

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: **Маркетингове управління конкурентоспроможністю
підприємства сфери послуг**

Виконав:

Литвиненко В`ячеслав Олексійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

Нечипоренко Валентина Володимирівна
кандидат с.-г. наук, доцент
кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Галич Олександр Анатолійович
к.е.н., професор, професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Спеціальність

другий (магістерський) рівень вищої освіти
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____

202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУВИЩОЇ ОСВІТИ

Литвиненку В`ячеславу Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг»

2. База практичного дослідження:

ТОВ «Культурно-діловий центр» м. Суми

керівник роботи Нечипоренко Валентина Володимирівна, к.с.г.н., доцент

Затверджена наказом по університету від
зі змінами від

«14» листопада 2023 р. №3486-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

20 грудня 2024 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, фінансова та внутрішня інформація підприємства,

законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів підприємництва на ринку

гостинності, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково -

практичних конференціях з питань управління конкурентоспроможністю підприємств

індустрії гостинності, відкриті дані ринку гостинності

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

проаналізувати особливості маркетингового управління конкурентоспроможністю
готельно-ресторанних підприємств; провести організаційно-економічну характеристику
підприємства; здійснити оцінювання маркетингової діяльності підприємства; здійснити
оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства; сформулювати напрями
стратегічного управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного
підприємства; обґрунтувати напрями покращення якості послуг підприємства; здійснити
економічне обґрунтування впровадження цифрових технологій на підприємстві

6. Дата видачі завдання:

24 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	жовтень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	листопад 2023 – січень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2024 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 20 листопада 2024 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 06 грудня 2024 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	07-10 грудня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	15 грудня 2024 р.	виконано
11.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	20 грудня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	26 грудня 2024 р.	

Здобувач _____

В`ячеслав ЛИТВИНЕНКО

Керівник роботи _____

Валентина НЕЧИПОРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено _____

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Литвиненко В.О. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2024р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена пошуку шляхів удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. В першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи маркетингового управління конкурентоспроможності підприємства сфери послуг, визначено фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств, охарактеризовано складові якості продукції та послуг в готельно-ресторанному бізнесі, проаналізовано сучасний стан ринку готельно-ресторанного бізнесу та визначено цінові та нецінові методи конкурентної боротьби, що використовують підприємств галузі.

В другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику досліджуваного готельно-ресторанного підприємства, проаналізовано його маркетингову діяльність. Крім того, здійснено оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства, проведено SWOT-аналіз та оцінку рівня задоволеності клієнтів якістю послуг в досліджуваному готельно-ресторанному закладі.

В третьому розділі обґрунтовано напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємства. На основі проведеного PEST- аналізу галузі гостинності в Сумській області запропоновано програма партнерських відносин центру. Запропоновано до впровадження інвестиційний проект з розробки мобільного додатку для готельно-ресторанного підприємства має потенціал стати ефективним інструментом для покращення обслуговування клієнтів, збільшення доходів і конкурентоспроможності.

Ключові слова: маркетингове управління, сфера послуг, сфера гостинності, конкурентоспроможність, контент-план, партнерство, просування, мобільний додаток.

SUMMARY

Lytvynenko V.O. Marketing management of the competitiveness of service enterprises. Qualification work in the specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy-2024. Manuscript.

The qualification work is devoted to finding ways to improve marketing management of the competitiveness of service enterprises. The first section examines the theoretical and methodological foundations of marketing management of the competitiveness of service enterprises, identifies factors that affect the level of competitiveness of hotel and restaurant enterprises, characterizes the components of the quality of products and services in the hotel and restaurant business, analyzes the current state of the hotel and restaurant business market and identifies price and non-price methods of competition used by enterprises in the industry.

The second section presents the organizational and economic characteristics of the studied hotel and restaurant enterprise, analyzes its marketing activities. In addition, an assessment of the competitiveness of the enterprise's services was carried out, a SWOT analysis was conducted and the level of customer satisfaction with the quality of services in the studied hotel and restaurant establishment was assessed.

The third section substantiates the directions of strategic management of the competitiveness of the hotel and restaurant enterprise. Based on the PEST analysis of the hospitality industry in the Sumy region, a program of partnership relations of the center is proposed. A media plan for the company has been developed, which can be adjusted depending on the needs of the company, changes in the market situation, and the available budget. An investment project for the development of a mobile application for a hotel and restaurant enterprise is proposed for implementation, which has the potential to become an effective tool for improving customer service, increasing income and competitiveness.

Keywords: marketing management, service industry, hospitality industry, competitiveness, content plan, partnership, promotion, mobile application.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Маркетингове дослідження конкурентоспроможності підприємства	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз маркетингової діяльності центру	31
2.3 Оцінка конкурентоспроможності послуг центру	
РОЗДІЛ 3 Напрями покращення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства	42
3.1 Напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємства	48
3.2 Підвищення якості послуг в системі конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства	55
3.3 Економічна оцінка впровадження цифрових технологій як конкурентної переваги підприємств індустрії гостинності	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови ведення бізнесу пов'язані з високою динамічністю зовнішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу, ускладненням інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу, що актуалізують питання управління конкурентоспроможністю підприємства. Правильно побудована політика маркетингу у сфері конкурентоспроможності допомагає підприємцям усвідомлено вибирати стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Готельно-ресторанний бізнес сьогодні розвивається стрімкими темпами, хоча війна перешкоджає в багатьох аспектах. Оператори ринку розуміють, наскільки важливе планування стратегії довгострокового виживання, а також гнучкої адаптації до навколишнього середовища, що швидко змінюється. Особливості конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу набули певної значущості через появу нових ідей для розвитку. Актуальність теми та недостатність вивчення окремих її аспектів зумовили вибір теми дослідження, його зміст, мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне дослідження сутності, значення та особливостей маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг та розробка науково-практичних пропозицій з метою їх удосконалення.

Визначена мета наукового дослідження обумовила виконання наступних завдань:

- вивчення особливостей маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг;
- здійснення організаційно-економічної характеристики підприємства;
- оцінювання маркетингової діяльності підприємства;
- оцінка рівня конкурентоспроможності послуг підприємства;

- обґрунтування напрямів стратегічного управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємства;
- обґрунтування шляхів підвищення якості послуг підприємства;
- економічна оцінка впровадження цифрових технологій як конкурентної переваги підприємств індустрії гостинності.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового управління конкурентоспроможністю послуг готельно-ресторанного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних питань маркетингового управління конкурентоспроможністю послуг готельно-ресторанного підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків і пропозицій); методи економічного аналізу (при проведенні організаційно-економічної характеристики підприємства); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін підприємства, визначенні його можливостей та загроз) та ін.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є нормативно-правові акти України; внутрішні дані підприємства за досліджуваний період, дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні пропозицій досліджуваному готельно-ресторанному підприємству щодо впровадження програми партнерських відносин та проекту з розробки мобільного додатку. Це дозволить готельно-ресторанному підприємству посилити свій потенціал, покращити обслуговування клієнтів, збільшити доходи і рівень конкурентоспроможності. Запропонована п'ятиступенева модель якості обслуговування готельно-ресторанного підприємства дозволить системно

оцінювати рівень наданих послуг та впроваджувати стратегії для їх покращення.

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження, які містяться в кваліфікаційній роботі є самостійними розробками і пропозиціями автора.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі здійснене комплексне науково-теоретичне дослідження проблеми пошуку шляхів удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. При цьому одержано наукові результати, які становлять наукову новизну і виносяться на захист:

- розроблена програма партнерських відносин;
- запропонована п'ятиступеневу модель якості обслуговування готельно-ресторанного підприємства;
- запропоновано та економічно обґрунтовано проект розробки мобільного додатку.

Апробація результатів дослідження. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

V Міжнародній науково-практичній конференції «Science of XXI century: development, main theories and achievements» (26 січня 2024р., м. Гельсінкі);

Міжнародній науково-теоретичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (14 травня 2024р., м. Полтава) та увійшли у збірник доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст розміщений на 76 сторінках комп'ютерного тексту, містить 24 таблиці, 28 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства - це здатність закладу ефективно функціонувати на ринку, пропонуючи послуги, які відповідають або перевершують очікування клієнтів, за оптимальну ціну, і конкурувати з іншими учасниками ринку. Це поняття охоплює комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають успішність підприємства у порівнянні з конкурентами [27, С. 74].

Управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємства включає цілий комплекс заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня послуг і сталий розвиток компанії в умовах конкурентного ринку. Постійне відслідковування конкурентів, аналіз їхніх сильних і слабких сторін, тенденцій на ринку дозволяє визначити можливості для поліпшення власних послуг і пропозицій. Наприклад, відстеження змін у споживчих уподобаннях чи технологіях обслуговування може допомогти в адаптації бізнес-стратегій.

Використання нових технологій для покращення обслуговування клієнтів є важливим аспектом конкурентоспроможності. Це можуть бути он-лайн-системи бронювання, мобільні додатки для готелів, інтеграція автоматизованих процесів, що знижують витрати та підвищують ефективність [37, С. 178].

Оформлення та просування бренду, чітка маркетингова стратегія, орієнтована на певні цільові групи (наприклад, сім'ї, бізнес-туристи або мілленіали), є важливим інструментом залучення і утримання клієнтів. Персоналізація сервісу, впровадження програм лояльності або знижок для постійних клієнтів також підвищують конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність безпосередньо залежить від якості послуг. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток навичок комунікації з клієнтами, а також створення унікальних, запам'ятовуваних досвідів для гостей (наприклад,

тематичні вечори або спеціальні пропозиції) дозволяє підвищити задоволеність клієнтів і їхню лояльність [42].

Тренди на збереження екології та сталий розвиток стають важливою частиною конкурентної стратегії. Впровадження еко-френдлі практик, використання місцевих продуктів і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище допомагає покращити імідж бренду та залучити нових клієнтів, які орієнтуються на екологічність. Управління конкурентоспроможністю – це постійний процес, який вимагає гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін, зокрема в умовах нестабільної економічної ситуації або глобальних криз [4].

Конкурентоспроможність є критично важливою для довгострокового успіху готельно-ресторанного бізнесу, оскільки ринок характеризується високою конкуренцією та мінливістю клієнтських очікувань. Фактори конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства можна поділити на зовнішні та внутрішні. Вони визначають здатність закладу ефективно функціонувати на ринку та успішно конкурувати з іншими підприємствами (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [18, С. 132]

Конкурентоспроможність підприємства залежить від збалансованості зовнішніх і внутрішніх факторів. Наприклад, навіть за несприятливих економічних умов внутрішні фактори, як-от якість послуг, інноваційність чи ефективний маркетинг, можуть забезпечити успішність бізнесу. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності важливо проводити регулярний аналіз цих факторів, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та працювати над внутрішніми перевагами [24, С. 125].

Ключові аспекти якості продукції та послуг готельно-ресторанного комплексу (ГРК) охоплюють характеристики, які визначають рівень задоволення клієнтів та впливають на конкурентоспроможність підприємства. Продукція готельно-ресторанного комплексу включає страви, напої та інші матеріальні елементи обслуговування. Тож в першу чергу, ключовими є якість продукції та якість послуг (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Складові якості продукції та послуг в готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: сформовано автором на основі [31, С. 182, 38].

До смакових характеристик відносяться смак, аромат і текстура страв та напоїв, відповідність продуктів стандартам кухні (локальної, міжнародної). Свіжість і безпечність продукції передбачає використання якісних, свіжих

інгредієнтів, дотримання норм зберігання і транспортування продуктів та обов'язкова відповідність санітарно-гігієнічним вимогам. Крім того, в ресторанному бізнесі є окремі критерії якості продукції, зокрема естетичний вигляд страв і напоїв (сервірування, оформлення), тематичне оформлення відповідно до концепції закладу, широкий асортимент, що враховує смаки різних категорій клієнтів, спеціальні пропозиції (дієтичні, вегетаріанські чи безглютенові страви), а також авторські рецепти або унікальні пропозиції [25, С. 119].

Що стосується послуг, то послуги готельно-ресторанного підприємства включають як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, пов'язані з обслуговуванням гостей [45]. Критеріями якісного обслуговування клієнтів є швидкість реагування на запити клієнтів, професійність, ввічливість та уважність персоналу, а також індивідуальний підхід до кожного клієнта. Щодо готельної складової, то окремо відзначимо чистоту номерів і приміщень, зручність меблів, обладнання, постільної білизни, а також наявність додаткових послуг (Wi-Fi, кондиціонування, міні-бар). Відмітимо також такий критерій якості послуг як атмосфера закладу. Зокрема затишна, приваблива обстановка, наявність комфортної атмосфери для відпочинку чи роботи, зручність зонування (зали, тераси, лаунж-зони) та відповідність оформлення концепції закладу. Важливо, щоб послуги були доступними для споживачів. А саме зрозумілість меню (мова, шрифти, формат), можливість бронювання та оплати через різні канали (он-лайн, оф-лайн), врахування потреб різних клієнтів (інклюзивність, дитячі зони).

Варто зазначити, що певні показники якості продукції та послуг мають відповідати міжнародним стандартам. Зокрема, сертифікація за системою НАССР (аналіз ризиків і критичні точки контролю), дотримання вимог ISO у сфері послуг, впровадження систем управління якістю (TQM – Total Quality Management) [38].

Якість продукції та послуг у готельно-ресторанному комплексі визначає конкурентоспроможність закладу. Основними аспектами є дотримання високих стандартів, індивідуальний підхід до клієнтів, використання інновацій і відповідність сучасним тенденціям. Орієнтація на якість допомагає залучати

нових клієнтів, зберігати лояльність постійних гостей і досягати стабільного успіху на ринку.

Методи ведення конкурентної боротьби підприємствами готельно-ресторанного бізнесу можна поділити на цінові та нецінові (рис. 1.3). Кожна група методів спрямована на забезпечення переваг над конкурентами, залучення клієнтів і підвищення рентабельності бізнесу.

ЦІНОВІ МЕТОДИ <i>спрямовані на управління вартістю продуктів та послуг для залучення клієнтів</i>			
Диференціація цін Встановлення різних рівнів цін для різних сегментів клієнтів (бюджетні, преміальні пропозиції). Знижки для постійних клієнтів, студентів або великих груп	Акції та спеціальні пропозиції Пропозиції "щасливі години" (знижки у певний час доби). "Купи один, отримай другий безкоштовно" або пакети "меню дня"	Динамічне ціноутворення Зміна цін залежно від попиту, сезону або часу доби. Гнучке ціноутворення для великих заходів чи корпоративних клієнтів	Бонуси та програми лояльності Система накопичення балів за відвідування чи замовлення. Подарунки або знижки на день народження клієнта.

Рисунок 1.3 – Види цінових методів конкурентної боротьби

Джерело: сформовано автором на основі [31, С. 190].

Нецінові методи орієнтовані на створення унікальної цінності для клієнтів і формування конкурентних переваг, що не залежать від цін.

Конкурентна боротьба у готельно-ресторанному бізнесі потребує збалансованого підходу: поєднання цінових стимулів із неціновими перевагами, які забезпечують унікальність закладу. Найбільш успішними є ті підприємства, які адаптуються до змін, впроваджують інновації та орієнтуються на постійне покращення якості своїх послуг [36, С. 147].

В 2024 році готельно-ресторанний бізнес України, незважаючи на виклики війни, демонструє відновлення та адаптацію. Середня ціна за ніч у готелях в

Україні варіюється, зокрема в грудні 2024 року вона складає близько 68 доларів США.



Рисунок 1.4 – Види нецінових методів конкурентної боротьби

Джерело: сформовано автором на основі [31, С. 149-150]

Ціни можуть значно коливатися залежно від місяця, з піковими значеннями влітку (приблизно 126 доларів США) та зниженням у зимові місяці. Що стосується рейтингу готелів, то середній рейтинг готелів в Україні в 2024 році становить 8.54, що свідчить про високий рівень обслуговування та загальний позитивний досвід для мандрівників. Це показує стабільний попит і задоволеність гостей. Висока активність спостерігається в літні місяці (липень-серпень), коли кількість відгуків зростає, тоді як зниження активності зафіксовано в період з січня по квітень [1, 4, 43].

Київ та Одеський регіон мають велику кількість готелів (253 та 212 відповідно), при цьому Трускавець вирізняється найвищим середнім рейтингом 8.92. Полтава показує високі ціни на готелі, в той час як Кривий Ріг залишається найдешевшим містом для проживання з середньою ціною 24 дол. Зміна відвідуваності закладів готельно-ресторанного комплексу наведено в табл. 1.1.

Наведені дані свідчать, що готельно-ресторанний сектор в Україні активно відновлюється, при цьому варто відзначити різноманіття в цінах та рівні сервісу по різних регіонах і містах. Використання передових технологій для оптимізації операцій і покращення досвіду гостей стає пріоритетом. Це включає інтеграцію динамічних систем ціноутворення, 5G для покращення зручності та якості обслуговування, а також безконтактні послуги, такі як цифрові ключі та голосові асистенти для зручності гостей.

Таблиця 1.1 – Зміна відвідуваності закладів готельно-ресторанного комплексу

Типи закладів	Київ	Львів	Дніпро	Одеса	Харків	Інші обласні центри
Ресторани	-14,0%	-14,9%	-16,6%	-16,4%	-16,1%	-16,1%
Кафе	-9,4%	-10,8%	-13,1%	-14,8%	-11,4%	-13,6%
Фаст-фуди	-12,1%	-9,9%	-14,6%	-14,7%	-8,2%	-13,3%
Бари	-13,3%	-12,4%	-13,3%	-15,3%	-8,6%	-15,5%
Кав'ярні	-7,8%	-8,2%	-9,2%	-13,1%	-7,7%	-8,8%
Готелі	-12,9%	-11,8%	-12,8%	-26,1%	-6,8%	-10,3%

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Готелі посилюють заходи безпеки та здоров'я, зокрема через безконтактні послуги, як-от безконтактна реєстрація, а також інтеграцію медичних послуг, таких як он-лайн медицина для гостей. Крім того, зростає попит на інноваційні досвіди в готелях, такі як інтерактивні бари, нові концепції розваг і перетворення їжі в культурні події, які задовольняють споживачів не лише за рахунок їжі, але й через атмосферу та емоції [8, С. 12-13].

В рестораних закладах зростає попит на еко-френдлі ініціативи. Це включає використання місцевих продуктів і концепцію «з ферми до столу», а також енергозберігаючі технології й екологічні побутові практики, що підтримують сталий розвиток. В ресторанному секторі спостерігається акцент на інноваційність і здорове харчування. Гостям пропонують більше рослинних страв, варіацій місцевої кухні та гастрономічні концепції, які поєднують кулінарні традиції з екологічними ідеями. Структура виручки закладів ресторанного бізнесу в розрізі міст України наведена на рис. 1.5.

Зазначені тенденції свідчать про те, що готельно-ресторанний бізнес стає більш орієнтованим на технології, здоров'я та сталий розвиток, з одночасним збереженням фокусу на унікальних споживацьких досвідах і гастрономічних інноваціях.

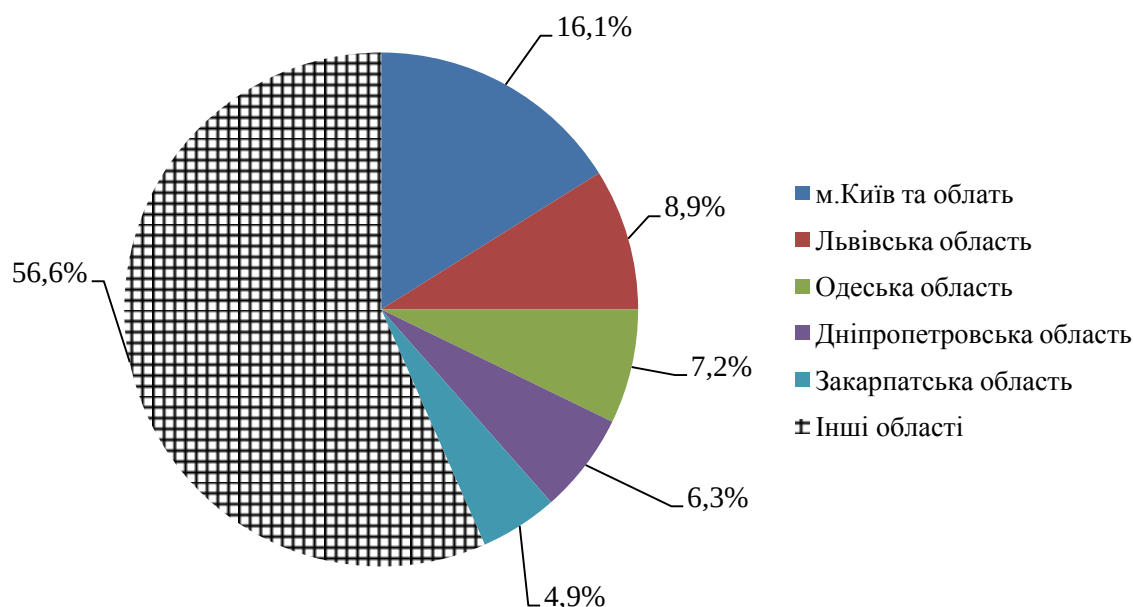


Рисунок 1.5– Структура виручки закладів ресторанного бізнесу за областями України в2023р.

Джерело:сформовано автором на основі [4]

Що стосується оцінювання споживачами даного бізнесу, то більшість споживачів оцінюють, що якість обслуговування навіть в умовах війни залишається високою (рис.1.6).

Маркетинговий потенціал підприємства готельно-ресторанного бізнесу включає ресурси, можливості та стратегії, що забезпечують ефективність маркетингової діяльності [34]. До основних об'єктів оцінки належать:

- 1) продуктовий потенціал – асортимент, якість, унікальність пропозицій.
- 2) ціновий потенціал – ефективність ціноутворення та привабливість цінової політики.
- 3) канали дистрибуції – широта доступу до послуг, якість логістики та он-лайн-сервісів.

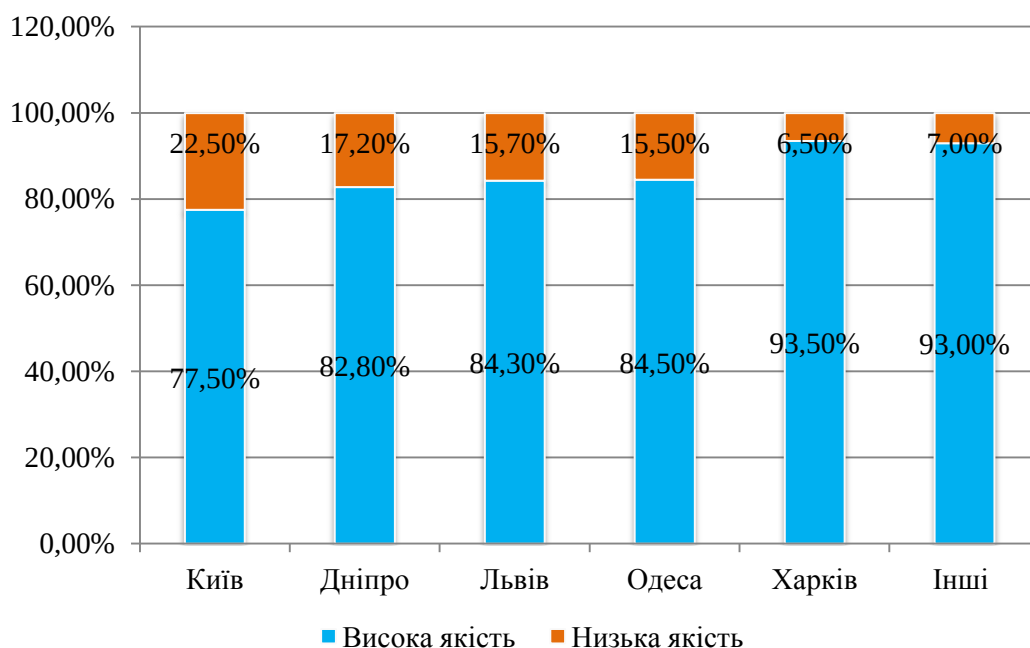


Рисунок 1.6 – Розподіл споживачів за оцінкою якості готельно - ресторанного бізнесу за областями України в 2023р.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

4) комунікаційний потенціал – ефективність рекламних кампаній, активність у соціальних мережах, рівень пізнаваності бренду.

5) інноваційний потенціал – використання новітніх технологій у маркетингу та обслуговуванні.

6) репутаційний потенціал – рівень задоволеності клієнтів, позиціонування на ринку.

Для оцінки маркетингового потенціалу підприємства використовуються такі критерії: продуктова складова, цінова складова, канали збуту, комунікаційна складова, інноваційність та репутаційна складова. Продуктова складова включає різноманітність асортименту, якість страв і послуг та інноваційність у створенні продукту чи послуги (нові рецепти, екологічність). Цінова складова передбачає відповідність цін очікуванням цільової аудиторії та гнучкість ціноутворення (знижки, акції, програми лояльності). Збутова складова визначається ефективністю он-лайн-продажів (сайт, мобільний додаток), логістикою доставки (швидкість, зручність). Комунікаційна складова передбачає частота рекламних

активностей, рівень взаємодії у соціальних мережах та пізнаваність бренду. Щодо інноваційної складової, то вона проявляється у використанні CRM-систем, автоматизованих сервісів, технології персоналізації (наприклад, рекомендаційні алгоритми). Репутаційна складова визначається рівнем оцінок у відгуках, частотою рекомендацій клієнтів [26, С. 60]. Конкретні показники, за якими можна визначити кожен із складових маркетингового потенціалу визначені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Показники оцінки маркетингового потенціалу готельно-ресторанного підприємства

Критерій	Показники	Одиниця виміру
Продуктова складова	Кількість позицій у меню	шт.
	Частота оновлення асортименту	рази/рік
	Частка унікальних страв	%
	Рівень задоволеності клієнтів якістю продукту	бал (1–5)
Цінова складова	Середній чек	грн.
	Частка клієнтів, які користуються акціями	%
	Гнучкість цінової політики (наявність програм лояльності)	Є/Н
Канали збуту	Відсоток продажів через онлайн-канали	%
	Середній час доставки замовлень	хв
	Наявність мобільного додатка	Є/Н
Комунікаційна складова	Частота публікацій у соціальних мережах	постів/місяць
	Рівень взаємодії (залучення: лайки, коментарі, репости)	%
	Кількість підписників у соціальних мережах	Користувачів
Інноваційність	Частка автоматизованих процесів у маркетинговій діяльності	%
	Використання систем персоналізації	Є/Н
	Впровадження сучасних технологій (QR-меню, чат-боти)	Є/Н
Репутаційна складова	Середня оцінка у відгуках клієнтів	Бал (1–5)
	Частота рекомендацій (Net Promoter Score, NPS)	Бал (1–10)
	Рейтинг у професійних галузевих оглядах	Бал (1–100)

Джерело: сформовано автором на основі [27, С. 74; 34]

Ця методика дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу системно оцінити свій маркетинговий потенціал, виявити резерви для покращення та створити ефективну стратегію розвитку.

Для досягнення конкурентної переваги підприємства готельно-ресторанного бізнесу використовують базові стратегії, що базуються на аналізі ринкових умов,

споживчих потреб та власних можливостей. Найпоширенішими є такі стратегії (табл.1.3) [24, С. 123].

Таблиця 1.3– Базові маркетингові стратегії готельно-ресторанного бізнесу

Види	Мета стратегії	Ключові елементи	Переваги	Недоліки
Стратегія лідерства у витратах	мінімізація витрат для пропозиції послуг за найнижчими цінами	Оптимізація бізнес-процесів. Використання технологій автоматизації для скорочення операційних витрат	Привабливість для цінової чутливої аудиторії, залучення великого обсягу клієнтів	Обмеження в наданні унікальних послуг. Ризик зниження якості
Стратегія диференціації	створення унікальних послуг чи продуктів	Пропозиція унікального меню, включно з авторськими стравами або ексклюзивними послугами. Використання сучасного дизайну інтер'єру та тематичної атмосфери.	Здатність залучити клієнтів, які цінують унікальність і готові платити більше	Високі витрати на розробку та підтримання унікальності.
Стратегія фокусування (нішування)	стратегія полягає у зосередженні на вузькому сегменті ринку або певній цільовій аудиторії	Спеціалізація на певній кухні. Орієнтація на конкретну групу клієнтів. Створення послуг для обмеженого ринку	Висока лояльність клієнтів. Менший рівень конкуренції	Залежність від обмеженого сегменту ринку
Інноваційна стратегія	впровадження новітніх технологій і нестандартних рішень	Використання сучасних технологій. Запровадження екологічних рішень. Розробка нових форматів обслуговування	Здатність стати лідером на ринку нововведень.	Високі витрати на впровадження інновацій
Стратегія зміцнення зв'язків із клієнтами	формування лояльності клієнтів через якісне обслуговування та персоналізацію	Впровадження програм лояльності та бонусних систем. Постійна комунікація з клієнтами через соціальні мережі та email-розсилки.	Збільшення повторних продажів	Потреба в постійних інвестиціях у підтримку лояльності

Джерело: сформовано автором на основі [24, С. 123; 35].

Для бюджетних закладів рекомендується обирати стратегію лідерства у витратах, але не на шкоду якості. Для преміум-сегменту варто зосередитись на диференціації через унікальні послуги та високу якість. Для нових гравців ринку - сфокусуйтеся на конкретній ніші, використовуючи інноваційний підхід. Для закладів із сильною базою клієнтів - розвивати лояльність та персоналізацію

обслуговування. Таким чином, вибір стратегії залежить від цільової аудиторії, ресурсів підприємства та ринкових умов. Найефективнішими є комбіновані підходи, що дозволяють використовувати переваги кількох стратегій одночасно.

Петля якості ілюструє повний життєвий цикл продукту чи послуги, починаючи з розробки і закінчуючи утилізацією. Цей підхід дозволяє інтегрувати всі етапи діяльності організації для забезпечення високої якості продукції та задоволення потреб клієнтів. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів, зменшенню витрат на виправлення недоліків і зміцненню репутації на ринку. На рис. 1.7 представлена структура петлі якості.

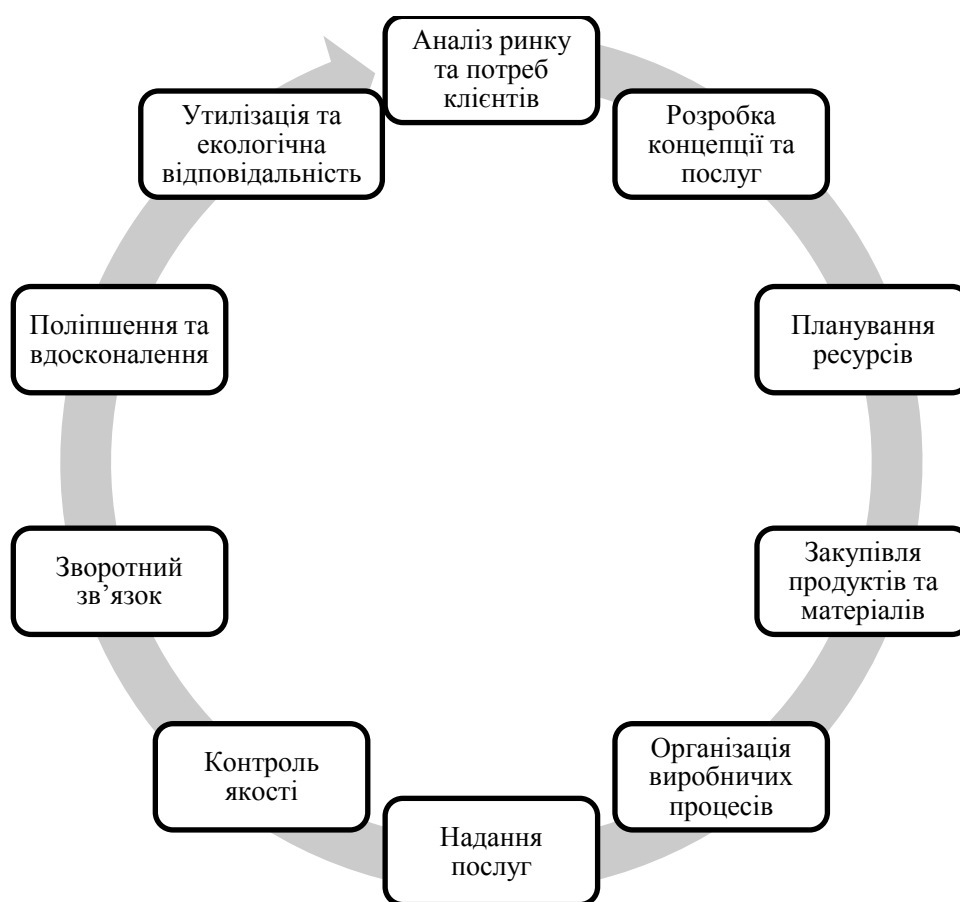


Рисунок 1.7 – Структура петлі якості готельно-ресторанного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [38, С. 27-28]

Петля якості дозволяє систематично оцінювати та вдосконалювати всі аспекти діяльності готельно-ресторанного підприємства, забезпечуючи стабільну якість і задоволення клієнтів.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІЖЕННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Культурно-діловий центр» (далі центр) здійснює свою діяльність у місті Суми та спеціалізується на наданні послуг у сфері гостинності. Юридична адреса: м Суми, пл. Незалежності, 15. Центр здійснює свою діяльність з 2022 року.

Основні напрямки діяльності підприємства включають:

- готельні послуги – номер різних категорій, кожен з яких виконаний у власному стилі, оснащений сучасними зручностями, включаючи телефон, телебачення, кондиціонер, ванну кімнату та доступ до Інтернету.
- ресторанний сервіс - ресторан у класичному стилі з меню, яке включає страви європейської та української кухонь, а також широкий вибір напоїв.
- організація заходів - підприємство пропонує конференц-зал для ділових зустрічей і банкетний зал для урочистих подій.

Центр створює умови для комфортного відпочинку, ділових зустрічей та святкувань, розташоване в центрі міста для зручності клієнтів.

З огляду на те, що підприємство розташовано у прифронтовому місті Суми, його цільова аудиторія має певні особливості, пов'язані зі специфікою регіону. Попри близькість до зони бойових дій, у місто приїжджають представники бізнесу, волонтери, міжнародні організації та державні службовці, які координують гуманітарну допомогу чи інші проекти. Також журналісти, документалісти та міжнародні експерти, які висвітлюють військові події у регіоні. Основні вимоги, що вони пред'являють до закладу - безпечне розташування, швидкий доступ до Інтернету, можливість проведення ділових зустрічей у конференц-залі.

Транзитні подорожуючі, які подорожують через місто у справах чи евакуюються з регіонів активних бойових дій потребують швидке поселення, простоту обслуговування, можливість відпочити навіть на короткий час. Хоча туристичний потік значно знизився, окремі відвідувачі можуть приїжджати для участі в подіях, пов'язаних із підтримкою культури чи пам'ятними заходами.

Місцеві жителі, які потребують тимчасового розміщення через пошкодження житла або проблеми з опаленням, електропостачанням тощо потребують гнучких умов проживання, можливість оплати погодинно або на короткий період. Врахування цих категорій дозволяє адаптувати послуги готелю до нових реалій і зберегти його конкурентоспроможність навіть в умовах кризи.

Цільова аудиторія центру складається з чотирьох груп (рис. 2.1.)

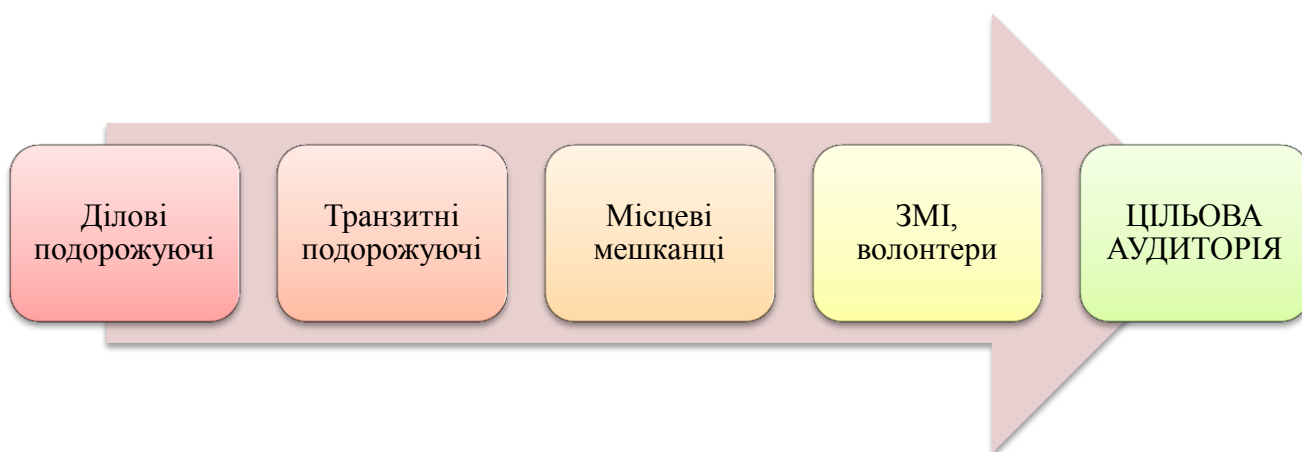


Рисунок 2.1 – Цільова аудиторія центру

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації центру

Доходи готельно-ресторанного підприємства формуються завдяки комплексному наданню послуг і реалізації продукції. Основні джерела доходів можна поділити на кілька категорій: доходи від основної діяльності (готельні послуги, ресторанні послуги) та доходи від додаткових послуг (оренда конференц-залів, технічне обладнання, кейтерингу, комісійні за бронювання через онлайн-платформи (Booking.com), співпраця з туристичними агентствами, реклама та спонсорство тощо). Зазначимо, що готельно-ресторанний бізнес зазвичай має сезонний характер, коли попит на послуги залежить від пори року чи туристичної активності. Крім того, доходи залежать від місця розташування

підприємства (туристичні зони, ділові центри, рекреаційні райони). Загалом, доходи готельно-ресторанного підприємства є результатом ефективного управління, креативних маркетингових рішень та орієнтації на потреби клієнтів. Доходи досліджуваного центру переставлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка чистого доходу (виручки) від надання послуг центру за 2021-2023рр.

Види продукції та послуг	2021		2022		2023		В середньому за 3 роки	
	тис.грн.	%	тис.грн	%	тис.грн.	%	тис.грн	%
Готельні послуги	1632,28	47,3	970,5	51,4	1534,97	54,6	1379,2	51,10
Ресторанне господарство	1604,67	46,5	808,1	42,8	1012,07	36,0	1141,6	41,77
Додаткові послуги	213,96	6,2	109,5	5,8	264,26	9,4	195,91	7,13
Разом:	3450,9	100,0	1888,2	100,0	2811,3	100,0	2716,8	-

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації центру та ф. 2

Розрахунки свідчать, що обсяг доходу центру за 2021-2023рр. загалом скоротився на 639,6 тис. грн. Це сталося внаслідок скорочення доходу від ресторанного господарства на 592,6 тис. грн. та надання готельних послуг на 97,3 тис. грн., або на 36,9% та 5,9% відповідно. При цьому дохід від надання додаткових послуг дещо збільшився на 50,3 тис. грн.. або на 23,5%. Що структури доходів, то найбільшу частку доходу центр отримує від готельного господарства (рис. 2.2).

Так, в 2023 році саме готельні послуги займали найбільшу частку 54,6% в загальному обсязі доходу. При цьому констатуємо поглиблення спеціалізації по наданню додаткових послуг. Частка даних послуг за 2021-2023рр. зросла з 6,2% до 9,4%. Персонал готельно-ресторанного підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування та успішності бізнесу. Його основне завдання забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що напряду впливає на репутацію підприємства, задоволеність гостей і повторні візити.

Персонал є першим, з ким взаємодіють гості (рецепція, офіціанти, бармени), тому враження від їхньої роботи формує думку про заклад.

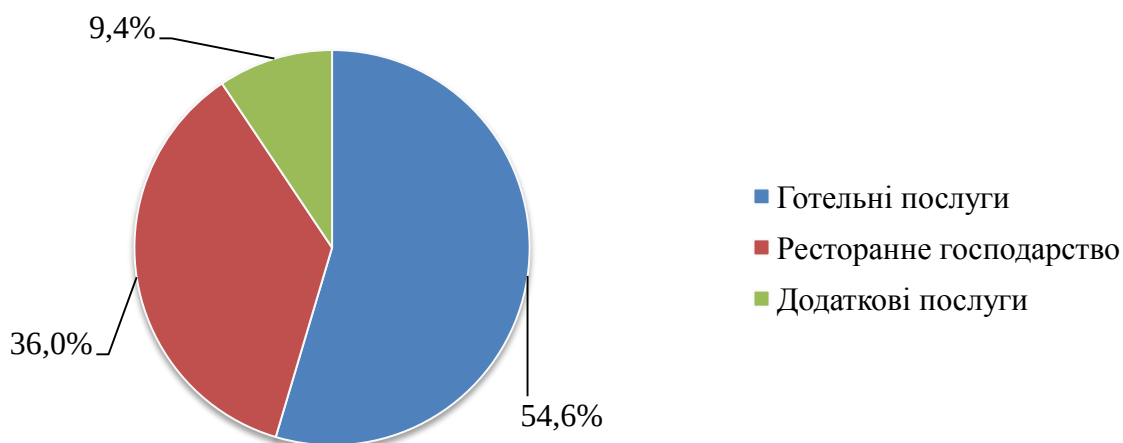


Рисунок 2.2 – Структура джерел доходу від надання послуг центру в 2023р., %

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.1

Професійний підхід до вирішення конфліктних чи нестандартних ситуацій підвищує довіру клієнтів. Вміння персоналізувати обслуговування сприяє формуванню лояльності гостей. Привітність, доброзичливість та уважність персоналу створюють комфортну атмосферу для гостей. А культурний рівень, знання етикету та професійної комунікації формують загальне враження про заклад. Наявність та ефективність використання робочого персоналу центру наведена на рис. 2.3.

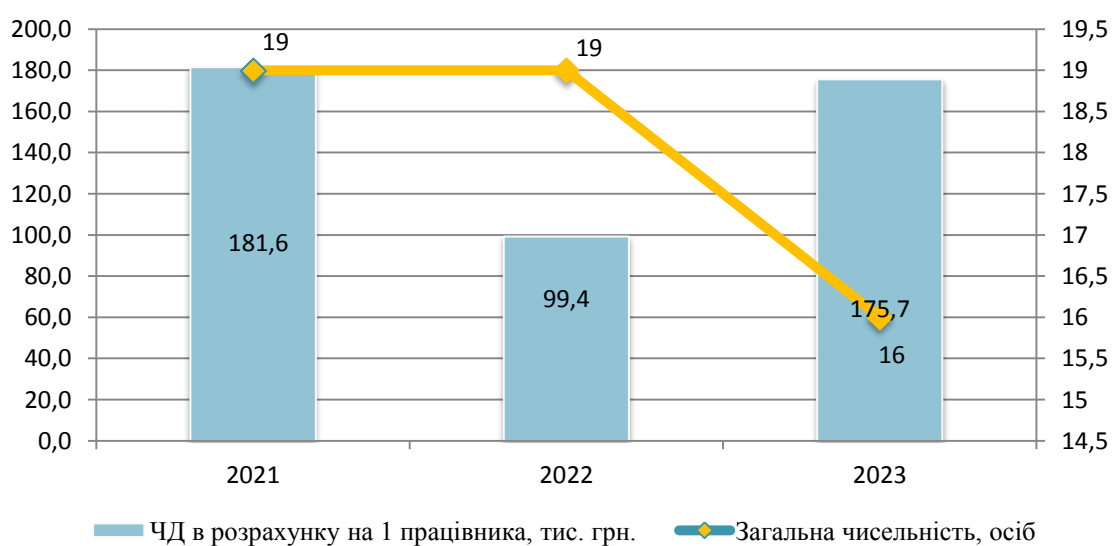


Рисунок 2.3– Зміни ефективності використання персоналу центру в 2021-2023рр.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації центру

Згідно даних рис. 2.3 констатуємо, що загальна чисельність персоналу в 2023р. скоротилась на 3 особи. Але при цьому не відбулось різкого скорочення продуктивності праці. Так, обсяг доходу в розрахунку на 1 працівника дещо скоротився на 5,9 тис. грн., проте це сталося не через зниження продуктивності праці, а саме через близькість центру до фронту та посилення військових дій в регіоні. Саме злагоджена співпраця між відділами (рецепція, кухня, обслуговування номерів) забезпечує безперебійну роботу підприємства навіть в таких важких умовах. Персонал — це серце центру. Його професіоналізм, мотивація та вміння створювати позитивний досвід для гостей є ключовими для успіху підприємства. Співвідношення оборотних і необоротних активів у готельно-ресторанному господарстві залежить від специфіки бізнесу, розміру підприємства, його стратегії та ринкових умов. Загалом, оптимальне співвідношення має забезпечувати фінансову стійкість і ефективне функціонування підприємства (рис. 2.4).

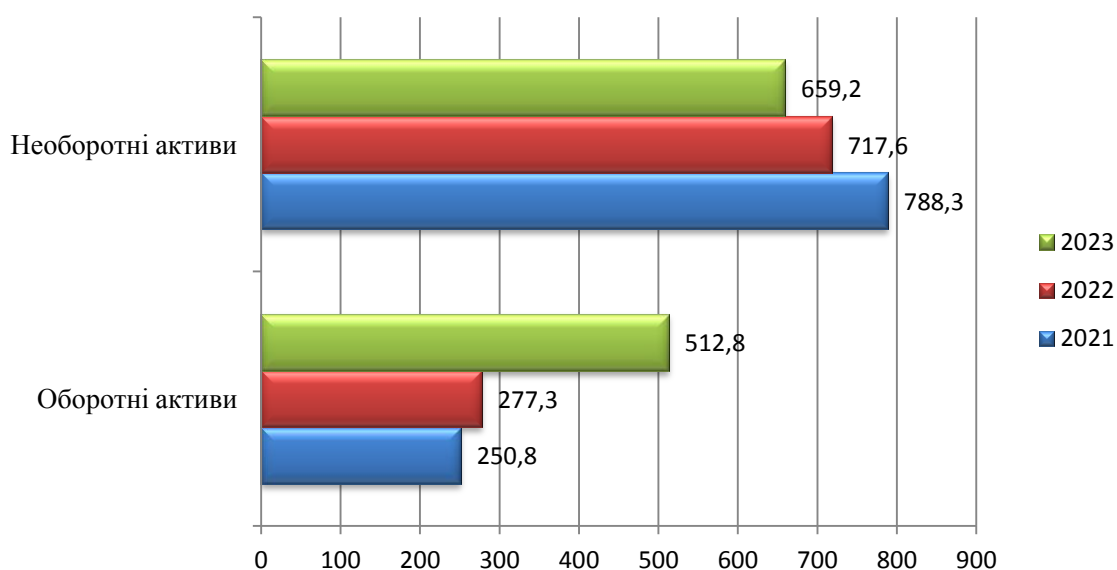


Рисунок 2.4 – Склад активів центру в 2021-2023рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі ф. 1.

За даних рис. 2.4 бачимо, що вартість необоротних активів за аналізовані роки скоротилась на 129,1 тис. грн., а вартість оборотних активів навпаки зросла на 262,0 тис. грн. Щодо структури активів, то в 2023р. необоротні активи

складають найбільшу частку в майні центру 56,2%. У галузі готельно-ресторанного бізнесу високий рівень необоротних активів є типовим через потребу в значних капіталовкладеннях для створення інфраструктури. Водночас оборотні активи мають бути достатніми для забезпечення безперебійної операційної діяльності. Оптимальним співвідношенням має бути таке: необоротні активи 60–80% від загальної суми активів, оборотні активи 20–40% від загальної суми активів. Тож загалом це співвідношення дотримується.

Оптимальне співвідношення між обсягами власного капіталу та поточних зобов'язань готельно-ресторанного підприємства має забезпечувати фінансову стійкість, ліквідність і здатність ефективно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Це співвідношення залежить від типу підприємства, стратегії фінансування та економічних умов (рис. 2.5).

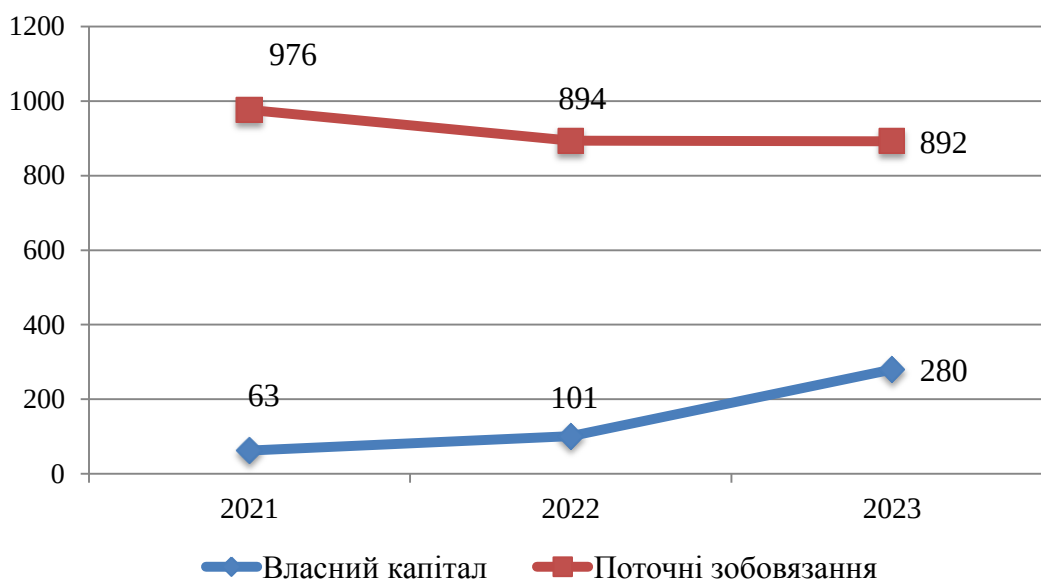


Рисунок 2.5 – Обсяг капіталу та зобов'язань центру в 2021-2023рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі ф.1.

Наведені дані дозволяють констатувати, що обсяг власного капіталу за попередні роки збільшився на 217 тис. грн. або більш ніж в 4 рази. При цьому обсяг поточних зобов'язань скоротився на 84 тис. грн. або на 8,7%. Оптимальне співвідношення між власним капіталом і поточними зобов'язаннями у готельно-

ресторанному бізнесі має бути на рівні, де власний капітал покриває короткострокові зобов'язання не менше ніж у 1,5–2 рази. Нажаль, поточні зобов'язання складають значно більшу частку 76% в порівнянні з власним капіталом 23,8%. Це свідчить про залежність від кредиторів, та підвищує ризик ліквідності, особливо під час сезонних спадів. Щоб з більшою вірогідністю говорити про погіршення фінансової стійкості центру та рівня його платоспроможності проаналізуємо показники ліквідності та платоспроможності в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники ліквідності та платоспроможності центру

Показники	Оптимальне значення	2021	2022	2023	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,5	25,7	31,01	58,0	31,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	4,9	2,3	12,8	7,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0-1,5	23,1	28,8	52,0	28,9
Коефіцієнт автономії	0,5-0,7	6,0	10,1	23,9	17,9
Рентабельність активів, %	>0	29,6	3,8	15,3	-14,3
Рентабельність власного капіталу, %	>0	-396,8	46,4	94,2	491,0

Джерело: сформовано автором на основі ф.1 та ф.2

Розрахунки свідчать, що коефіцієнт поточної ліквідності в 2023р. збільшився на 31,8 та склав 58,0. Значення значно перевищують норму, що вказує на надлишковий обсяг оборотних активів щодо поточних зобов'язань. Це може свідчити про низьку ефективність управління ресурсами (зокрема, накопичення запасів або дебіторської заборгованості). Значення коефіцієнт абсолютної ліквідності в 12,8 значно перевищують норму, що вказує на надмірну кількість грошових коштів або їх еквівалентів. Це може означати, що підприємство не використовує кошти для інвестицій або розвитку, що знижує ефективність фінансових ресурсів. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2023р. склав 52,0, що значно перевищує норму, що також свідчить про перевищення оборотних активів, які можуть бути швидко перетворені в гроші, над поточними зобов'язаннями. Це вказує на недостатньо ефективне управління ліквідністю.

Значення коефіцієнта автономії нижчі за норму в 2021 і 2022 роках, що свідчить про критичну залежність від зовнішнього фінансування. У 2023 році ситуація покращується, але рівень автономії все ще недостатній для забезпечення фінансової стійкості. Після високого значення рентабельності активів у 2021 році спостерігається суттєве падіння в 2022 році, що пов'язане з економічною кризою та зниженням попиту, що було спричинено військовим вторгненням. У 2023 році показник частково відновлюється, але все ще далекий від рівня 2021 року.

Щодо рентабельності власного капіталу, то в 2021 році показник був негативним, що свідчить про значні збитки. У 2022 і 2023 роках спостерігається суттєве покращення, причому в 2023 році підприємство демонструє високу дохідність для власників. Тож для підвищення рівня ліквідності, рентабельності та платоспроможності центру необхідно покращити управління ліквідністю, використовуючи надлишкові ресурси для інвестування, зменшити залежність від зовнішнього фінансування шляхом збільшення власного капіталу, продовжувати підвищувати рентабельність активів та капіталу за рахунок оптимізації операційних процесів і підвищення ефективності управління.

Аналіз чистої маржі готельно-ресторанного підприємства за 2021, 2022 та 2023 роки показує, наскільки ефективно підприємство перетворює свої доходи в чистий прибуток (рис. 2.6).

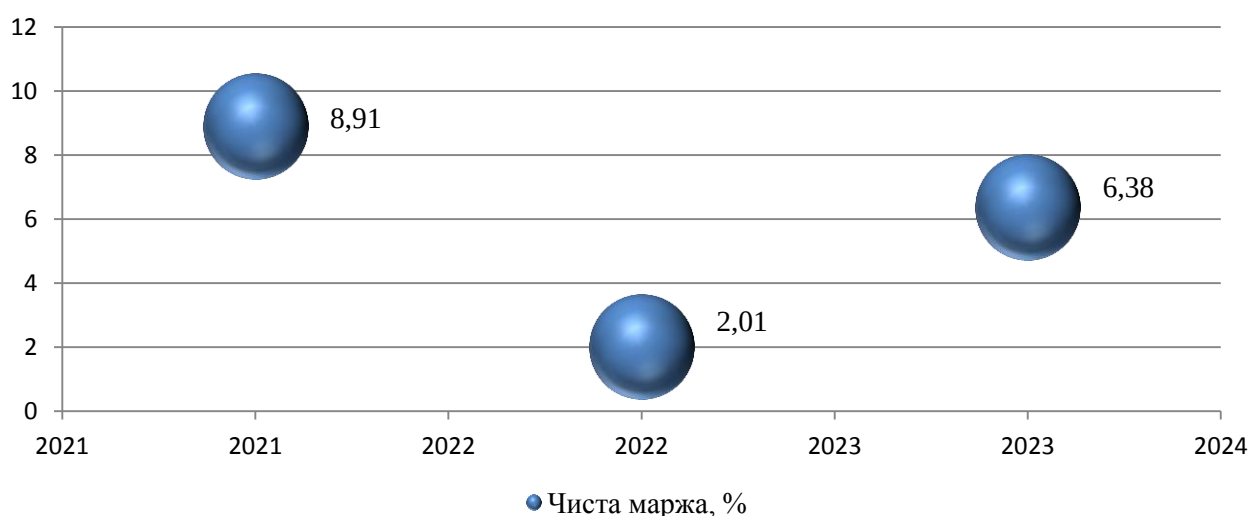


Рисунок 2.6 – Розмір чистої маржі центру в 2021-2023рр, %

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації центру

Чиста маржа у 2021 році була на високому рівні (8,91%), але різке падіння у 2022 році (2,01%) показало проблеми з ефективністю в умовах кризи. У 2023 році підприємство частково відновило свої позиції (6,38%), але для досягнення стійкого зростання потрібні заходи для подальшого підвищення операційної ефективності та стабілізації прибутковості. Центром було реалізовано заходи щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності та зростання доходів, що дозволило покращити маржу. Хоча маржа в 2023 році покращилась порівняно з 2022 роком, вона все ще нижча за рівень 2021 року. Підприємству варто розробити стратегію управління ризиками, щоб уникнути значних втрат через економічні чи ринкові коливання. Аналіз фінансових показників готельно-ресторанного підприємства за 2021-2023 роки дозволяє оцінити його ефективність, стабільність та прибутковість (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності центру за 2021-2023рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023	
				2022	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3450,9	1888,2	2811,3	923,1	-639,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3033	1905,2	2298,2	393	-734,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	417,9	-17	513,1	530,1	95,2
Інші операційні доходи, тис. грн..	411,5	662	922,2	260,2	510,7
Інші операційні витрати, тис. грн.	518,6	598,8	1216,5	617,7	697,9
Чистий прибуток, тис. грн.	307,5	37,9	179,4	141,5	-128,1
Рентабельність підприємства, %	10,1	2,0	7,8	5,8	-2,3

Джерело: сформовано автором на основі ф.1. та ф.2.

Згідно даних табл. 2.3, у 2022 році підприємство отримало валовий збиток, що свідчить про низьку ефективність реалізації в умовах зниження доходів. Проте вже в 2023 році валовий прибуток значно зріс до 513,1 тис. грн., перевищивши рівень 2021 року, що вказує на ефективне управління витратами.

Розрахунки свідчать, що в 2022 році чистий прибуток знизився на 87,7% порівняно з 2021 роком через падіння доходів і валовий збиток. Вже в 2023 році чистий прибуток зріс у 4,7 рази порівняно з 2022 роком, але все ще нижчий за

рівень 2021 року. Рентабельність діяльності в 2023р. зросла до 7,8%, що свідчить про часткове відновлення ефективності діяльності центру (рис.2.7). Покращення показників у 2023 році загалом оцінюється позитивно. Зростання доходів і покращення валового прибутку свідчать про ефективні заходи з відновлення бізнесу. Однак значне зростання інших операційних витрат може обмежувати фінансовий потенціал.

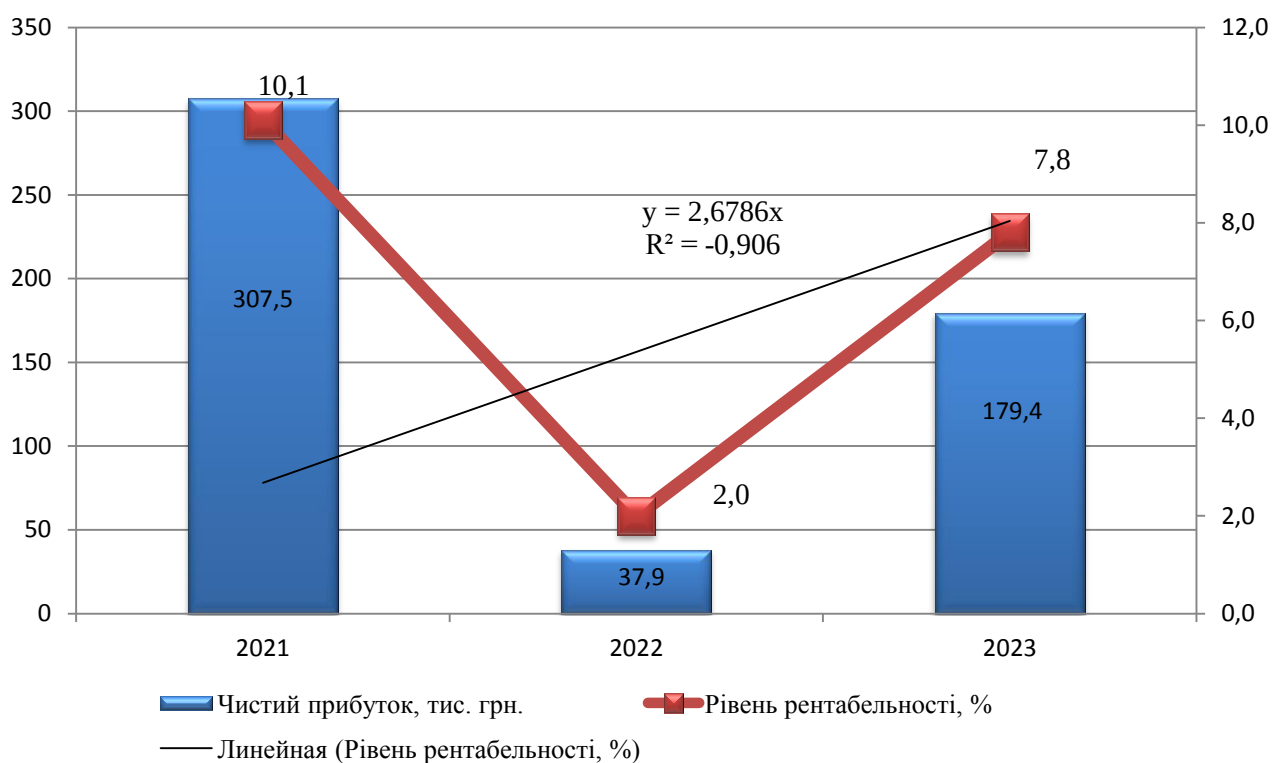


Рисунок 2.7 – Динаміка основних показників роботи підприємства за 2021-2023рр.

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.3

Тож центру варто зменшити інші операційні витрати, аналізуючи їхню структуру та виключаючи непотрібні витрати, продовжувати працювати над збільшенням доходів за рахунок диверсифікації послуг та підвищення якості обслуговування, працювати над стабілізацією рентабельності на рівні не нижче 10%, орієнтуючись на ефективне управління собівартістю та операційними витратами. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку у 2023 році, проте ще не досягло рівня фінансової ефективності 2021 року.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності центру

Маркетингова діяльність готельно-ресторанного господарства охоплює комплекс заходів, спрямованих на вивчення ринку, формування попиту, просування послуг, задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних переваг. Вона враховує специфіку галузі, орієнтовану на обслуговування, емоційний вплив і досвід клієнта. Маркетингова діяльність готельно-ресторанного господарства має свої особливості. Попит значно змінюється залежно від пори року, свят, культурних чи спортивних подій. При цьому послуги базуються на емоційному досвіді клієнта, що робить важливим створення комфортної атмосфери. Якість послуг прямо впливає на лояльність клієнтів і репутацію. Відгуки клієнтів у мережі значно впливають на залучення нових клієнтів. У великих містах або туристичних центрах ринок перенасичений, що вимагає унікальних маркетингових стратегій. Тому успіх залежить від вміння враховувати індивідуальні потреби клієнтів (особливе меню, спеціальні умови). Інтеграція з діджитал-технологіями, активне використання платформ для он-лайн бронювання, мобільних додатків, соціальних мереж – все це маркетингові інструменти, що тільки сприятимуть покращенню якості надання послуг та рівня задоволеності споживачів [27, С. 73].

Маркетинговий комплекс базується на концепції 4Р (продукт, ціна, місце, просування) з урахуванням особливостей діяльності в умовах прифронтового міста Суми, де важливими є безпека, лояльність до клієнтів і гнучкість (рис. 2.6).

Здійснюючи свою діяльність в прифронтовому місті, центр коригує свою стратегію у відповідності до викликів сьогодення:

- фокус на безпеці, розробка спеціальних інструкцій для гостей у разі надзвичайних ситуацій;
- гуманітарна спрямованість - акції та знижки для тих, хто працює у зоні допомоги чи здійснює волонтерську діяльність;
- робота з місцевими клієнтами (банкетні зали, ділові зустрічі, послуги кейтерингу);

- гнучкість у ціноутворенні, адаптація до зміни економічної ситуації, щоб не втратити клієнтів;

- інвестиції в підтримку місцевої громади, що створює довіру та позитивний імідж.

ПРОДУКТ (ПОСЛУГА)

- Розміщення: 32 номери різних категорій
- Ресторан
- Додаткові послуги

ЦІНА

- Цінова політика гнучка та адаптована до економічних умов регіону Від 900 грн. до 2200 грн./добу
- Знижки для військових, волонтерів та працівників гуманітарних організацій

ЗБУТ

- Прямі бронювання через офіційний сайт та телефон.
- Інтеграція з платформами бронювання (Booking.com).
- Робота з турагентствами, які організовують групові поселення

ПРОСУВАННЯ

- Соціальні мережі, інтернет
- Локальні ЗМІ
- Реклама, PR-кампанії

Рисунок 2.8– Маркетинговий комплекс центру в 2023р.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації центру

Тож досліджуваний центр має значний потенціал завдяки унікальному поєднанню якісних послуг, локального підходу та адаптації до викликів. Грамотно організована маркетингова діяльність дозволить не лише втримати конкурентоспроможність, але й залучити нових клієнтів у складних умовах прифронтового регіону.

Аналіз номерного фонду готелю дозволяє оцінити його ефективність, конкурентоспроможність та відповідність потребам клієнтів (табл. 2.4).

Дані свідчать, що готель досліджуваного центру має різноманітний номерний фонд. Найбільшу частку 34,4% мають одномісні стандарти, що цілком обґрунтовано, адже це самий затребуваний тип номерів. Проте готель пропонує

також сімейні номери більшої місткості, розраховані на більш тривале проживання.

Таблиця 2.4 - Характеристика номерного фонду центру

Типи номерів	Місткість номеру	Кількість номерів	Структура, %	Ціна, грн/номер
Single standart	1-кімнатний номер з односпальним ліжком	11	34,4	900,0
Single advanced	1-кімнатний номер з односпальним ліжком	9	28,1	1000,0
Double standart	до 2 Гостей (2 на основних місцях)	1	3,1	1150-1350
Double standart advanced	до 2 Гостей (2 на основних місцях)	1	3,1	1350-1550
Double advanced	до 2 Гостей (2 на основних місцях)	1	3,1	1350-1550
Double Comfort	до 2 Гостей (2 на основних місцях)	1	3,1	1350-1550
Double with Balcony	до 2 Гостей (2 на основних місцях)	1	3,1	1350-1550
Double Premium	до 2 Гостей (2 на основних місцях)	1	3,1	1800-2200
Twin standart	до 2 Гостей (2 на основних місцях)	1	3,1	1000-1300
Twin advanced	до 2 Гостей (2 на основних місцях)	1	3,1	1200-1400
Junior Suite	до 3 Гостей (2 на основних місцях + 1 на додатковому місці)	1	3,1	2000-2150
Junior suite advanced	до 3 Гостей (2 на основних місцях + 1 на додатковому місці)	1	3,1	2000-2150
Twin superior	до 4 Гостей (2 на основних місцях + 2 на додатковому місці)	1	3,1	1500-1700
Family apartment	до 6 Гостей (2 на основних місцях + 4 на додатковому місці)	1	3,1	1600-2200
Разом	32		100,0	*

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації центру

Щодо технічного оснащення номерного фонду, то використовуються сучасні технології як то електронні замки, автоматичне регулювання клімату, індивідуальні системи освітлення. Всі номери мають гарний технічний стан, якісні меблі, сантехніку, покриття, мають зручності у вигляді Wi-Fi, кондиціонеру, телевізору, міні-бару залежно від категорії номеру.

Середній чек основних готельно-ресторанних послуг це показник, що визначає середній дохід, який отримує готельно-ресторанне підприємство від одного клієнта або гостя за певний період (наприклад, за день, місяць чи рік) на основні послуги. Показник середнього чека дає уявлення про те, наскільки успішно готель чи ресторан здатний продавати свої основні послуги. Якщо середній чек високий, це може свідчити про те, що підприємство активно продає

не лише базові послуги (наприклад, проживання), але й додаткові (наприклад, харчування або послуги) [29]. Зниження середнього чека може вказувати на зменшення попиту на певні послуги або на зниження рівня продажів (наприклад, коли клієнти вибирають дешевші варіанти послуг або не замовляють додаткові опції). Аналіз середнього чека допомагає зрозуміти, які послуги популярні серед клієнтів і що вони готові оплачувати. Якщо цей показник високий, можна зробити висновок, що клієнти зазвичай обирають комплексні пакети послуг або витрачають більше на ресторани, СПА та інші додаткові опції.

Таблиця 2.7 - Порівняльна характеристика середнього чеку основних готельно-ресторанних послуг по підприємствам-конкурентам в 2023р.

Назва послуги	Центр, грн.	Optima, грн.	Sofa Boutique Hotel&Spa, грн.	Відхилення середнього чеку центру, грн.	
				Optima	Sofa Boutique Hotel&Spa
Послуги розміщення	2430,0	2746,0	2840,0	-316	-410
Ресторан	1220,0	1630,0	1575,0	-410	-355
Додаткові послуги	596,0	452,0	1130,0	144	-534

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації центру

Дані свідчать, що центр має дещо нижчий середній чек в порівнянні з основними конкурентами в м. Суми. Проте це обумовлено вищими цінами на послуги у конкурентів та наявністю додаткових вартісних послуг (як наприклад СПА-комплекс в готелі Sofa). Але в порівнянні з попередніми роками середній чек зростає, це свідчить про успішну стратегію підвищення цін, ефективність роботи персоналу, який пропонує додаткові послуги, такі як ресторанный страви, напої або інші додаткові сервіси. Спостереження за змінами середнього чека протягом часу може допомогти виявити сезонні коливання, успіх акцій, зміну стратегій продажу або зміни у поведінці клієнтів (рис. 2.9). Підвищення середнього чека може бути частиною стратегії збільшення доходу, особливо якщо готель чи ресторан орієнтується на високоприбуткові послуги. Отже, середній чек є важливим інструментом для оцінки фінансової ефективності, аналізу споживчих

переваг і коригування стратегії ціноутворення та продажу в готельно-ресторанному бізнесі.

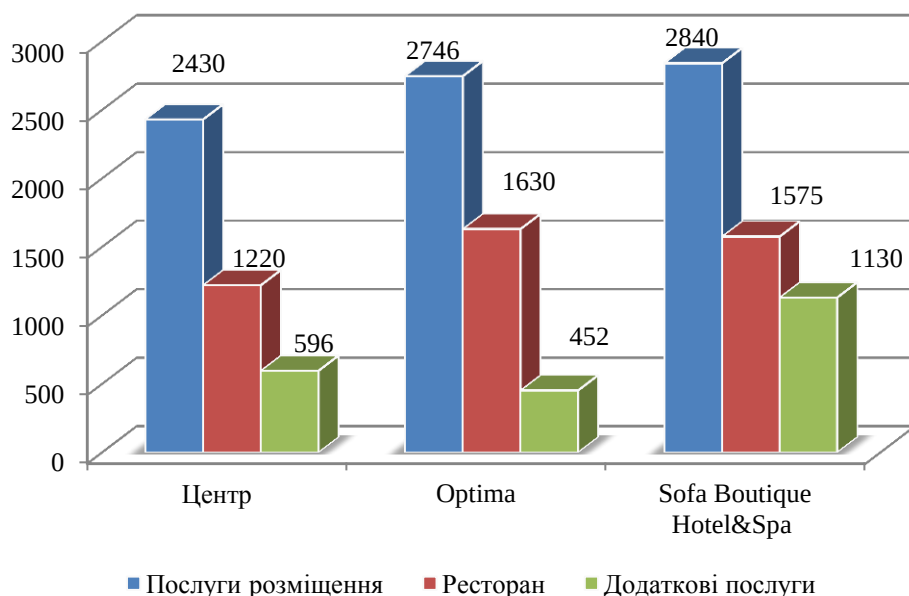


Рисунок 2.9– Порівняння середнього чеку по підприємствам-конкурентам в 2023р., грн.

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.7

Аналіз структури клієнтів готелю є важливою частиною маркетингової стратегії, яка допомагає зрозуміти потреби різних сегментів ринку і покращити обслуговування. Структура клієнтів наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Структура клієнтів готелю центру

Характеристика клієнтів	Частка в загальній сукупності клієнтів, %
1	2
Стать	
— чоловіча	76,7
— жіноча	24,3
Вікова група	
— до 30 років	12,5
— 30 - 50 років	64,2
— старше 50 років	23,3
Рід діяльності	
— Службовець	57,0
— Бізнесмен	32,0
— Самозайнятість	11,0

Продовження табл. 2.8	
1	2
Рівень освіти клієнта	
— Повна загальна середня освіта	5,3
— Середня спеціальна	21,2
— Вища	67,0
— Нуковий ступінь	6,5
Мета перебування в м. Суми	
— бізнес	17,0
— відрядження	44,0
— інша мета	39,0
Рівень доходу клієнта	
— до 10 тис. грн..	18,0
— від 10 до 50 тис. грн.	62,0
— більше 50 тис. грн.	20,0
Де здійснено бронювання	
— по телефону	12,5
— на сайті	44,7
— через платформу Booking	42,8
Форма оплати	
— при заселенні	43,8
— на сайті	22,5
— через платформу Booking	33,7

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Аналіз структури клієнтів готелю дозволяє глибше розуміти потреби різних сегментів ринку, оптимізувати стратегію продажів, вдосконалювати сервіс та підвищувати рівень лояльності. Це також допомагає в адаптації готельного бізнесу до змін у споживчих вподобаннях, економічних умовах та конкурентному середовищі.

Проведення SWOT-аналізу центру (табл. 2.9) дозволить адаптувати свою маркетингову стратегію.

SWOT-аналіз показує, що готельно-ресторанне підприємство в місті Суми має серйозні виклики, пов'язані з безпекою та економічною ситуацією. Проте гнучкість, можливість співпраці з міжнародними організаціями та розвиток локального туризму відкривають перспективи для стійкого функціонування.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз центру

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень обслуговування та гнучкість у задоволенні потреб клієнтів. Можливість швидко перебудувати бізнес-модель під запити (наприклад, орієнтація на довготривале проживання, співпраця з гуманітарними організаціями) Лояльність місцевих клієнтів через залученість у соціальні ініціативи Простота управління та можливість швидко вносити зміни в операційні процеси Можливість залучення гостей не лише через проживання, але й через додаткові послуги	Розташування в зоні, близькій до бойових дій, створює загрозу для клієнтів і співробітників. Часткова втрата платоспроможних клієнтів через евакуацію чи спад економічної активності. Труднощі з інвестиціями в модернізацію або маркетинг Проблеми з утриманням кваліфікованого персоналу через складні безпекові умови Нестача міжнародних туристів чи великих корпоративних замовлень.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Співпраця з гуманітарними та міжнародними організаціями Розміщення волонтерів, працівників благодійних фондів чи журналістів Проведення заходів для місцевих мешканців або біженців Запуск доставки їжі, створення коворкінг-зони чи організація конференцій. Можливість отримання міжнародної чи державної допомоги для підприємств у прифронтових регіонах Співпраця з іншими бізнесами для створення спільних пропозицій	Постійна загроза обстрілів та руйнувань інфраструктури Зростання цін на ресурси (продукти, електроенергія) та падіння купівельної спроможності населення Втрата клієнтської бази через виїзд мешканців із зони бойових дій Перебої з доставкою продуктів та інших матеріалів через логістичні складнощі Поява альтернатив (наприклад, приватних орендованих квартир за нижчими цінами).

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Рекомендується зосередитися на диверсифікації послуг, залученні фінансової допомоги та створенні безпечних умов для гостей та персоналу.

Таблиця 2.10 – Бальна оцінка зовнішнього середовища

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Високий рівень обслуговування та гнучкість у задоволенні потреб клієнтів	5	Недостатність капіталу для модернізації чи масштабування	3
Наявність сучасних номерів, ресторану, додаткових послуг	5	Нерівномірний потік клієнтів протягом року	4
Позитивні відгуки від клієнтів та відомість у регіоні	5	Нестача міжнародних туристів чи великих корпоративних замовлень	5
Вигідне місце (центр міста, близькість до транспортних вузлів чи туристичних об'єктів)	5	Низька пізнаваність за межами локального ринку.	3
Кваліфіковані співробітники, які забезпечують високу якість обслуговування	4	Проблеми з утриманням кваліфікованого персоналу через складні безпекові умови	3

Продовження табл. 2.10			
Можливість адаптувати послуги до поточних умов (спеціальні пакети для довгострокового проживання)	5	Розташування в зоні, близькій до бойових дій, створює загрозу для клієнтів і співробітників	3
Разом	29	Разом	21
Можливості		Загрози	
Зростання внутрішнього туризму, підтримка місцевих ініціатив	3	Інфляція, зростання вартості ресурсів та падіння купівельної спроможності клієнтів	5
Отримання фінансової допомоги для підприємств у складних регіонах	3	Ризики для безпеки клієнтів і персоналу, що можуть зменшити попит	4
Співпраця з агентствами, компаніями, які проводять корпоративні заходи, чи гуманітарними організаціями	4	Поширення альтернативних варіантів розміщення (оренда квартир через он-лайн-сервіси)	4
Впровадження нових пропозицій: організація свят, коворкінг-простори	4	Відмова від подорожей через страх небезпеки або економію коштів	4
Впровадження сучасних технологій для покращення взаємодії з клієнтами (мобільні додатки)	4	Погодні умови чи інші фактори, які можуть впливати на функціонування підприємства	3
Орієнтація на клієнтів, які шукають надійне та комфортне проживання в умовах нестабільності.	4	Підвищення податків або зміни в законодавстві, що ускладнюють ведення бізнесу	3
Разом	22	Разом	23

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Візуалізація отриманих даних представлена на рис. 2.10. Сильні сторони (29 балів із 30).

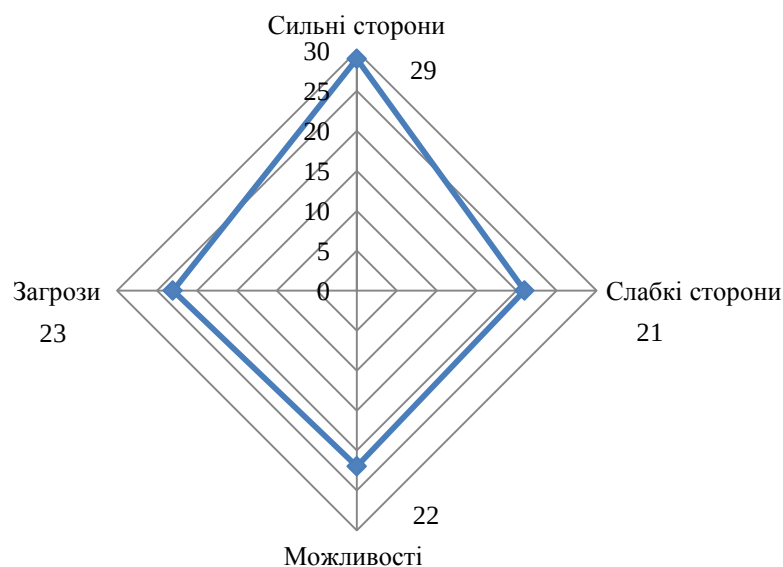


Рисунок 2.10 - Результати оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.10

Цей показник свідчить про значний потенціал готельно-ресторанного підприємства. Воно має добре розвинені конкурентні переваги, які можна ефективно використовувати для залучення клієнтів та утримання позицій на ринку. Слабкі сторони (21 бал із 30). Порівняно високий бал свідчить про наявність помітних недоліків, які впливають на ефективність роботи підприємства. Однак вони не критичні й можуть бути виправлені. Підприємство має кілька ключових проблем, таких як фінансові труднощі, залежність від локального ринку або застаріла інфраструктура, які потребують уваги.

Можливості (22 бали із 30). Рівень можливостей є високим, що вказує на потенціал для розширення діяльності та покращення фінансових показників за умов правильного використання сприятливих факторів зовнішнього середовища. Підприємство має значні перспективи, такі як партнерства з гуманітарними організаціями, розвиток локального туризму або впровадження сучасних технологій.

Загрози (23 бали із 30). Високий рівень загроз вказує на складність умов зовнішнього середовища. Ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, військовими діями чи конкуренцією, можуть суттєво впливати на діяльність підприємства. Підприємство працює у складних умовах, де зовнішні фактори можуть обмежувати його зростання або навіть загрожувати існуванню.

Результати аналізу демонструють баланс між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) і зовнішніми (можливості та загрози) факторами. Підприємство має потужний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам і можливостям, але також стикається зі значними загрозами та слабкостями, які потребують вирішення. Пріоритети для підприємства - максимізація використання сильних сторін і можливостей зокрема, акцент на ключових перевагах у конкурентній боротьбі, використання сприятливих умов зовнішнього середовища для зростання. Мінімізація впливу слабких сторін і загроз через розробку стратегій для вирішення внутрішніх проблем, побудова стійкої моделі управління ризиками для протидії загрозам. Впроваджувати стратегію диференціації, зосереджуючи увагу на підвищенні якості послуг, інноваціях і

роботі з наявними клієнтами, паралельно зміцнюючи свою стійкість до зовнішніх факторів.

Що стосується просування послуг центру, то для цього використовується офіційний сайт, де можна забронювати та сплатити необхідний варіант розміщення, а також центр представлений на он-лайн платформі Booking (рис. 2.11).

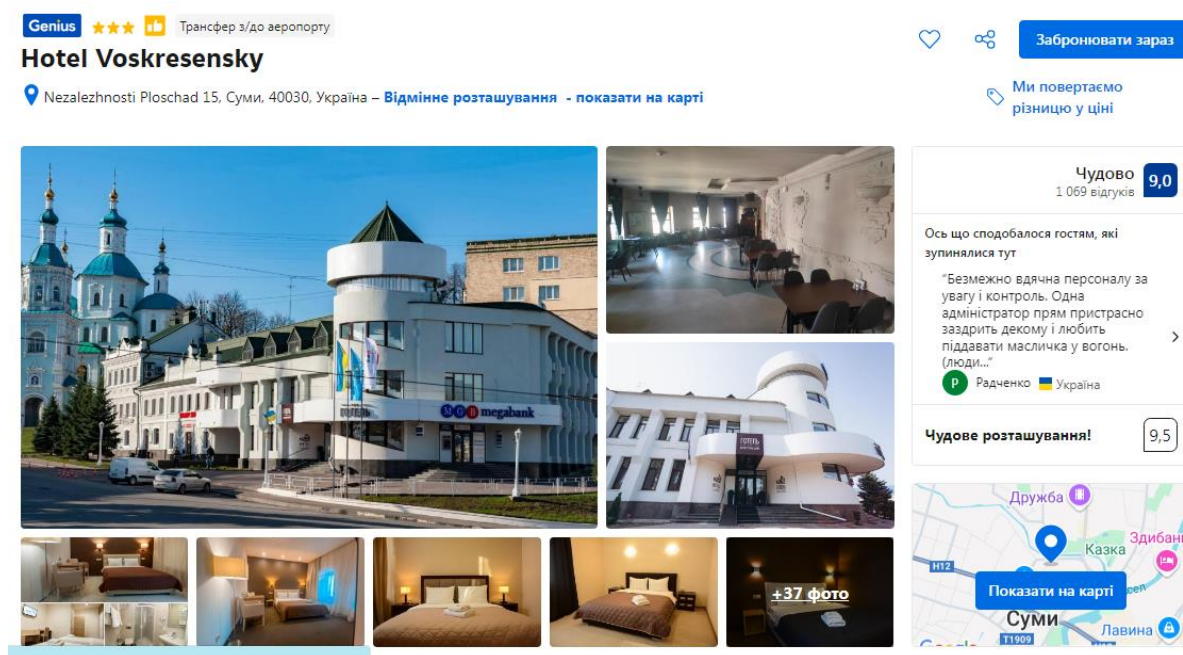


Рисунок 2.11 – Скріншот акаунту центру на платформі Booking

Джерело: сформовано автором

Сайт центру демонструє ключові характеристики, які можна оцінити для аналізу його якості (рис. 2.12). Сайт є досить функціональним, надає інформацію про номери, ціни, додаткові послуги та правила проживання. Забезпечує можливість бронювання он-лайн через зовнішню платформу.

Щодо зручності користування, то структура сайту проста й зрозуміла, але деякі сторінки виглядають перевантаженими текстовою інформацією. Є доступ до української та англійської версій сайту, що важливо для міжнародних гостей. Проте досить відштовхуючим фактором є наявність російськомовної версії сайту, що в умовах третього року війни може значно завдати шкоди репутації центру.

Контакти готелю представлені у зрозумілому форматі, що полегшує зв'язок. Наявність електронної пошти та телефонів сприяє ефективній комунікації.

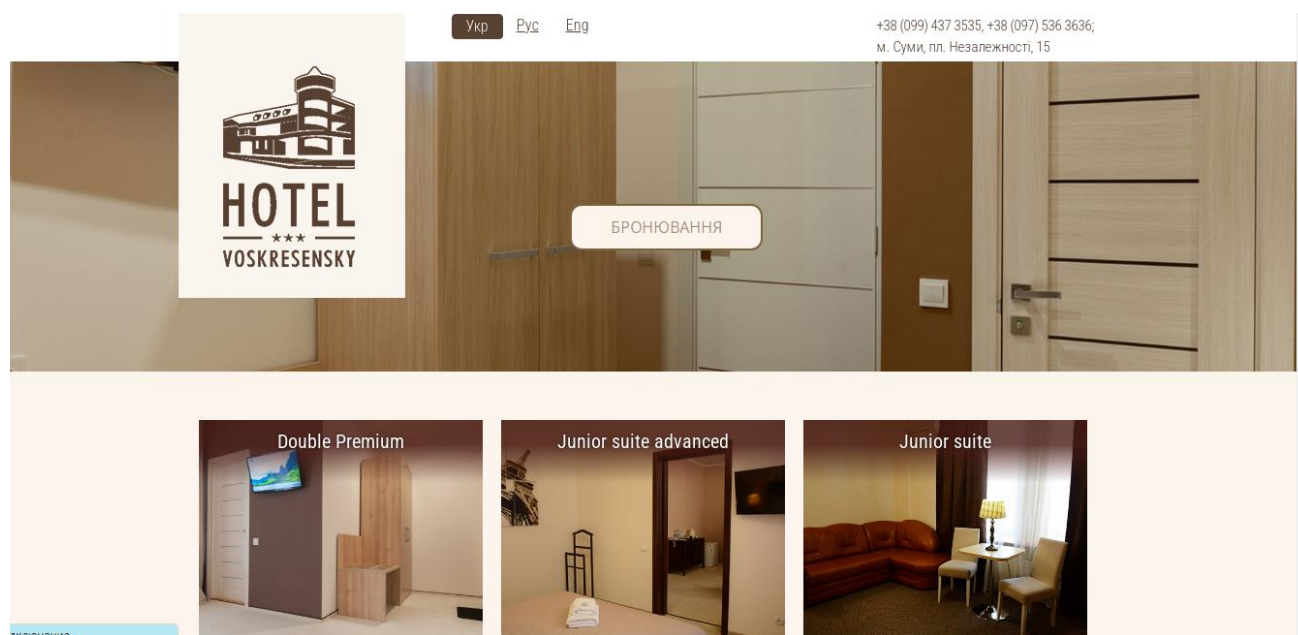


Рисунок 2.12 – Скріншот головної сторінки сайту центру

Джерело: сформовано автором

Серед недоліків варто відмітити дизайн сайту, який виглядає застарілим, що може створити враження менш професійного підходу. Відсутність інтеграції з сучасними системами відгуків або соціальних мереж, що обмежує можливості клієнтів ділитися досвідом. Тож рекомендаціями можуть бути осучаснення дизайну сайту для підвищення його привабливості, видалити російськомовну версію, додати розділ з відгуками клієнтів або інтеграцію з платформами відгуків чи Booking. Оптимізувати текстовий контент, зробивши його більш лаконічним і візуально привабливим. Загалом, сайт виконує базові функції, але потребує модернізації, щоб відповідати сучасним очікуванням клієнтів.

Щодо аккаунтів центру в соціальних мережах, то вони є, але не ведуться з 2022 року, що в сучасних умовах є неприпустимо для бізнесу. Тож центру треба активізувати цю роботу, поширюючи постійно інформацію про послуги, ціни, розміщуючи відгуки клієнтів тощо.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності послуг центру

Ретельний аналіз місцевого ринку, конкурентного середовища та потреб клієнтів є основою для створення ефективних маркетингових стратегій. Це включає вивчення попиту на різні типи послуг (номери, ресторани, конференц-зали) і визначення цільових груп клієнтів. Важливо чітко визначити сегменти ринку, на які буде орієнтоване готельно-ресторанне підприємство. Наприклад, бізнес-клієнти, туристи, родини або місцеві жителі. Позиціонування допомагає вирізнитися на тлі конкурентів і пропонувати унікальні пропозиції для кожної групи [31, С. 192].

Встановлення правильних цін є критично важливим для готельно-ресторанного бізнесу, оскільки воно впливає на рівень доходів і на привабливість для різних типів клієнтів. Важливо враховувати фактори, як-от сезонність, попит, конкурентні ціни і витрати на обслуговування.

Створення сильного бренду є важливим аспектом для залучення та утримання клієнтів. Це включає логотип, кольорову гаму, стиль спілкування з клієнтами та забезпечення високої якості послуг, що формують позитивний імідж бренду. Використання різних каналів комунікації, таких як соціальні мережі, онлайн-платформи бронювання, локальні медіа та спеціалізовані туристичні агентства, є важливим для залучення нових гостей. Цифровий маркетинг, включаючи SEO, контекстну рекламу та соціальні мережі, відіграє значну роль в успіху готелю та ресторану [37, С.178]. Важливо не лише залучати нових клієнтів, а й створювати програми лояльності для повторних відвідувань. Також регулярне збирання відгуків і активна робота з ними допомагають підтримувати високий рівень задоволення клієнтів і покращувати сервіс. Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація бронювання, безконтактні платежі, системи управління готелем (PMS), допомагає підвищити ефективність операцій та зручність для клієнтів. Інновації в меню ресторану також можуть стати значною конкурентною перевагою. Загалом, ефективне управління маркетингом в готельно-ресторанному бізнесі вимагає комплексного підходу, який включає

стратегії по всіх основних аспектах: від аналізу ринку та конкурентів до розробки бренду та інновацій. Оцінка готельно-ресторанного підприємства включає кілька ключових критеріїв, що дозволяють визначити ефективність його роботи, якість послуг та конкурентоспроможність (рис. 2.13).

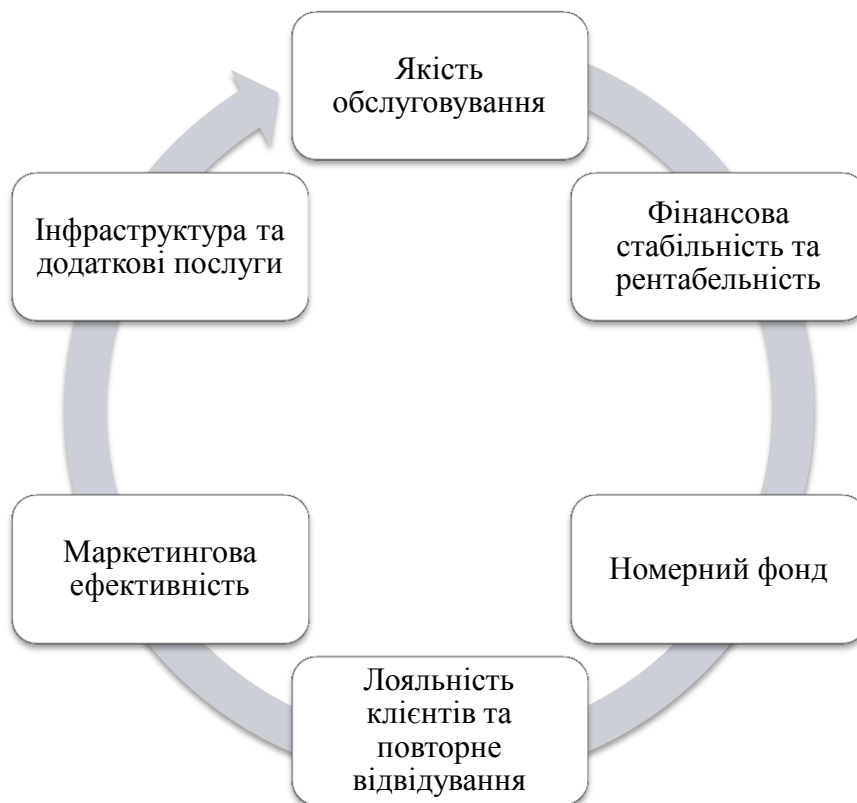


Рисунок 2.13 – Критерії оцінювання конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Оцінка якості обслуговування базується на рівні задоволення клієнтів, відгуках, а також на здатності працівників виконувати стандарти обслуговування. Це включає швидкість реєстрації, привітність персоналу, ефективність обслуговування в ресторані тощо.

Аналіз фінансових показників, таких як чистий дохід, витрати, рентабельність (наприклад, рентабельність активів і власного капіталу), а також здатність генерувати прибуток в умовах змін на ринку. Важливо оцінити ефективність використання ресурсів підприємства.

Номерний фонд є вагомим критерієм оцінки. Кількість номерів, їх якість (стан ремонту, оснащення), рівень комфорту для гостей, а також заповнюваність номерів. Важливим критерієм є також співвідношення між стандартними і люксовими номерами. Оцінка наявності та якості додаткових послуг, таких як конференц-зали, тренажерні зали, спа-послуги, паркінг тощо. Це також включає зручність для гостей у плані інфраструктури та додаткових зручностей.

Оцінка лояльності клієнтів через аналіз програм лояльності, частоту повернення постійних гостей, а також вплив на репутацію підприємства. Це також включає зворотний зв'язок від клієнтів та управління репутацією в он-лайн просторі. Оцінка стратегій просування та рекламних кампаній, охоплення цільових аудиторій, ефективність digital-маркетингу (SEO, соціальні мережі) і вплив на завантаженість номерів або відвідуваність ресторану[30, С. 165-166].

Загалом, комплексна оцінка цих критеріїв дозволяє визначити, наскільки ефективно працює готельно-ресторанне підприємство і які області потребують удосконалення для досягнення кращих результатів на ринку.

Для розрахунку конкурентоспроможності досліджуваного центру здійснимо його порівняння з двома готельно-ресторанними підприємствами «Optima», «Sofa», що є прямими конкурентами за об'єктивними критеріями, застосовуючи метод оцінки в балах з урахуванням вагомості кожного критерію. Кожен з цих готелів має тризірковість, приблизну однаковий за обсягом номерний фонд та послуги (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Порівняльний аналіз конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств

Параметри	Центр	Optima	Sofa Boutique Hotel&Spa
Зручність локації	10	10	5
Інтер'єр	9	9	10
Якість та різноманітність харчування	8	8	10
Якість номерного фонду	8	7	9
Якість обслуговування	10	8	8
Чистота	10	9	9
Цінова політика	10	8	7
Авторитетність бренду	10	8	7
Комунікація	7	8	8

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 2.12 – Експертне оцінювання конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств

Параметри	Вага	Бальна оцінка			Зважена оцінка		
		Центр	Optima	Sofa Boutique Hotel&Spa	Центр	Optima	Sofa Boutique Hotel&Spa
Зручність локації	0,1	10	10	5	1	1	0,5
Інтер'єр	0,05	9	9	10	0,45	0,45	0,5
Якість та різноманітність харчування	0,1	8	8	10	0,8	0,8	1
Якість номерного фонду	0,1	8	7	9	0,8	0,7	0,9
Якість обслуговування	0,2	10	8	8	2	1,6	1,6
Додаткові послуги	0,1	7	9	9	0,7	0,9	0,9
Цінова політика	0,15	10	8	7	1,5	1,2	1,05
Авторитетність бренду	0,1	10	8	7	1	0,8	0,7
Комунікація	0,1	7	9	9	0,7	0,9	0,9
Інтегральний показник	1	*	*	*	8,95	8,35	8,05

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, констатуємо, що досліджуваний центр отримав найвищий показник 8,95. Проте конкуренти не сильно відстають з результатами 8,05 та 8,35. Головними конкурентним перевагами центру є гарне місце розташування в 400 м від центру міста, висока якість обслуговування (про що свідчить кількість відгуків на платформі Booking), гнучка цінова політика та найнижчі ціни на проживання, а також авторитетність локального бренду серед місцевих мешканців.

Що стосується готельно-ресторанного підприємства Optima, то дане підприємство також розташовано в центрі міста в приміщенні бувшого готелю «Reinkartz», а до цього бувшого готелю «Україна». Поряд з гарним розташуванням, інтер'єром та комунікацією з клієнтами, заклад має ряд слабких місць, зокрема застарілий номерний фонд, поки що незнайомий широкому колу споживачів бренд та вищі ціни. Що стосується Sofa Boutique Hotel&Spa, то це досить новий готель, тому серед переваг готелю відмічаємо якість номерного фонду, інтер'єр, широкий перелік додаткових послуг (СПА, басейн, салон краси),

дуже якісно налаштована комунікація зі споживачами. Головним недоліком готелю є його розташування.

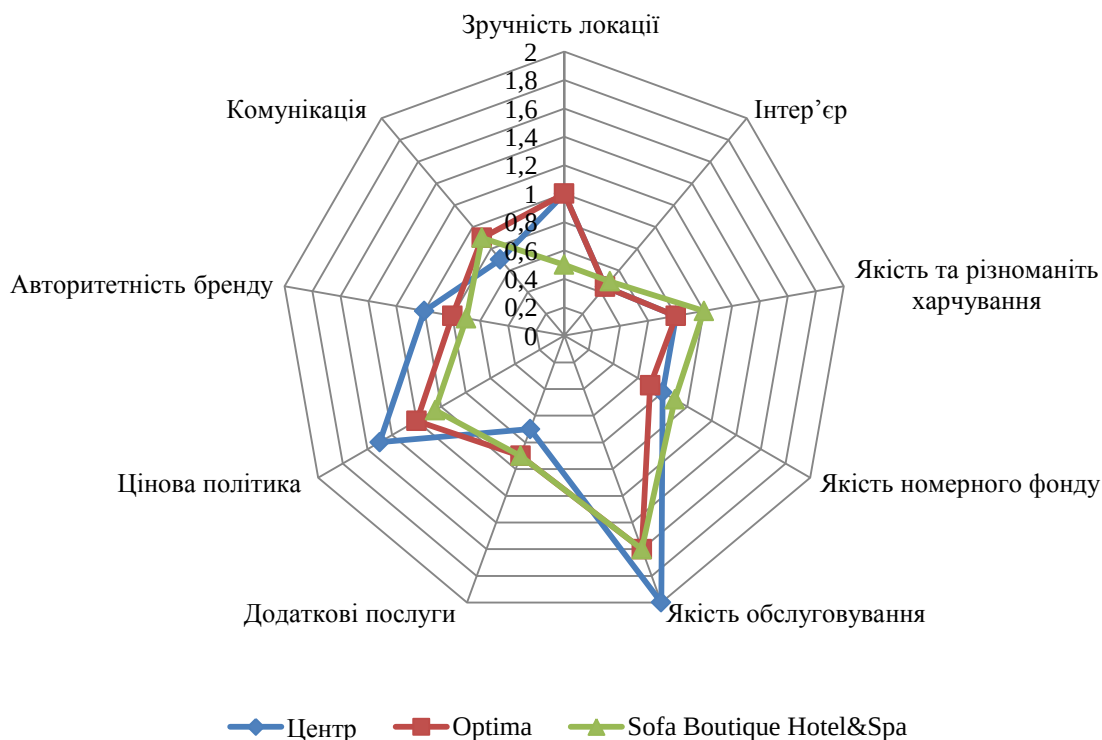


Рисунок 2.14 – Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.12

Він знаходиться практично за містом в промисловій зоні на відстані 1,6 км від центру. А дістатися до нього гості можуть або власним транспортом або на таксі через відсутність транспортного сполучення комунальним транспортом.

Окремо нами було проведено он-лайн опитування рівня задоволеності клієнтів якістю послуг в досліджуваному готельно-ресторанному закладі, результати якого представлені в табл. 2.13.

За результатами розрахунків, бачимо, що рівень задоволеності клієнтів послугами готельно-ресторанного підприємства становить 93,5%, є дуже високим показником. Підприємство ефективно забезпечує стандарти якості в обслуговуванні гостей, включаючи комфорт, професіоналізм персоналу та чистоту приміщень.

Таблиця 2.13 - Оцінювання рівня задоволеності клієнтів послугами центру

Складові роботи готелю	Очік. рівень	Оцінка якості					Сума	Сер. знач. оцінки	Індекс задовл., %
		5	4	3	2	1			
Обслуговування при поселенні/ виселенні	5,0	22	18	10	0	0	50	4,24	84,8
Кондиціонер	5,0	18	25	7	0	0	50	4,22	84,4
Якість Інтернету	4,0	15	18	9	8	0	50	3,8	95,0
Чистота	4,5	14	23	13	0	0	50	4,02	89,3
Міні-бар і його вміст	4,5	23	27	0	0	0	50	4,46	99,1
Якість меню	5,0	11	34	5	0	0	50	4,12	82,4
Якість додаткових послуг	4,5	16	19	15	0	0	50	4,02	89,3
Компетентність персоналу	4,5	29	21	0	0	0	50	4,58	101,8
Якість роботи бару	4,0	19	18	13	0	0	50	4,12	103,0
Сучасність інтер'єру та атмосфера	4,0	12	38	0	0	0	50	4,24	106,0
Разом	45,0	179	241	72	8	0	500	41,82	935,2
Середнє:	4,5	17,9	24,1	7,2	0,8	0	50	4,2	-
Рівень задоволеності клієнтів, %									93,5

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Пропоновані послуги та умови відповідають або перевершують очікування більшості відвідувачів, що свідчить про грамотне управління і маркетинг. Задоволені клієнти частіше повертаються та рекомендують заклад іншим, що сприяє зростанню доходів і популярності підприємства. Висока задоволеність позитивно впливає на репутацію бренду в довгостроковій перспективі, підвищуючи довіру нових клієнтів. Для утримання такого високого рівня задоволеності підприємству варто регулярно аналізувати зворотний зв'язок, впроваджувати нові послуги, відповідати сучасним тенденціям і підтримувати стабільну якість обслуговування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємства

Стратегічне управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємства — це системний підхід до розробки та реалізації стратегій, які забезпечують підвищення привабливості послуг підприємства на ринку, його стійкість у конкурентному середовищі та досягнення довгострокових цілей. Цей процес базується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, виборі ефективних стратегій розвитку і впровадженні рішень, спрямованих на покращення позицій підприємства серед конкурентів [27, С. 71].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю має суттєве значення для готельно-ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує адаптацію до змін ринку, дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність, сприяє покращенню обслуговування клієнтів і формуванню лояльності та гарантує стійкість у конкурентному середовищі та сприяє зростанню бізнесу.

Основні складові стратегічного управління конкурентоспроможністю [19, С. 59]:

1) Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища - передбачає оцінку ринкових умов, клієнтських уподобань, конкурентів та макроекономічних чинників. В межах етапу здійснюється SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

2) Формулювання місії, бачення та цілей - визначення ключової мети підприємства (наприклад, стати лідером на ринку, забезпечити високу якість сервісу). Установлення стратегічних і тактичних цілей (розширення клієнтської бази, збільшення рентабельності).

3)Розробка стратегії конкурентоспроможності. Вибір стратегії в залежності від виявлених сильних та слабких сторін. Зокрема, стратегія диференціації використовується підприємствами, що пропонують унікальні послуги, високий рівень сервісу, ексклюзивні пропозиції. Цінова стратегія передбачає оптимальне співвідношення ціни та якості для різних сегментів клієнтів. Інноваційна стратегія означає використання сучасних технологій, автоматизація процесів, впровадження CRM [37, С. 177].

4)Планування ресурсів – передбачає управління фінансовими, людськими, матеріальними ресурсами для забезпечення досягнення цілей. Інвестиції у розвиток номерного фонду, інфраструктури, персоналу.

5)Впровадження стратегій - передбачає організацію виконання розроблених планів через залучення персоналу, контроль виконання. Залучення клієнтів через маркетингові кампанії та програму лояльності.

6)Моніторинг та оцінка ефективності – забезпечується через використання КРІ для оцінки фінансових, операційних і ринкових показників та наступного коригування стратегій на основі отриманих даних.

7)Інноваційний розвиток - означає постійний пошук нових рішень, удосконалення продуктів і послуг, використання digital-інструментів для залучення клієнтів (онлайн-бронювання, соцмережі) [33, С. 268].

Тож сформулюємо місію центру.

Місія: Надання високоякісних готельних і ресторанних послуг, що поєднують комфорт, атмосферу затишку та гостинності, спрямованих на задоволення потреб кожного гостя. «Ми прагнемо створювати унікальний досвід для наших клієнтів, забезпечуючи індивідуальний підхід, професійне обслуговування та відданість традиціям української гостинності навіть у складних умовах прифронтового міста».

Цінності готельно-ресторанного підприємства представлено на рис. 3.1



Рисунок 3.1 – Цінності готельно-ресторанного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Наступним кроком є проведення PEST-аналізу галузі гостинності в Сумській області, що передбачає оцінку факторів, які можуть впливати на розвиток цієї індустрії, враховуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти (табл. 3.1).

Таким чином, в умовах Сумської області, де інфраструктура може бути ускладнена через зовнішні і внутрішні фактори, готельно-ресторанний бізнес має адаптуватися до змін політичної ситуації, економічної нестабільності та технологічних інновацій для підтримки конкурентоспроможності і сталого розвитку [28].

Партнерські відносини мають критичну роль для розвитку бізнесу гостинності в умовах війни, оскільки вони дозволяють готелям адаптуватися до змін, ефективно використовувати обмежені ресурси і зберігати конкурентоспроможність. У кризових умовах готельний бізнес може зіткнутися з фінансовими труднощами, зниженням кількості гостей або обмеженнями в

ресурсах. Партнерства з волонтерськими організаціями, гуманітарними місіями чи іншими підприємствами дозволяють готелю отримувати підтримку, знижувати витрати та зміцнювати свою позицію через соціальну відповідальність. Наприклад, готель може надати притулок для біженців або волонтерів, отримавши в свою чергу не лише фінансову допомогу, а й медійну увагу та підтримку.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз галузі гостинності в Сумській області

Політичні фактори	Економічні фактори
Політична ситуація в Україні, зокрема у прифронтових регіонах, може впливати на вибір місць для відпочинку та бізнес-відряджень. Сумська область, через свою близькість до зони бойових дій, може зазнавати періодичних потрясінь, які зменшують туристичний потік. Політика щодо захисту прав споживачів, зокрема в туристичній сфері, може вплинути на розвиток сервісу і стандартизацію послуг.	Економічна нестабільність в Україні внаслідок війни та загальних економічних процесів може змусити туристів менше витратити на послуги, а готелі можуть стикатися з проблемами, зокрема через підвищення вартості послуг. Коливання валютного курсу може впливати на ціну іноземних туристів, що відвідують Україну по справам та як волонтери чи журналісти, адже для іноземців ціни можуть змінюватися залежно від валюти.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Громадськість може мати знижений попит на туристичні послуги в умовах військових дій або, навпаки, збільшений інтерес до внутрішнього туризму, коли люди прагнуть подорожувати по Україні. Соціальні тенденції змінюються в бік пошуку більш доступних або близьких до дому варіантів для відпочинку через обмеження на міжнародні поїздки.	Розвиток цифрових технологій дає можливість готелям оптимізувати свої послуги, пропонувати кращі умови для он-лайн-бронювання та збільшити видимість через Інтернет-платформи. Технології, що покращують сервіс у готелях, як-то мобільні додатки для замовлення послуг, автоматизовані реєстрації, можуть поліпшити клієнтський досвід і зменшити витрати.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Партнерства з іншими підприємствами можуть допомогти готелю бути більш гнучким і адаптованим до змін, що відбуваються на ринку. Спільні акції, об'єднання зусиль у маркетингу та створення пакетних пропозицій дозволяють не тільки зберігати стабільність, а й збільшувати потік клієнтів у важкі часи. Війна може обмежувати звичні канали продажу, тому співпраця з туроператорами, транспортними компаніями та іншими постачальниками послуг може бути надзвичайно корисною. Крім того, багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу стикаються з дефіцитом ресурсів або необхідністю зменшити витрати.

Партнерські відносини дозволяють залучити додаткові ресурси, такі як фінансування, матеріали або обладнання, через співпрацю з іншими бізнесами або державними структурами [2, С. 15]. Наприклад, готель може отримати знижки на постачання через партнерські угоди з постачальниками або використовувати спільні зусилля для організації благодійних ініціатив. Крім того, за часі війни репутація бізнесу, що активно підтримує суспільство і займається соціально відповідальними ініціативами, має значення. Партнерство з організаціями, що займаються гуманітарною допомогою або волонтерською діяльністю, дозволяє покращити імідж готелю і забезпечити його лояльність серед місцевих і міжнародних клієнтів.

Партнерства дозволяють разом вирішувати логістичні та інші кризові питання. Наприклад, якщо готель стикається з обмеженими поставками товарів, партнерські стосунки з постачальниками або іншими готелями можуть допомогти вирішити проблему. Крім того, спільна робота з місцевими органами влади допомагає оптимізувати ресурси та координувати зусилля для підтримки бізнесу і громади. Партнерські відносини можуть також сприяти швидшому відновленню туризму після закінчення бойових дій. Спільні кампанії з місцевими туристичними агентствами, рекламними кампаніями з іншими готелями чи залучення іноземних інвесторів через партнерів допомагають відновити інтерес до регіону та сприяють зростанню кількості туристів, коли ситуація нормалізується [5].

Партнерські відносини є важливим стратегічним інструментом для готельного бізнесу в умовах війни, оскільки вони допомагають зберігати стійкість, ефективно вирішувати проблеми, забезпечувати підтримку та максимізувати використання доступних ресурсів. Такі відносини дозволяють не лише мінімізувати ризики, а й відкривають нові можливості для розвитку.

Тож нами запропоновано орієнтовну програму партнерських відносин з ключовими партнерами готельно-ресторанного підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.- Рекомендована програма партнерських відносин центру

Партнер	Цілі	Пропозиції	Очікуваний ефект
Партнерство з волонтерами	Надання підтримки місцевим волонтерським організаціям, які працюють в умовах війни або забезпечення гуманітарних місій	Пільгове проживання для волонтерів. Спільні заходи з волонтерами, на яких готель може надавати послуги безкоштовно або зі знижкою.	Покращення репутації готелю як соціально відповідальної компанії, що підтримує важливі гуманітарні ініціативи. Залучення нових клієнтів з числа волонтерів та їхніх організацій, Встановлення позитивних зв'язків з місцевими громадами та організаціями
Співпраця з журналістами	Підвищення поінформованості про діяльність готелю серед широкої аудиторії, особливо в умовах кризових ситуацій	Надання спеціальних умов для розміщення журналістів або організація прес-турів. Влаштування тематичних заходів або подій для медіа та їхніх клієнтів	Покращення видимості готелю через позитивні публікації в ЗМІ, що привернуть нових клієнтів. Зміцнення іміджу готелю як надійного та сучасного бізнесу, який активно взаємодіє з медіа та підтримує соціальні ініціативи. Поширення інформації про готель через мас-медіа допоможе залучити нових клієнтів, зокрема ділових мандрівників.
Партнерство з іншими бізнесами	Взаємне просування послуг і збільшення продажів через партнерське співробітництво	Спільні пакети послуг з іншими підприємствами. Проведення спільних заходів, де готель може бути офіційним партнером і постачати інфраструктуру. Спільне просування у соцмережах або за допомогою рекламних матеріалів	Розширення клієнтської бази через доступ до нових сегментів ринку. Зниження витрат на рекламу завдяки взаємному просуванню послуг через партнерські канали. Збільшення доходу через підвищену кількість бронювань та продажів, отриманих від партнерських акцій
Партнерські відносини з місцевою владою	Забезпечення підтримки місцевими органами влади	Спільні проекти з місцевими адміністраціями щодо розвитку та промоції міста Підтримка ініціатив з розвитку інфраструктури	Підвищення рівня стабільності бізнесу завдяки підтримці місцевої влади. Покращення іміджу готелю, створення взаємовигідних зв'язків із органами влади. Залучення місцевих та міжнародних туристів через організовані заходи за участю влади.
Корпоративне партнерство з бізнесами у сфері гостинності	Встановлення взаємовигідних партнерських зв'язків із підприємствами в галузі гостинності	Спільні акції та програми лояльності. Обмін інформацією про клієнтів, спільне проведення маркетингових кампаній	Збільшення кількості постійних клієнтів завдяки обміну базами даних та програмам лояльності. Залучення нових клієнтів через розширення партнерських мереж. Збільшення прибутку через вдосконалення обміну послугами між партнерами

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Загальний ефект програми передбачає покращення репутації готелю як соціально відповідальної та стабільної компанії, збільшення прибутковості та обсягу продажів через нові партнери та маркетингові акції, розширення клієнтської бази завдяки постійному залученню нових партнерів і клієнтів та укріплення конкурентних позицій на ринку через інноваційні маркетингові стратегії і співпрацю з місцевими громадами та організаціями. Таке партнерство не лише забезпечить готель стабільним потоком клієнтів, а й покращить його позиції на ринку, посилюючи зв'язки з місцевими громадами, медіа та іншими бізнесами.

Оскільки центр має добре сформовану позитивну репутацію та має ідеальне місцезнаходження в центрі міста, то одним і напрямів покращення його конкурентоспроможності є позиціонування готелю як місця для бізнес-зустрічей та корпоративних заходів. Такий вид послуг вимагає спеціального підходу, що акцентує увагу на комфорті, функціональності та високому рівні обслуговування для корпоративних клієнтів.

Для того, щоб привабити бізнес-клієнтів, готель повинен мати добре обладнані конференц-зали з високошвидкісним Інтернетом, проекторами, екранами, аудіо- та відео-обладнанням. Меблі повинні бути зручними і мобільними, щоб адаптувати простір до різних форматів заходів — від великих конференцій до невеликих переговорів. Мають також бути к послуги для бізнесу, таких як секретаріат, послуги перекладачів, технічна підтримка, надання бізнес-центрів із комп'ютерами, принтерами, сканерами.

Наступним кроком в цьому напрямі мають бути розроблені індивідуальні пакети для бізнес-зустрічей та корпоративних заходів. Створення спеціальних пропозицій для бізнес-клієнтів, що включають оренду залів, організацію кавабрейків, обідів або вечерь для учасників зустрічей. Пропонування пакетів «все включено» для компаній, які планують провести цілий день заходів у готелі. Для корпоративних клієнтів можна запропонувати послуги організації тренінгів, семінарів або тимблдінгів (наприклад, організація групових активностей або майстер-класів).

Для корпоративних клієнтів важливо створити окремий сервісний стандарт, що включає пришвидшене заселення, надання номера бізнес-класу, а також інші послуги, спрямовані на комфорт та економію часу. Забезпечення високого рівня приватності для бізнес-зустрічей та заходів є важливим елементом. Окремі поверхи або номери для бізнес-туристів, охорона і суворі стандарти безпеки є ключовими аспектами.

Оскільки підприємства часто шукають оптимальні варіанти для проведення бізнес-зустрічей в Інтернеті, необхідно акцентувати увагу на рекламі через пошукові системи та в соціальних мережах, орієнтуючись на ключові запити оренда конференц-залу, бізнес-готель, корпоративи в Сумах. Реклама через бізнес-асоціації, форуми, корпоративні соцмережі допоможе залучити корпоративних клієнтів.

Ресторан може розробити спеціальне меню для бізнес-зустрічей, фуршетів, банкетів. Зокрема, пропонувати страви, що підходять для швидких обідів або розкішних вечерь після важливих зустрічей. Організація відпочинку для бізнес-клієнтів після робочих годин, таких як фітнес-зал, сауна, басейн, надасть додаткові переваги. Не зайвою буде підготовка спеціальних умов для постійних корпоративних клієнтів, включаючи знижки, бонуси, розширені послуги для їхніх команд [8, С. 12-13].

Загалом, позиціонування готелю як місця для бізнес-зустрічей та корпоративних заходів потребує створення екосистеми, яка зручна та ефективна для організації зустрічей будь-якого масштабу. Важливою є увага до деталей — комфортабельні номери, високий рівень обслуговування, а також безперервна підтримка для забезпечення успішного проведення кожного заходу.

3.2 Підвищення якості послуг в системі конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства

Якість послуг є однією з основних запорук конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства. Вона безпосередньо впливає на сприйняття

бренду клієнтами, на лояльність і, як наслідок, на фінансові показники компанії. В умовах гострої конкуренції в індустрії гостинності, забезпечення високої якості послуг стає необхідною умовою для залучення та утримання клієнтів [15, С. 74].

Важливість якості послуг для конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства є значною. Висока якість обслуговування сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів. У свою чергу, задоволені клієнти частіше повертаються, рекомендують заклад іншим і залишають позитивні відгуки, що є важливим для залучення нових відвідувачів. Постійне надання високоякісних послуг допомагає формувати лояльну клієнтську базу. Лояльні клієнти можуть стати джерелом стабільного доходу, а також вони схильні повертатися в готель або ресторан навіть за складних умов (наприклад, в кризові періоди або в умовах війни).

В умовах насиченого ринку гостинності, де клієнти мають величезний вибір, якість послуг стає вирішальним фактором у конкуренції. Готелі та ресторани, які не приділяють належної уваги якості, можуть втратити частку ринку на користь конкурентів, які забезпечують високу якість. Саме якість послуг дозволяє підприємствам відрізнитися від конкурентів. Якщо послуги в готелі або ресторані на високому рівні (наприклад, бездоганне обслуговування, комфортні номери, чудова кухня), це стає важливим фактором у виборі клієнтів, які шукають не тільки базові послуги, але й емоційний досвід. Висока якість обслуговування дозволяє готельним та ресторанним підприємствам встановлювати більш високі ціни на свої послуги. Це, в свою чергу, може збільшити загальний прибуток, оскільки клієнти готові платити більше за більш комфортні умови та високий рівень сервісу [25, С. 119-120]. Основні аспекти якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі зазначено на рис. 3.2.

Якість послуг визначає конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства. Вона впливає на всі аспекти бізнесу, від задоволеності клієнтів до фінансових результатів і здатності підприємства виділятися серед конкурентів. Таким чином, регулярне підвищення якості та адаптація до потреб ринку є важливою стратегією для досягнення успіху в галузі гостинності.

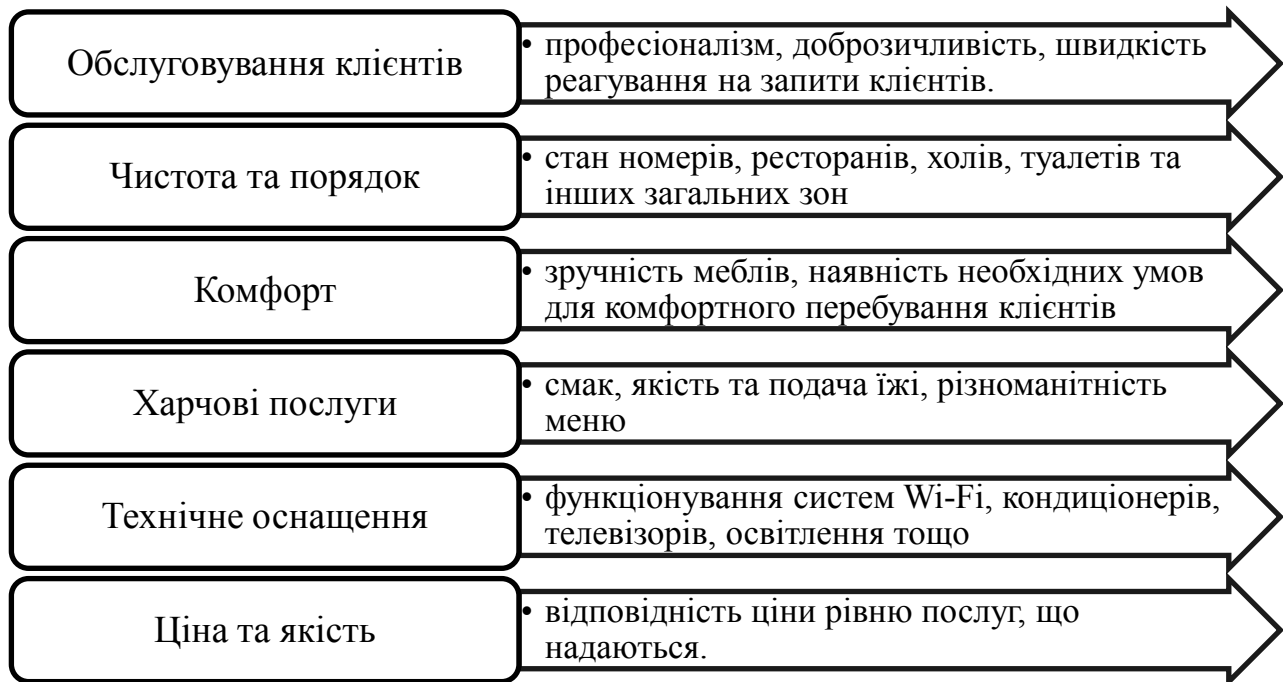


Рисунок 3.2 - Основні аспекти якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Факторна матриця пріоритетності елементів діяльності залежно від типу мотивації працівників дозволяє керівництву готельно-ресторанного підприємства оптимально організувати робочі процеси та підвищити ефективність роботи персоналу. У матриці враховуються типи мотивації працівників (матеріальна, соціальна, професійна, інноваційна) та відповідні елементи діяльності.

Матеріальна мотивація ключова для початкового залучення працівників та виконання базових операцій. Соціальна мотивація важлива для створення позитивної атмосфери в колективі та утримання співробітників. Професійна мотивація має довгостроковий пріоритет для підвищення кваліфікації та професіоналізму персоналу. Інноваційна мотивація сприяє розвитку унікальних рішень і довгостроковому зростанню бізнесу. Ця матриця допомагає ідентифікувати найважливіші аспекти управління персоналом і пріоритизувати зусилля для підвищення якості обслуговування клієнтів та ефективності діяльності підприємства [30, С. 112-113].

Розрахунок матриці пріоритетності елементів діяльності залежно від типу мотивації працівників може базуватися на експертних оцінках вагомості кожного елемента для різних типів мотивації.

Таблиця 3.3 - Факторна матриця пріоритетності

Тип мотивації	Пріоритетні елементи діяльності	Приклади заходів	Вплив на ефективність
Матеріальна мотивація	Заробітна плата	Підвищення зарплати, бонуси за виконання плану	Підвищення задоволеності та продуктивності.
	Бонуси та премії	Щомісячні премії, нагороди за перевиконання KPI	Зростання інтересу до виконання стандартів
	Соціальні пільги	Оплата медстрахування, компенсація проїзду, харчування	Підвищення стабільності роботи персоналу.
Соціальна мотивація	Колективна взаємодія	Командоутворення, спільні корпоративні заходи	Покращення атмосфери в колективі
	Признання та похвала	Нагороди "Працівник місяця", особисті подяки від керівництва	Зміцнення командного духу
	Участь у прийнятті рішень	Проведення зборів із залученням думок робітників	Зростання лояльності та довіри до керівника
Професійна мотивація	1. Розвиток навичок	Проведення тренінгів, участь у професійних семінарах	Підвищення якості обслуговування
	2. Кар'єрне зростання	Прозора система підвищення на посаді	Зростання зацікавленості у довготривалій роботі
	3. Професійне визнання	Участь у професійних конкурсах, сертифікація	Підвищення престижу роботи в компанії
Інноваційна мотивація	1. Впровадження нових технологій	Залучення персоналу до розробки інновацій у сервісах	Покращення процесів і продуктивності
	2. Креативні завдання	Заохочення до створення нових ідей щодо обслуговування	Стимулювання інтересу до роботи
	3. Можливість експериментувати	Надання працівникам свободи в реалізації нестандартних підходів до роботи	Підвищення залученості та творчого потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Використаємо метод оцінки з використанням бальної шкали (наприклад, від 1 до 5), де 1 — низький рівень пріоритету, а 5 — високий рівень. Оцінимо вагу впливу кожного елемента на типи мотивації в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Матриця управління якістю послуг

Елементи	Матеріальна (W1)	Соціальна (W2)	Професійна (W3)	Інноваційна (W4)
Заробітна плата	5	1	2	1
Колективна взаємодія	1	5	2	1
Розвиток навичок	2	2	5	3
Кар'єрне зростання	3	2	5	2
Нові технології	1	1	3	5
Креативні завдання	1	1	2	5

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Розрахунок пріоритетності (нормалізована матриця)

Щоб отримати нормалізовані ваги, кожне значення в стовпці поділимо на суму значень цього стовпця.

Таблиця 3.5 - Нормалізована матриця управління якістю послуг

Критерії	Матеріальна (W1)	Соціальна (W2)	Професійна (W3)	Інноваційна (W4)
Заробітна плата	0,385	0,083	0,105	0,059
Колективна взаємодія	0,077	0,417	0,105	0,059
Розвиток навичок	0,154	0,167	0,263	0,176
Кар'єрне зростання	0,231	0,167	0,263	0,118
Нові технології	0,077	0,083	0,158	0,294
Креативні завдання	0,077	0,083	0,105	0,294

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Матеріальна мотивація (W1): Найбільше значення для E1 (Заробітна плата) — 0,385, що підтверджує її пріоритетність.

Соціальна мотивація (W2): Найвищий показник для E2 (Колективна взаємодія) — 0,417.

Професійна мотивація (W3): Пріоритетний елемент — E3 (Розвиток навичок) із вагомістю 0,263.

Інноваційна мотивація (W4): Найбільші значення мають E5 (Нові технології) і E6 (Креативні завдання) із вагами 0,294.

Для працівників із матеріальною мотивацією основний акцент слід зробити на підвищенні зарплати та преміюванні. Працівникам із соціальною мотивацією важливо створити сприятливу атмосферу для взаємодії в колективі. Для професійно мотивованих працівників ключовими є розвиток навичок і кар'єрне зростання. Інноваційно-мотивованим працівникам слід запропонувати завдання, пов'язані з креативністю та новими технологіями. Такий підхід дозволяє адаптувати управління до потреб різних типів працівників.

Наступним етапом удосконалення якості послуг - побудова п'ятиступеневої моделі якості обслуговування готельно-ресторанного підприємства, що дозволяє системно оцінювати рівень наданих послуг та впроваджувати стратегії для їх покращення. Модель якості переставлена на рис. 3.3

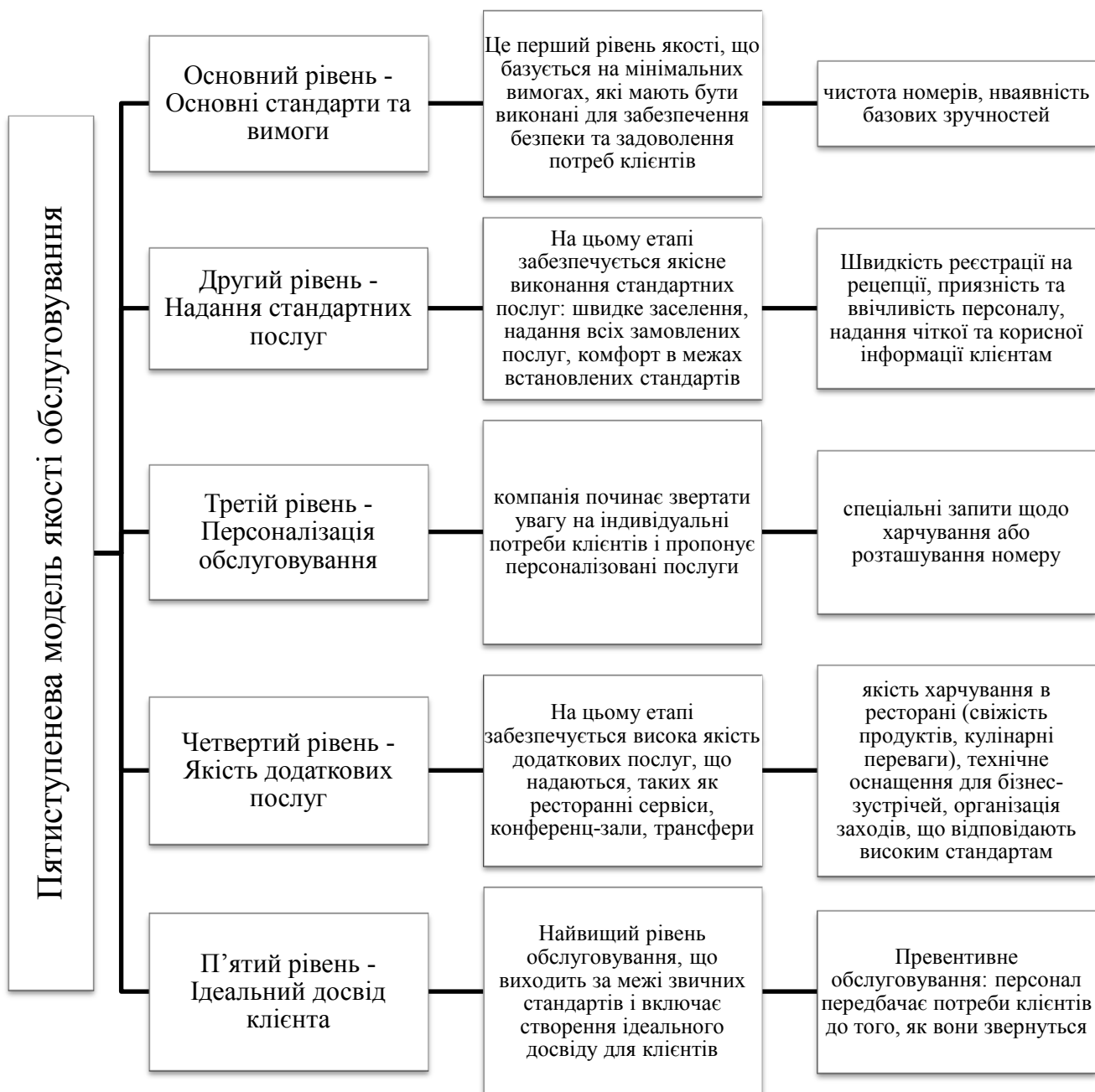


Рисунок 3.3 - П'ятиступенева модель якості обслуговування готельно-ресторанного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Ця п'ятиступенева модель дозволяє не лише стандартизувати процеси обслуговування, а й забезпечити високу якість на кожному етапі взаємодії з клієнтом. Важливо регулярно здійснювати оцінку та коригування цієї моделі на основі відгуків клієнтів і нових тенденцій на ринку гостинності.

3.3 Економічна оцінка впровадження цифрових технологій як конкурентної переваги підприємств індустрії гостинності

Цифрові технології стають важливим чинником для досягнення конкурентної переваги в індустрії гостинності. Завдяки їх впровадженню підприємства можуть значно підвищити ефективність обслуговування, залучити нових клієнтів, а також створити унікальний досвід для гостей [26, С. 58]. Напрями використання цифрових технологій, що можуть забезпечити конкурентні переваги зазначено на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Напрями використання цифрових технологій в діяльності готельно-ресторанного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Автоматизація процесів обслуговування включає Інтернет-платформи для бронювання та мобільні додатки. Сучасні готелі та ресторани активно використовують он-лайн-бронювання через власні веб-сайти та сторонні платформи, що значно спрощує процес для клієнтів і зменшує навантаження на персонал. Впровадження мобільних додатків дозволяє клієнтам бронювати

номери, замовляти послуги та взаємодіяти з персоналом безпосередньо через смартфони, що підвищує ефективність та зручність обслуговування [43].

Персоналізація обслуговування передбачає збір і аналіз даних клієнтів, використання штучного інтелекту для прогнозування їх потреб. Використання аналітики для збору даних про клієнтів (історія бронювань, уподобання в харчуванні, активність під час перебування) дозволяє готелям і ресторанам пропонувати персоналізовані послуги, що підвищує рівень задоволення і лояльності клієнтів. AI може допомогти прогнозувати потреби клієнтів ще до їхнього запиту, що дозволяє організовувати обслуговування з максимальним рівнем точності та ефективності [5].

Цифрова реклама і маркетинг включає в себе соціальні мережі і контент-маркетинг, рекламу через --канали. Використання платформ, таких як Instagram, Facebook, або TikTok, дозволяє готелям і ресторанам просувати свої послуги через яскравий візуальний контент та залучення впливових осіб. Ці канали є потужним інструментом для привернення уваги до бренду та підвищення його пізнаваності. Мережа партнерів і он-лайн-агентств дає можливість дістатися до більшої кількості потенційних клієнтів, що шукають послуги в реальному часі через цифрові платформи.

Інтернет речей (IoT) – технологія, яка передбачає розробку розумних номерів та систем безпеки. Використання технологій Інтернету речей дозволяє автоматизувати управління номерами — від регулювання температури до керування освітленням і безпекою. Це не тільки підвищує комфорт клієнтів, але й знижує витрати на енергію. Цифрові технології допомагають впроваджувати системи безконтактного доступу до номерів, розширену відео- та аудіо-спостереження, що забезпечує більший рівень безпеки та комфорту для гостей [42].

Не можна уявити сучасне готельно-ресторанне господарство без цифрових платіжних систем та навіть крипто валюти. Впровадження електронних гаманців і мобільних платіжних рішень (Google Pay, Apple Pay, банківські додатки) спрощує процес розрахунків для клієнтів і дозволяє знижувати час обслуговування. Деякі

підприємства в індустрії гостинності починають приймати криптовалюту як форму оплати, що може привернути нових клієнтів, особливо серед молодшої аудиторії та міжнародних туристів.

Цифрові технології дозволяють створювати віртуальні тури для потенційних клієнтів, даючи їм можливість «відвідати» заклад до фактичного перебування. Це може допомогти привернути увагу до готелю, особливо коли клієнти не можуть здійснити фізичний візит. Для створення унікального досвіду для гостей можуть використовуватись технології доповненої та віртуальної реальності, наприклад, для проведення інтерактивних екскурсій або віртуальних нарад у конференц-залах [41, С. 142-143].

Використання цифрових технологій в готельно-ресторанному бізнесі не лише покращує якість обслуговування, а й дозволяє підприємствам вийти на новий рівень конкурентоспроможності. Це включає автоматизацію процесів, персоналізацію обслуговування, покращення фінансових і маркетингових стратегій, а також створення інноваційних досвідів для клієнтів. У результаті підприємства отримують конкурентну перевагу, що дозволяє залучати більше клієнтів і збільшувати прибутки [1]. Головна мета мобільного додатку готельно-ресторанного підприємства — це забезпечення зручності та ефективності для клієнтів через інтеграцію послуг готелю та ресторану в одному цифровому інтерфейсі (рис. 3.6).

Тож перейдемо до формулювання та обґрунтування інвестиційного проекту по розробці мобільного додатку для готельно-ресторанного підприємства. Проект передбачає розробку мобільного додатку для готельно-ресторанного підприємства, який дозволить клієнтам:

- 1) Бронювати номери в готелі.
- 2) Оформляти замовлення в ресторані та переглядати меню.
- 3) Взаємодіяти з персоналом через чат для вирішення питань або запитів.
- 4) Отримувати персоналізовані пропозиції та знижки на послуги.



Рисунок 3.6 - Мета та призначення мобільного додатку

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Цей мобільний додаток буде використовуватись для покращення взаємодії з клієнтами, підвищення рівня обслуговування та зручності, а також для створення інструменту лояльності для постійних гостей. Основні етапи реалізації проекту зазначено на рис. 3.7.

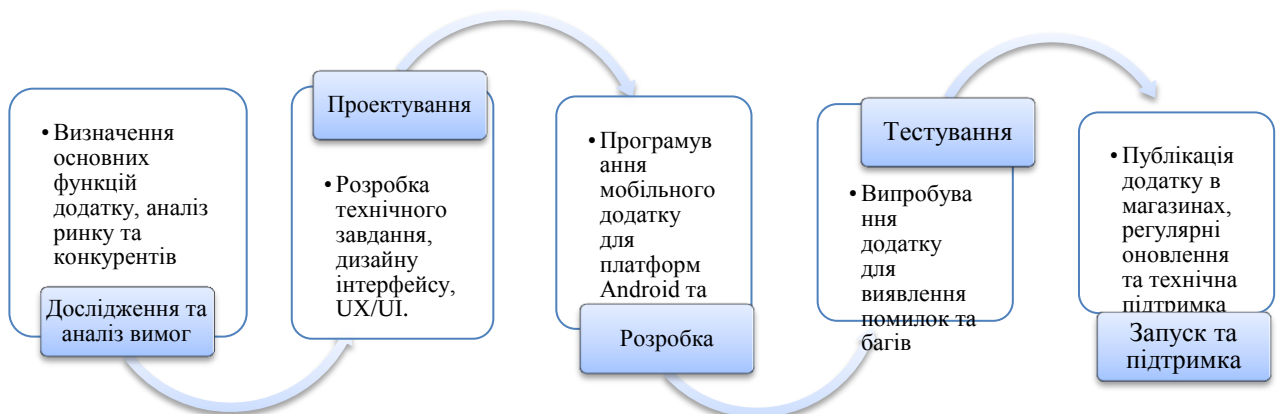


Рисунок 3.7 - Основні етапи реалізації проекту

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Кошторис витрат на реалізацію проекту зведено в табл. 3.6

Таблиця 3.6– Інвестиційні витрати на реалізацію проекту

Статті витрат та доходів	Витрати, грн.
I. Витрати	
1.Інвестиційні витрати:	
1)Розробка додатку : — витрати на програмування та дизайн (розробка для 2 платформ) — тестування та впровадження	500000
2)Маркетинг і запуск — реклама в соцмережах, Google Play, App Store. — організація заходів для популяризації додатку	150000
2.Операційні витрати (щорічно):	
1)Технічна підтримка — Оновлення та покращення додатку. — Виправлення багів	100000
2)Маркетингові кампанії : — реклама, знижки, акції	500000
II. Доходи	
1.Доходи від проекту (щорічно)	
— підписка для преміум-користувачів — додаткові функції, преміум-аккаунти для постійних клієнтів	200000
2.Партнерські програми	50000
3.Інші доходи — продаж даних та аналітики	30000

Джерело:сформовано автором на основі власних досліджень

Для оцінки ефективності інвестиційного проекту використаємо кілька ключових показників:

1. Чистий теперішній валовий дохід (NPV) обчислюється як різниця між поточними витратами і майбутніми доходами, з урахуванням ставки дисконтування. Якщо $NPV > 0$, проект є вигідним.

2. Внутрішня норма доходності IRR ставка дисконтування, при якій NPV проекту дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує середньо-ринкову ставку доходності, проект вважається вигідним.

3. Термін окупності (Payback period) це час, за який повертаються початкові інвестиції. Якщо цей період коротший, то проект є вигідним.

4. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = (\text{Прибуток} / \text{Вкладені кошти}) \times 100 \quad (3.1)$$

Висока рентабельність свідчить про ефективність проекту

Розрахуємо ефективність проекту:

Інвестиції (капітальні витрати) - 650000 грн

Доходи від проекту (щорічно) - 280000 грн

Операційні витрати (щорічно) - 150000 грн

Чистий дохід на рік: $280000 - 150000 = 130000$ грн

NPV (для ставки дисконтування 10%):

$$NPV = \sum (130,000 / (1+0.1)^n) - 650000 \quad (3.2)$$

де n — кількість років.

Якщо $NPV > 0$, проект вигідний.

Термін окупності: $650000 / 130000 = 5$ років

Отже, констатуємо, що проект має окупитися через 5 років.

Інвестиційний проект з розробки мобільного додатку для готельно-ресторанного підприємства має потенціал стати ефективним інструментом для покращення обслуговування клієнтів, збільшення доходів і конкурентоспроможності. Враховуючи низький термін окупності та позитивні грошові потоки, проект є перспективним для впровадження, а також відкриває додаткові можливості для монетизації через підписку та партнерства.

Як було нами зазначено в попередньому розділі, центр практично не веде свої акаунти в соціальних мережах, що просто недопустимо в сучасних умовах. Тож пропонуємо медіа-план для просування готельно-ресторанного підприємства. Цілі медіа-плану - підвищення пізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, збільшення он-лайн-бронювань та замовлень послуг та формування позитивного іміджу підприємства.

Цільова аудиторія буде сегментована за такими ознаками:

- географія - мешканці Сумської області, сусідніх регіонів, ділові туристи.
- соціально-демографічні характеристики - вікова група 25–55 років, середній та високий рівень доходу.
- інтереси - бізнес, подорожі, комфортний відпочинок, гастрономічні вподобання.

Канали просування будуть використані - соціальні мережі Facebook, Instagram, TikTok: регулярні публікації, stories, таргетована реклама. Реклама у пошуковій видачі за ключовими запитами («готелі Суми», «ресторан Суми»), розміщення банерів на сайтах місцевих новин, статті та інтерв'ю в Сумському журналі «Цукр». Поряд з он-лайн просуванням, застосуємо оф-лайн просування - флаєри, плакати у місцях з високим трафіком (ТЦ, вокзали), запрошення локальних місцевих блогерів для оглядів послуг. Розсилка акційних пропозицій постійним клієнтам. Розробка контенту з ключовими словами для покращення органічного трафіку. Графік реалізації зазначено в табл.3.7

Таблиця 3.7 – Графік реалізації медіа-плану

Місяць	Основні активності
Січень-Лютий	Підготовка рекламних матеріалів, запуск Google Ads
Березень-Квітень	Запуск SMM-кампаній, залучення місцевих блогерів
Травень-Червень	SEO-оптимізація, поштова розсилка акційних пропозицій
Липень-Вересень	Рекламні акції у соцмережах, банерна реклама
Жовтень-Грудень	Ретаргетинг, підготовка до новорічних свят, дня Святого Миколая, Різдва

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 3.8 – Орієнтовний бюджет медіа-плану

Активність	Частота (Кількість)	Вартість за одиницю, грн.	Загальний бюджет, грн.
Реклама в соцмережах	6 кампаній по 2 місяці	8000	48000
Контекстна реклама (Google Ads)	6 місяців	5000	30000
Співпраця з блогерами	3 блогери	10000	30000
Локальні медіа	4 розміщення	7500	30000
Флаєри та плакати	1000 екземплярів	2	2000
Е-mail маркетинг	4 розсилки	1000	4000
SEO-оптимізація	Пакет послуг	15000	15000
Разом	*	*	159000

Джерело: розраховано автором за середніми цінами по Сумській області та Україні

Очікувані результати після реалізації даного медіа-плану полягатимуть в зростанні кількості бронювань на 25% протягом першого року, збільшенні охоплення аудиторії у соцмережах на 50% та підвищення пізнаваності бренду та зміцнення репутації. Цей медіа-план можна коригувати залежно від потреб підприємства, змін у ринковій ситуації та доступного бюджету.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо удосконалення маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Встановлено, що маркетингове управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємства включає цілий комплекс заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня послуг і сталий розвиток компанії в умовах конкурентного ринку. Обґрунтовано, що послуги включають як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, пов'язані з обслуговуванням гостей. Критеріями якісного обслуговування клієнтів є швидкість реагування на запити клієнтів, професійність, ввічливість та уважність персоналу, а також індивідуальний підхід до кожного клієнта. Доведено, конкурентна боротьба у готельно-ресторанному бізнесі потребує збалансованого підходу: поєднання цінових стимулів із неціновими перевагами, які забезпечують унікальність закладу

2. Визначено, що обсяг доходу центру за 2021-2023рр. загалом скоротився на 639,6 тис. грн. В 2023 році саме готельні послуги займали найбільшу частку 54,6% в загальному обсязі доходу. Доведено, що рентабельність діяльності в 2023р. зросла до 7,8%, що свідчить про часткове відновлення ефективності діяльності центру. Зростання доходів і покращення валового прибутку свідчать про ефективні заходи з відновлення бізнесу. Однак значне зростання інших операційних витрат може обмежувати фінансовий потенціал. Визначено, що підприємство демонструє позитивну динаміку у 2023 році, проте ще не досягло рівня фінансової ефективності 2021 року.

3. Встановлено, що маркетингова діяльність готельно-ресторанного господарства має свої особливості. Попит значно змінюється залежно від пори року, свят, культурних чи спортивних подій. При цьому послуги базуються на емоційному досвіді клієнта, що робить важливим створення комфортної

атмосфери. Встановлено, що готель досліджуваного центру має різноманітний номерний фонд, найбільшу частку 34,4% мають одномісні стандарти, що цілком обґрунтовано, адже це самий затребуваний тип номерів. Доведено, що аккаунт центру в соціальних мережах не ведуться з 2022 року, що в сучасних умовах є неприпустимо для бізнесу. Тож центру треба активізувати цю роботу, поширюючи постійно інформацію про послуги, ціни, розміщуючи відгуки клієнтів тощо.

4. Визначено, що досліджуваний центр отримав найвищий показник 8,95. Проте конкуренти не сильно відстають з результатами 8,05 та 8,35. Обґрунтовано, що головними конкурентним перевагами центру є гарне місце розташування в 400 м від центру міста, висока якість обслуговування (про що свідчить кількість відгуків на платформі Booking), гнучка цінова політика та найнижчі ціни на проживання, а також авторитетність локального бренду серед місцевих мешканців. Визначено, що рівень задоволеності клієнтів послугами готельно-ресторанного підприємства становить 93,5%, є дуже високим показником. Підприємство ефективно забезпечує стандарти якості в обслуговуванні гостей, включаючи комфорт, професіоналізм персоналу та чистоту приміщень.

5. Встановлено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю має суттєве значення для готельно-ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує адаптацію до змін ринку, дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність, сприяє покращенню обслуговування клієнтів і формуванню лояльності та гарантує стійкість у конкурентному середовищі та сприяє зростанню бізнесу. Обґрунтовано, що партнерські відносини є важливим стратегічним інструментом для готельного бізнесу в умовах війни, оскільки вони допомагають зберігати стійкість, ефективно вирішувати проблеми, забезпечувати підтримку та максимізувати використання доступних ресурсів. Запропоновано орієнтовну програму партнерських відносин з ключовими партнерами готельно-ресторанного підприємства.

6. Обґрунтовано, що якість послуг визначає конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства, впливає на всі аспекти бізнесу, від

задоволеності клієнтів до фінансових результатів і здатності підприємства виділятися серед конкурентів. Доведено, що факторна матриця пріоритетності елементів діяльності залежно від типу мотивації працівників дозволяє керівництву готельно-ресторанного підприємства оптимально організувати робочі процеси та підвищити ефективність роботи персоналу. В матриці враховуються типи мотивації працівників (матеріальна, соціальна, професійна, інноваційна) та відповідні елементи діяльності. Обґрунтовано, що побудова п'ятиступеневої моделі якості обслуговування готельно-ресторанного підприємства дозволить системно оцінювати рівень наданих послуг та впроваджувати стратегії для їх покращення.

7. Встановлено, що використання цифрових технологій в готельно-ресторанному бізнесі не лише покращує якість обслуговування, а й дозволяє підприємствам вийти на новий рівень конкурентоспроможності. Доведено, що інвестиційний проект з розробки мобільного додатку для готельно-ресторанного підприємства має потенціал стати ефективним інструментом для покращення обслуговування клієнтів, збільшення доходів і конкурентоспроможності. Враховуючи низький термін окупності та позитивні грошові потоки, проект є перспективним для впровадження, а також відкриває додаткові можливості для монетизації через підписку та партнерства. Запропоновано медіа-план для просування готельно-ресторанного підприємства в соціальних мережах та оф-лайн. Визначено, очікувані результати після реалізації полягатимуть в зростанні кількості бронювань на 25% протягом першого року, збільшенні охоплення аудиторії у соцмережах на 50% та підвищення пізнаваності бренду та зміцнення репутації.

Управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного комплексу є необхідним для забезпечення успішної діяльності в цьому секторі. Враховуючи зміни умов господарювання, постійну конкуренцію та зміни потреб клієнтів, ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу зберегти і залучити клієнтів, відрізнитися від конкурентів, збільшити рентабельність та адаптуватися до змін на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація індустрії гостинності України: аналітика. URL: <https://aigu.org.ua/analitika/> (дата звернення: 14.07.2024).
2. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 13–20.
3. Безучко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <http://surl.li/wpvcbb> (дата звернення: 25.08.2024).
4. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <http://surl.li/memxyd> (дата звернення: 11.09.2024).
5. Бондарчук К.П., Кифяк О.В., Горішевський П.А. Аналіз взаємодії маркетингу й обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі України. *Академічні візії*. Випуск 30. 2024. URL: <http://surl.li/xufzpy> (дата звернення: 18.09.2024).
6. Голод А., Коркуна О., Феленчук Ю. Інституційне середовище туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах децентралізації. *European journal of economics and management*. 2019. № 5(4). С. 78–85.
7. Гончар Л., Беляк А. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <http://surl.li/jkgrvj> (дата звернення: 10.08.2024).
8. Грибик І., Шамутило А. Стратегія розвитку потенціалу готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 8–14.
9. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 24.09.2024).
10. Івасишина Н.В. Розвиток ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету*. 2023. № 28. С. 60–65.

11. Коваленко Н. О. Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 2 (44). С. 701–714.
12. Коваленко Н.О. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 60. 2024. URL: <http://surl.li/jrptmz> (дата звернення: 14.07.2024).
13. Ковальчук С. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. №2 (07). 2024. С. 27-32.
14. Колесніченко А. С. Нормативно-правове регулювання та державна підтримка розвитку готельної індустрії як інституту туризму. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 37–42.
15. Круковська О. В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 70–76.
16. Круковська О.В. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск 56. 2023. URL: <http://surl.li/hypios> (дата звернення: 25.08.2024).
17. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <http://surl.li/etiyeo> (дата звернення: 29.02.2024).
18. Литвиненко В.О. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку*: зб. тез XVI міжнар. наук.-практ. конф.(м. Полтава, 14 травня 2024 року). Полтава: ПДАУ. 2024. С. 130-133.
19. Литвиненко В.О. Маркетингове управління конкурентоспроможності підприємства. V *Science of XXI century: development, main theories and achievements*: міжнар. наук.-теор. конференція (26.01.2024, м. Гельсінкі). 2024. С.58-60.
20. Лупашко А. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни URL: <http://surl.li/vwqbx> (дата звернення: 10.07.2024).

21. Мілашовська О. І., Ільтьо Т.І. Аналіз розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в контексті сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С.151–156.
22. Мітяєва Т.Л. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. Вип. 62. 2024. URL: <http://surl.li/rohpgge> (дата звернення: 19.11.2024).
23. Моргулець О.Б., Коробкіна М.Р., Вофсі П.В. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. Вип. 53. 2023. *Економіка та суспільство*. URL:<http://surl.li/ewgdlq> (дата звернення: 22.07.2024).
24. Нечипоренко В.В., Шумкова О.В., Шумкова В.І. Інноваційний маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності продукції соціально-відповідального підприємства. *Східна Європа*. Випуск 1 (42). 2024. С. 120-126.
25. Одолько В. Теоретичні основи сервісу на підприємстві готельно-ресторанної справи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 4(81). С. 112–122.
26. Опанащук Ю. Я., Колісниченко Т. О., Вергун А. М. Світові досягнення та інноваційні технології в сучасному туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 27. С. 57–66.
27. Постова В.В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 82. 2023. С. 71-75.
28. Ринок HoReCa в Україні: регіональні тенденції в 2023 році. URL: <http://surl.li/pvpltt> (дата звернення: 27.08.2024).
29. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. №11. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02> (дата звернення: 14.07.2024).
30. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгутаєвілі Н.М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2021. 209 с.

31. Ставська Ю.В., Яхно Л.С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. С. 181–196.

32. Цвілий С.М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.

33. Шумкова О., Нечипоренко В., Шумкова В. Менеджмент формування соціально-інноваційного іміджу підприємства сфери послуг. *Таврійський науковий вісник*. Вип.19. 2024. С. 266-273.

34. Юринець З. В., Байда Б. Ф., Бірюкова Ю. А. Управління стратегічним бізнес-потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. URL: <http://surl.li/knzsbm> (дата звернення: 13.11.2024).

35. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. URL: <http://surl.li/oplvam> (дата звернення: 24.07.2023).

36. Якубів В.М., Боришкевич І.І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 144–153.

37. Янчук Т.В., Любінчак К.Р., Вовколуп А.Ю. Ефективність упровадження маркетингових технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С.176–179.

38. Batinić, Ivica. Hotel management and quality of hotel services. *Journal of Process Management New Technologies*. 2016. № 04(1). URL: <http://surl.li/grbtag> (дата звернення: 14.11.2024).

39. Court David, Elzinga Dave, Mulder Susan, Jørgen Vetvik Ole. The consumer decision journey. McKinsey&Company. *Marketing and sales*. URL: <http://surl.li/uttqcc> (дата звернення: 28.09.2024).

40. Danylyshyn B., Kovalova O., Oleshko A. The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favoured Cluster for Sustainable Development of the Ukranian Region. *Economic Affairs*. 2022. №67(04). PP. 661–671.

41. Hofacker C. F. Digital Marketing: communicating, selling and connecting. Massachusetts : Edward Elgar Publishing, Inc., 2018. 224 p.
42. IoT Smart Hotels: Enabling Innovation in the Hospitality Industry URL: <http://surl.li/kjtomh> (дата звернення: 23.06.2024).
43. Key Digital Trends in the Hospitality Industry URL: <http://surl.li/thentn> (дата звернення: 08.09.2024).
44. Markhonos S. International Tourism in the System of Modern Globalization Processes. *International Journal of Management*. 11 (3). 2020. PP. 97–106.
45. Warsawan W.E. Shifting consumers' sustainable behavior in the hospitality industry . *Environmental, technological, social and economic matters* : proceedings of the 2 nd International conference on sustainable futures (Kryvyi Rih, Ukraine, May 19–21, 2021). Kryvyi Rih, 2021. Vol. 280. URL: <http://surl.li/cktfar> (дата звернення: 29.02.2024).