (розробка програм лояльності, модернізація конференц-сервісу, організація нових послуг): 120000 – 230000 грн.;
- щомісячні витрати на маркетингові заходи та моніторинг ринку: 40000 – 60000 грн.

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.3, які підтверджують їхню доцільність та потенційний позитивний вплив на конкурентоспроможність готелю «River Side». Реалізація програм лояльності, посилення маркетингової стратегії, модернізація конференц-сервісу та диверсифікація послуг сприятимуть розширенню клієнтської бази та збільшенню рівня доходів. Додатково, запровадження гнучкої цінової політики допоможе оптимізувати прибутки відповідно до сезонних змін попиту. Зазначені показники є орієнтовними та можуть змінюватися залежно від ефективності впровадження заходів і ринкової ситуації.

Таблиця 3.3 – Очікувані результати впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side»*

Напрямок розвитку	Очікуваний результат
Впровадження програм лояльності	Збільшення кількості постійних клієнтів на 15–20%, доходів на 5–10% та покращення репутації готелю.
Підсилення маркетингової стратегії	Зростання впізнаваності бренду на 15–20%, збільшення онлайн-присутності та бронювань на 10–15%.
Модернізація конференц-сервісу	Підвищення попиту на конференц-послуги на 15–25%, залучення корпоративних клієнтів на 10–20%.
Диверсифікація послуг	Розширення аудиторії, підвищення прибутковості на 15–20%, залучення клієнтів у низький сезон на 10–15%.
Гнучка цінова політика	Оптимізація доходів на 10–15%, збільшення бронювань у низький сезон на 10–20%, підвищення конкурентоспроможності на 15–20%.

*Показники орієнтовні та залежать від впровадження заходів і ринкової ситуації.

Джерело: складено автором

Отже, впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side» має потенціал для значного зростання доходів. Програми лояльності, маркетингова стратегія, модернізація конференц-сервісу та диверсифікація послуг залучать нових клієнтів та збільшать бронювання. Гнучка цінова політика оптимізує прибутки залежно від сезону. Очікувані результати підтверджують доцільність заходів для підвищення впізнаваності бренду та збільшення бронювань, що зміцнить позиції готелю на ринку і покращить фінансові показники.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами третього розділу отримано наступні висновки.

1. Дослідження показало, що для підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side» необхідно активно використовувати соцмережі та онлайн-платформи для залучення нових клієнтів, впроваджувати програми лояльності та інвестувати в модернізацію конференц-сервісу. Розширення послуг, таких як кейтеринг і гастрономічні тури, допоможе привернути більше гостей. Також важливо запровадити гнучку цінову політику і регулярно аналізувати конкурентів.

2. Доведено, що впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side» має потенціал для значного зростання доходів. Програми лояльності, маркетингова стратегія, модернізація конференц-сервісу та диверсифікація послуг залучають нових клієнтів та збільшують бронювання. Гнучка цінова політика оптимізує прибутки залежно від сезону. Очікувані результати підтверджують доцільність заходів для підвищення впізнаваності бренду та збільшення бронювань, що зміцнить позиції готелю на ринку і покращить фінансові показники.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. Виявлено, що конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності є ключовим чинником їхнього успішного функціонування в умовах динамічного ринку. Для забезпечення стійких позицій необхідно впроваджувати комплексний економічний механізм, що охоплює управління фінансовими ресурсами, маркетингові стратегії, інноваційну діяльність, кадрову політику та оптимізацію операційних процесів. Взаємозв'язок між цими складовими дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін, підвищувати якість послуг та створювати конкурентні переваги, що сприяє ефективному управлінню та довгостроковій конкурентоспроможності.

2. Підтверджено, що конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають його здатність адаптуватися до ринкових змін. Життєвий цикл конкурентоспроможності включає п'ять основних стадій – від зародження до ліквідації, і на кожному етапі важливо вживати відповідних заходів для зміцнення позицій на ринку. Ефективне управління ресурсами, впровадження інновацій та стратегічне планування допомагають підприємствам уникати занепаду та забезпечувати довгострокову стабільність.

3. Визначено, що оцінка конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності є багатогранним процесом, що вимагає застосування різних методичних підходів, адаптованих до специфіки галузі. Кількісні методи забезпечують об'єктивність та точність оцінки, проте можуть не враховувати важливі якісні аспекти, такі як рівень обслуговування чи імідж бренду. Натомість, якісні методи дозволяють глибше аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, але їх результати можуть бути суб'єктивними. Комбіноване використання різних методів, зокрема матричних, індексних та графічних, сприяє комплексному аналізу та візуалізації конкурентних

позицій підприємства. Вибір оптимального підходу залежить від специфіки діяльності готелю, його стратегічних цілей та умов ринкового середовища.

4. Загальна характеристика готелю «River Side» свідчить про його значний потенціал для розвитку туристичної інфраструктури в Закарпатті. Готель пропонує широкий спектр сучасних послуг, таких як спа-центр, басейн та ресторан, що задовольняють потреби різних категорій гостей. Номерний фонд складається з стандартних та покращених номерів, що дозволяє зручно розміщувати як індивідуальних туристів, так і сімейні групи. Завантаженість номерів постійно зростає, однак фінансові показники вказують на зниження прибутковості та чистого доходу, що вимагає негайного втручання для підвищення ефективності його діяльності. Тому важливо вжити заходів для оптимізації ресурсів та підвищення фінансових результатів готелю.

5. Дослідження показало, що готель «River Side» має стабільний дохід завдяки послугам, таким як ресторан і цифрові сервіси. Матриця БКГ визначає ресторан, СПА-центр та цифрові сервіси як перспективні напрямки для зростання, а номерний фонд, трансфер і паркінг – як стабільні джерела доходу. Програми лояльності, конференц-сервіс і організація заходів потребують додаткових інвестицій і маркетингу. Оптимізація управління та розвиток прибуткових напрямів допоможуть забезпечити стале зростання.

6. Отримані результати свідчать про те, що готель «River Side» займає середні позиції серед конкурентів на ринку Закарпаття, поступаючи лідерам за обслуговуванням та маркетингом. Основні загрози – висока конкуренція та сезонні коливання попиту. Можливості розвитку полягають у розширенні послуг, активнішому просуванні через цифрові платформи та впровадженні нових технологій. Для зміцнення позицій необхідно покращити сервіс, розширити маркетингові заходи і вдосконалити клієнтський досвід.

7. Дослідження показало, що для підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side» необхідно активно використовувати соцмережі та онлайн-платформи для залучення нових клієнтів, впроваджувати програми

лояльності та інвестувати в модернізацію конференц-сервісу. Розширення послуг, таких як кейтеринг і гастрономічні тури, допоможе привернути більше гостей. Також важливо запровадити гнучку цінову політику і регулярно аналізувати конкурентів.

8. Доведено, що впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності готелю «River Side» має потенціал для значного зростання доходів. Програми лояльності, маркетингова стратегія, модернізація конференц-сервісу та диверсифікація послуг залучають нових клієнтів та збільшують бронювання. Гнучка цінова політика оптимізує прибутки залежно від сезону. Очікувані результати підтверджують доцільність заходів для підвищення впізнаваності бренду та збільшення бронювань, що зміцнить позиції готелю на ринку і покращить фінансові показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Actual problems of economics*. № 7 (277). 2024. С. 56 – 78. URL: <https://surl.li/veahvy>
2. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. *Ефективна економіка*. № 9. 2018. URL: <https://surli.cc/bgojwu>
3. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://surl.lu/msuhba>
4. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. Випуск № 61. 2024. URL: <https://surl.li/pcvnyf>
5. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 64. 2021. С. 36 – 43. URL: <https://surl.li/wjhuyz>
6. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник Харків: ТОВ Вид-во «Форт», 2021. 244 с.
7. Вівсюк І. О., Роскладка Н. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного господарства // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (6 - 7 квітня., 2023 р., м. Київ) С. 408 – 412 URL: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/konferencii.html>
8. Воздвиженський В.В., Тітова М.С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. № 2(9). 2024. С. 58 – 65 URL: <https://surl.gd/udxjrh>

9. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. № 4 (68). 2023. С. 83 – 88. URL: <https://surl.li/fvnevq>

10. Воробей А. Р., Алексейчик П. І., Савонік Т. П. Новітні стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні». Харків. 2024. С. 108 – 110 URL: <https://surl.li/omrknn>

11. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 21. 2018. С. 251 – 254 URL: <https://surl.li/dooyve>

12. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3. 2024. С. 297 – 304 URL: <https://surl.li/dtzlkn>

13. Готель «River Side»: сторінка в Instagram URL: <https://surl.li/iwyxpv>

14. Гусєва П. М. Аналіз основних визначень поняття та факторів конкурентоспроможності підприємства // *Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної Інтернет-конференції (20 – 21 квітня 2023 р., м. Луцьк)*. С. 60 – 62 URL: <https://surli.cc/nudekm>

15. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, визначення, складові // Матеріали одинадцятої міжнародної науково-практичної конференції (9 – 10 вересня 2022 р., м. Одеса). С. 15-17. URL: <https://surl.li/tejmlj>

16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шерпенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

17. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 384 с.
18. Дубицька Л., Примак Т. Підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. *Економіка та суспільство*, № 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/144/138>
19. Дячун М., Малюта Л. Особливості формування конкурентних переваг як важливого фактору успішної діяльності підприємств індустрії гостинності. Матеріали II Міжнародної науковопрактичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (10 листопада 2023 р., м. Запоріжжя). С. 908 – 911. URL: <https://surl.li/bujzvs>
20. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ*. 2022. № 22. С. 52 – 59. URL: <https://surl.li/gnemss>
21. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. Вип. 5. 2020. С. 45 – 50. URL: <https://surl.li/ixtdcm>
22. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223 – 230. URL: <https://surl.li/ttmqpu>
23. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №2(28). 2024. С. 35 – 41 URL: <https://surl.li/tricz0>
24. Корнєєв М.В., Кучер М.М., Погребняк А.В., Юдіна О.І., Стеблюк Н.Ф., Сабіров О.В. Методичні рекомендації щодо підготовки та захисту кваліфікаційної роботи здобувачами ступеня вищої освіти «бакалавр» галузі знань 24 Сфера обслуговування спеціальності 241 Готельно-ресторанна

справа освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа». Дніпро. Університет митної справи та фінансів. 2024. 28 с.

25. Кувіка Г. Критерії визначення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. *Трансформаційна економіка*. №1 (06). 2024. С. 33 – 36.

URL: <https://surl.li/jlgpar>

26. Літовка-Деменіна С. Г., Григор'єва Л. В., Куц Л. І., Гриндій О. С., Іваненко В. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. № 11 (39). 2024. С. 317 – 324 URL: <https://surl.li/seepb>

27. Нагернюк Д.В., Нецадим Л.М., Тимчук С.В. Формування конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Економіка і суспільство*. Випуск № 13. 2017. С. 620 – 624. URL: <https://surl.li/nfohvi>

28. Нагернюк Д., Коваленко Л. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 1 – 6. URL: <https://surl.li/clzrwv>

29. Наumenko Ю.В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №4(30). 2024. С. 68 – 76. URL: <https://surl.li/vlffji>

30. Ніколайчук О. А., Іванага В. О., Лаптева А. І. Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів м. Кривий ріг. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 1. 2022. С. 58 – 63 URL: <https://surl.li/mdxrub>

31. Носирев О. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. № 11 – 12 (300 – 301). 2022. С. 110 – 122. URL: <https://surl.li/bjlxdz>

32. Одінцова О.О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 44. 2022. URL: <https://surl.li/pesyrs>

33. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. *Економіка і організація управління* Вип. 3. ч. 47. 2022. С. 94 – 102. URL: <https://surl.li/jrozla>
34. Офіційний сайт готелю «Континент» URL: <https://www.hotel-continent.com/>
35. Офіційний сайт готелю «Сонячна Перлина» URL: <https://sonperl.com/>
36. Офіційний сайт готелю «Срібний Водограй» URL: <https://surl.li/jgutrz>
37. Полякова Є. С. Теоретичні аспекти поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнесінформ*. № 10. 2024. С. 315 – 321. URL: <https://surl.li/nxsmet>
38. Постова В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 82. С. 71 – 75. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/13.pdf
39. Прокопець Я., Несторишен І., Рудніченко Є. Конкурентоспроможність підприємств туризму та готельно-ресторанної справи: системний підхід до управління. *Development Service Industry Management*. № 3. 2024. С. 235 – 238. URL: <https://surl.li/wcdbtq>
40. Рibaкова С. С., Клімченко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельно-ресторанного комплексу // Розвиток готельного і ресторанного бізнесу: виклики часу : тези доповідей наукової конференції здобувачів вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа (18 квітня 2024 року, м. Полтава). С. 68 – 70. URL: <https://surl.li/njkjdc>
41. Савко О. Я., Шейдаї Т. А., Загайкевич О. Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка і регіон*. № 4 (87). 2022. С. 210 – 215 URL: <https://surl.li/ewxhtv>

42. Савко О., Загайкевич О. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 34. 2021. URL: <https://surl.li/fkgwyu>

43. Самофалова М.О. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що її формують. *Вісник університету «Україна»*. № 10 (37). 2024. URL: <https://surl.li/hczlau>

44. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. №26. 2021. URL: <https://surl.li/gouqxs>

ДОДАТОК А

Етап докапіталістичної конкуренції	Ринок характеризується великою кількістю учасників із незначними ринковими частками.
	Виробництво базується на простих технологіях, а продукція є здебільшого стандартною.
Етап досконалої конкуренції	На ринку діє велика кількість малих підприємств, що пропонують стандартизовані товари чи послуги.
	Усі учасники ринку впливають на ціноутворення, проте їх можливості обмежені ринковими умовами.
	Входження нових компаній на ринок і вихід із нього відбуваються без значних перешкод.
Етап монополістичної конкуренції	Учасники ринку пропонують продукцію з певною диференціацією від конкурентів.
	Кожен виробник має певну монопольну владу над ціноутворенням своєї продукції.
	Вхід на ринок ускладнюється через наявність брендів, патентів та інших конкурентних бар'єрів.
Етап сучасної конкуренції	Конкуренція відбувається не лише за ціною, а й за рівнем інновацій у продуктах та послугах.
	Ключовими факторами конкурентоспроможності стають технологічний прогрес, дослідження та розвиток, що сприяють створенню нових ринків та трансформації існуючих.
	Конкуренція набуває глобального характеру, оскільки компанії з усього світу змагаються за міжнародні ринки та клієнтів.

Рисунок А1 – Етапи розвитку конкуренції

Джерело: складено автором на основі [12]

ДОДАТОК Б



Рисунок Б1 – Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [39]

ДОДАТОК В

Таблиця В1 – Характеристику номерного фонду готелю «River Side»

Категорія номера	Кількість номерів	Кількість осіб	Ціна за добу (грн)	Опис категорії та послуг
Стандартний номер	9	2	970	Затишні номери з базовим набором меблів та техніки, включно з телевізором, Wi-Fi, власною ванною кімнатою. Ідеальні для туристів, які цінують простоту й функціональність.
Покращений стандарт	6	2	1180	Номери з оновленим інтер'єром, більшим простором і додатковими зручностями, такими як міні-холодильник і чайник. Підходять для гостей, які очікують трохи більшого комфорту.
Напівлюкс	7	4	2000	Просторі номери, що складаються з двох суміжних кімнат або просторої однокімнатної зоною, обладнані сучасними меблями, кондиціонером, сейфом. Ідеальний вибір для сімей чи невеликих компаній.
Люкс	5	3	1320	Розкішні номери з дизайнерським оформленням, просторими ванними кімнатами, іноді з джакузі. Включають додаткові послуги, такі як міні-бар, кавоварка. Для гостей, що цінують високий рівень комфорту.
Сімейний номер	3	4	2510	Спеціально облаштовані кімнати для сімей з дітьми, з додатковими спальними місцями, ігровими зонами та безпечним простором. Оснащені всіма необхідними зручностями для комфортного перебування сімей.

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Г

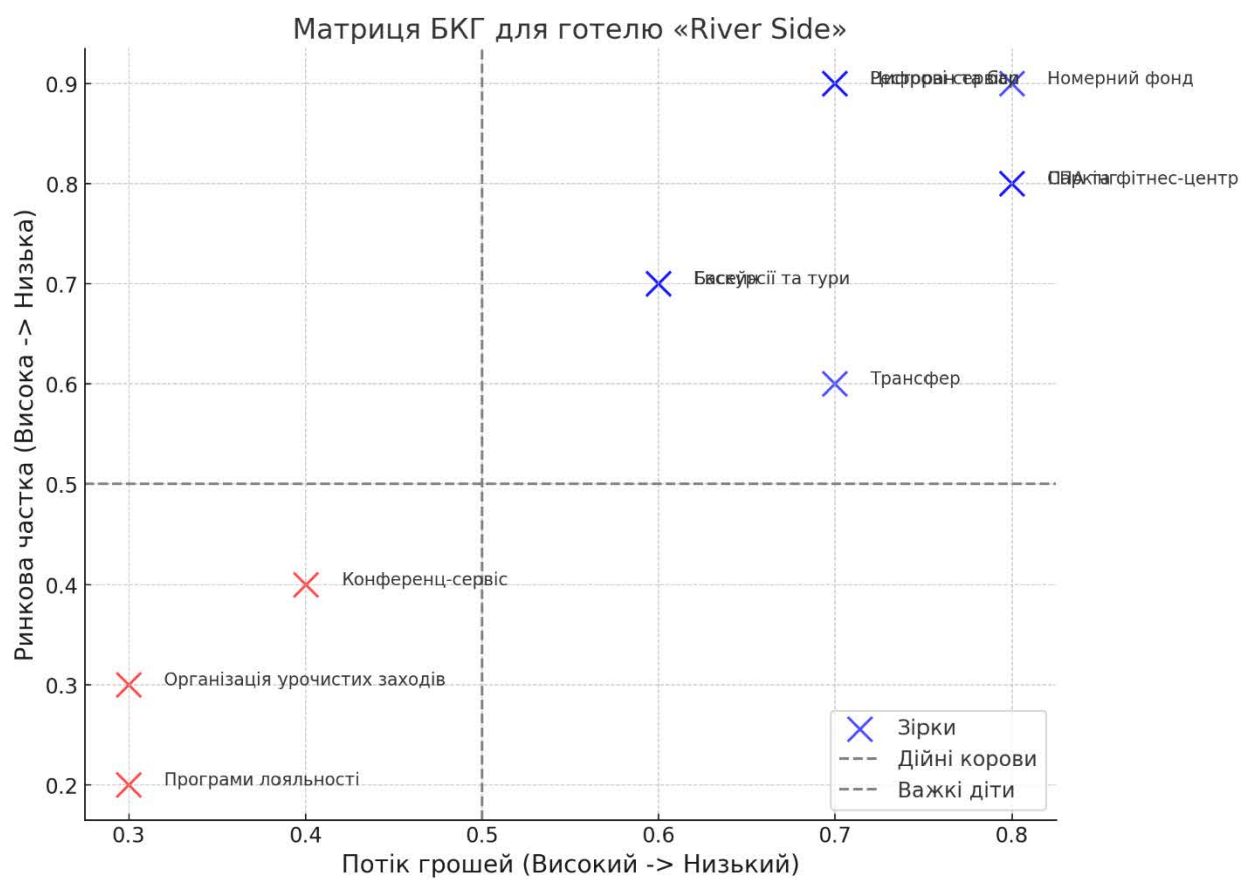


Рисунок Г1 – Матриця BCG для готелю «River Side»

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Д

Таблиця Д1 – Порівняльна характеристика конкурентів

Критерії	Готель «Сонячна Перлина»	Готель «Срібний Водограй»	Готель «Континент»
Основні послуги	Проживання, лікування органів травлення, харчування (спеціалізоване дієтичне), реєстрація, прибирання номерів.	Проживання, харчування, реєстрація, прибирання номерів, лікувальні процедури для загального оздоровлення.	Проживання, харчування, ресторан, реєстрація, прибирання номерів, спа-послуги.
Додаткові послуги	Лікувальні процедури (дієти, консультації лікарів, обстеження), спеціалізовані медичні програми, фізіотерапія.	Спа-послуги, масажі, екскурсії, тренажерний зал, прогулянки на природі.	Спа-послуги, масажі, прокат транспорту, екскурсії, тренажерний зал, басейн.
Програми та сервіси для клієнтів	Програми медичного оздоровлення, індивідуальні дієти, консультації гастроентерологів, лікувальні води.	Програми загального оздоровлення, релаксаційні та відновлювальні процедури, йога.	Програми відпочинку та розваг, оздоровчі процедури, тренування, програми для пар.
Цінова політика	Помірковані ціни, орієнтовані на медичне лікування (ціни можуть бути вищими через спеціалізовані послуги).	Середній рівень цін з огляду на поєднання відпочинку та оздоровлення.	Середній та високий рівень цін залежно від рівня номера та послуг.
Інфраструктура	Спеціалізовані лікувальні кабінети, санаторій, фізіотерапевтичні кабінети, просторий парк.	Тренажерний зал, спа-центр, відкриті майданчики для відпочинку, парк.	Спа-центр, конференц-зали, ресторан, басейн, сучасний тренажерний зал.
Задоволеність клієнтів	Висока задоволеність клієнтів, особливо серед тих, хто шукає медичні послуги.	Загалом позитивні відгуки, підходить для тих, хто шукає відпочинок на природі та оздоровлення.	Хороші відгуки за комфорт і спа-послуги, популярність серед сімей і молодят.
Трансфер	Надається для гостей, які потребують медичної допомоги або спеціального транспорту.	Доступний для поїздок на екскурсії та в інші мальовничі місця поблизу, а також з/до аеропорту або вокзалу.	до/від аеропорту, вокзалів та інших туристичних місць, на замовлення для бізнес-гостей або спеціальних заходів.
Парковка	Зручна охороняема парковка на території готелю для гостей	Зручна охороняема парковка на території готелю для гостей	Зручна охороняема парковка на території готелю для гостей
Особливості	Орієнтований на людей, що потребують лікування шлунково-кишкових захворювань.	Поєднання відпочинку з оздоровчими процедурами на фоні природної краси.	Оздоровчі послуги, комфорт і розкіш, зручне розташування біля мінеральних джерел.

Джерело: складено автором на основі [34, 35, 36]

