

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – ДЗ (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Управління конкурентоспроможністю та шляхи її підвищення

ШИФР КРБ. МІЛ.1.136-03.1.2

Здобувач: Софія ГЛИНСЬКА

Керівник: PhD, доц. Наталія АСАУЛЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)
“ ___ ” 20__ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Здобувачці вищої освіти
Софії ГЛИНСЬКОЇ**

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення»» затверджена наказом по університету від 30.03.2026 р. № 136-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. 1.1. Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства. 1.2. Сучасні підходи та методи управління конкурентоспроможністю підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства МПП " Домінанта ". 2.1. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. 2.2. Організаційно-економічна характеристика " Домінанта " МПП. 2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства "Домінанта" МПП. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства МПП " Домінанта ". 3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. 3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 12, рисунків 6.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.2026	Виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.2026	Виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.2026	Виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.2026	Виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04-26.04.2026	Виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.2026	Виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.2026	Виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.2026	Виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.2026	Виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.2026	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05-26.05.2026	Виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.2026	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.2026	Виконано
15	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.2026	Виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.2026	Виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Софія ГЛИНСЬКА

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану, нестабільності ринку та цифровізації економіки. В сучасних умовах традиційні методи управління є недостатніми, а впровадження цифрових маркетингових інструментів стає ключовим фактором виживання та розвитку підприємств галузі.

У першому розділі **«Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства»** визначено сутність та економічну природу конкурентоспроможності підприємства, систематизовано наукові підходи до її трактування. Проаналізовано сучасні методи та інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства.

У другому розділі **«Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства МПП "Домінанта"»** проаналізовано сучасний стан готельного ринку України, наведено організаційно-економічну характеристику МПП «Домінанта». Проведено аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі **«Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства МПП "Домінанта"»** запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтовано доцільність економічної ефективності запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 65 сторінок, 12 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменування.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, цифровий маркетинг, готельний бізнес, цифрова трансформація.

SUMMARY

The relevance of this topic is determined by the need to enhance the competitiveness of hotel enterprises amid wartime conditions, market instability, and the digitalization of the economy. In the current environment, traditional management methods are insufficient, and the adoption of digital marketing tools is becoming a key factor in the survival and development of businesses in the industry.

The first section "**Theoretical Foundations of Enterprise Competitiveness Management**" defines the essence and economic nature of enterprise competitiveness and systematizes academic approaches to its interpretation. It analyzes modern methods and tools for managing enterprise competitiveness.

The second section "**Analysis of Competitiveness Management of Dominanta LLC**" examines the current state of the Ukrainian hotel market and provides an organizational and economic profile of Dominanta LLC. An analysis of the enterprise's competitiveness level was conducted.

The third section "**Directions for Improving the Competitiveness of Dominanta LLC**" a set of measures is proposed to improve the management of the enterprise's competitiveness, and the economic feasibility of the proposed measures is substantiated.

The bachelor's thesis contains 65 pages, 12 tables, 6 figures. The reference list includes 40 sources.

Key words: competitiveness, competitiveness management, digital marketing, hotel business, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Сучасні підходи та методи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	17
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МПП "ДОМІНАНТА".....	28
2.1. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні.....	28
2.2. Організаційно-економічна характеристика МПП "Домінанта"	35
2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства	41
МПП "Домінанта"	41
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МПП "ДОМІНАНТА".....	50
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства	50
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	59
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економічної нестабільності, зумовленої воєнним станом в Україні, загостренням конкурентної боротьби та швидкими змінами зовнішнього середовища, питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності є особливо актуальним. Діяльність готельного бізнесу безпосередньо залежить від рівня попиту, платоспроможності споживачів, безпеки та загальної ситуації в країні. У таких умовах виникає необхідність пошуку ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю, що забезпечують стійкість, адаптивність і розвиток.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та загальної ефективності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- систематизувати теоретичні основи та наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити сучасні методи та моделі управління конкурентоспроможністю в світовій та вітчизняній практиці;
- проаналізувати тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні та чинники, що їх визначають;
- надати організаційно-економічну характеристику МПП «Домінанта» та оцінити її конкурентну позицію;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю та шляхи її підвищення.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю, а також механізми та інструменти її підвищення.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи, методи фінансового аналізу, а також графічні та табличні методи представлення даних.

Інформаційно-нормативною базою є законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, фінансова звітність підприємства МПП «Домінанта», а також матеріали відкритих джерел.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається розробкою конкретних рекомендацій для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, зміцнення його ринкових позицій та адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. – 732 с.

Публікація. Глинська С.В. Управління клієнтським досвідом як інструмент підвищення конкурентоспроможності готелів та ресторанів /Глинська С.В.// Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. – 115-117 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства

Термін «конкурентоспроможність» поєднує між собою слова «конкуренція» (з лат. *concurrere* – змагатися) та «спроможність» (здатність). У загальному розумінні конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства змагатися з іншими учасниками ринку та досягати кращих результатів у процесі господарської діяльності.

Згідно із Законом України "Про захист економічної конкуренції" (ст. 1), конкуренція визначається «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку; що забезпечує вибір для споживачів і запобігає перевазі окремих гравців» [1].

У свою чергу, «Господарський кодекс України» (ст. 25) трактує конкуренцію як «змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку» [2].

В сучасних умовах ринкової економіки діяльність всіх підприємств відбувається під тиском постійної конкуренції між виробниками товарів та послуг. Через це кожне підприємство намагається зайняти як можна більш вигідну позицію на ринку, тим самим залучити більшу кількість споживачів та

клієнтів і забезпечити стабільність своєї діяльності. Саме тому сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства є важливими для дослідження та розуміння механізмів їх функціонування, покращення та розвитку. Конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху підприємства та об'єктивно характеризує його можливості та рівень пристосованості до ринкових умов [3, с. 104].

Конкурентоспроможність вивчають на різних рівнях: країни, регіону, галузі, підприємства, продукції. Саме підприємства є відповідальними за виробництво продукції та ключовою ланкою будь-якої економіки: чи то галузі, чи регіону, чи країни. Тому вивчення конкурентоспроможності підприємства є ключовою ланкою у змістовому ланцюжку рівнів конкурентоспроможності [4].

Поняття конкурентоспроможності може розглядатись з різних позицій, наприклад визначають її як здатність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію або послуги, що мають переваги над аналогами конкурентів. Інший варіант стверджує, що конкурентоспроможність характеризує можливість підприємства ефективно функціонувати на ринку, зберігати та зміцнювати свої позиції в умовах конкурентної боротьби.

Різноманітність трактувань зумовлена еволюцією теорій, об'єктів дослідження, ринку та завдань конкретних досліджень. Для глибшого розуміння сутності та відмінностей наведена таблиця 1.1 з визначеннями провідних авторів, що дозволяє зробити порівняльний аналіз і сформулювати основну думку для обґрунтування власного підходу до розуміння конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «конкурентоспроможності підприємства»

Автор(-и)	Визначення
В. Іванюта	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби.
Л. Кривенко	Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем

	задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності.
Е. Цибульська, В. Мацигура	Конкурентоспроможність – це здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.
І. Брітченко, І. Ладунка	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти.
В. Гуцуляк	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг.
П. Фісуненко	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків.
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.
В. Дикань	Конкурентоспроможність – здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.
О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко	Конкурентоспроможність підприємства – «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування».

Джерело: на основі [4]

Аналіз наведених визначень свідчить про наявність різних наукових підходів до розуміння поняття конкурентоспроможності підприємства. Є спільні речі, які перетинаються в багатьох визначеннях, такі як: ефективне використання ресурсів та потенціалу, адаптивність до змін зовнішнього середовища, здатність утримувати позицію на ринку, порівняльній перевазі над конкурентами.

Підсумовуючи, визначення поняття конкурентоспроможність не можна зробити чітким, адже для різних ситуацій, завдань, об'єктів чи суб'єктів його потрібно розглядати з використанням різних «сторін». Але загальне визначення – комплексна здатність формувати стійкі конкурентні переваги, ефективно використовувати наявні ресурси та персонал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати вигіднішу позицію на ринку в умовах невизначеності, кризи та військового стану.

Конкурентоспроможність підприємства має дуже різноманітні властивості, тому треба акцентувати увагу на всі чинники одночасно, а не лише на один фактор [3, с. 102].

В економічній сфері конкурентоспроможність підприємства відображає рівень ефективності використання його ресурсів, організації виробництва, управління та маркетингової діяльності. Вона проявляється у здатності підприємства створювати продукцію або послуги, що відповідають потребам споживачів, мають належну якість, конкурентну ціну та забезпечують отримання прибутку.

Сутність конкурентоспроможності підприємства можна подати через його характеристики, які визначають здатність підприємства займати та утримувати місце на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Внутрішнє середовище включає вісім факторів, які варто оцінювати через їх безпосередній вплив на діяльність підприємства й забезпечення його конкурентних переваг серед суб'єктів ринку [5]. Основні внутрішні фактори конкурентних переваг підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Внутрішні фактори конкурентних переваг підприємства

Фактор	Елемент факторів
Ресурсний	Висока якість товару, що поставляється, співпраця з постачальниками, ефективність розподілу ресурсів тощо.
Організаційно-структурний	Структура виробництва підприємства, організаційна структура діяльності, процеси праці, постачання, виробництва, збуту.
Ринковий	Якісна продукція та послуги, канали просування та продажу, організація взаємодії зі споживачами.

Техніко-технологічний	Сучасні технології, техніка та засоби праці.
Науково-технічний	Інновації у діяльності підприємства, патенти на товари та послуги, доступність нових технологій при входженні на ринок
Управлінський	Ефективний менеджмент у діяльності, система управління якістю продукції, ефективність маркетингової діяльності й фінансового управління, забезпечення продуктивності.
Екологічний	Високоякісна система управління екологією, маловідходні та безвідходні технології тощо.
Соціально-психологічний	Умови праці, трудові відносини, розміри заробітної плати, стиль управління, корпоратив-на культура, мотивація персоналу.

Джерело: [5]

По-перше, це здатність підприємства стабільно та повною мірою задовольняти потреби та очікування споживачів, пропонуючи товари чи послуги, які за якістю, характеристиками, сервісом, ціною чи емоційною цінністю перевершують або принаймні не поступаються пропозиціям конкурентів. По-друге, конкурентоспроможність тісно пов'язана з високою ефективністю використання всіх основних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), що проявляється в співвідношенні витрат і результатів, мінімальних втратах, високій продуктивності праці, раціональному управлінні запасами, оборотністю активів та ефективному інвестуванні.

Також, важливою складовою є наявність та постійне підтримання конкурентних переваг – унікальних сильних сторін (технологічних, організаційних, маркетингових, кадрових, репутаційних, географічних тощо), які дозволяють підприємству випереджати суперників і створювати стійку диференціацію на ринку.

Не менш значущою характеристикою виступає стійкість до негативного впливу зовнішніх факторів, таких як економічних криз, політичної нестабільності, змін законодавства, коливань курсів валют, зростання цін на сировину, дій конкурентів чи форс-мажорних обставин, що дає змогу підприємству зберігати працездатність і прибутковість навіть у складних умовах.

Кожному суб'єкту господарювання важливо розвивати вміння бути гнучким до будь-яких ситуацій, що виникають з боку зовнішнього середовища, оскільки їх не завжди можна спрогнозувати та контролювати [5]. Отже, сьогодні підприємства, які готові адаптувати свої стратегії, інвестувати в інновації та активно аналізувати зовнішнє середовище, мають більше шансів на успіх в умовах невизначеності [6, с. 577].

Звісно, конкурентоспроможність неможлива без високої здатності швидко й адекватно адаптуватися до змін ринкового середовища – появи нових технологій, зміни споживчих уподобань, входження нових гравців на ринок, посилення регуляторного тиску у структурі попиту, що вимагає гнучкості стратегій, оперативності в прийнятті рішень, постійного оновлення асортименту, бізнес-процесів і моделі управління. У комплексі ці характеристики допомагають визначати реальний рівень конкурентоспроможності підприємства на довгу роботу.

Водночас конкурентоспроможність формується не лише на рівні підприємства, а й під впливом більш широких економічних факторів – галузі, національної економіки, особливостей суспільно-економічного розвитку. Ієрархію формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності представлено на рисунку 1.1.

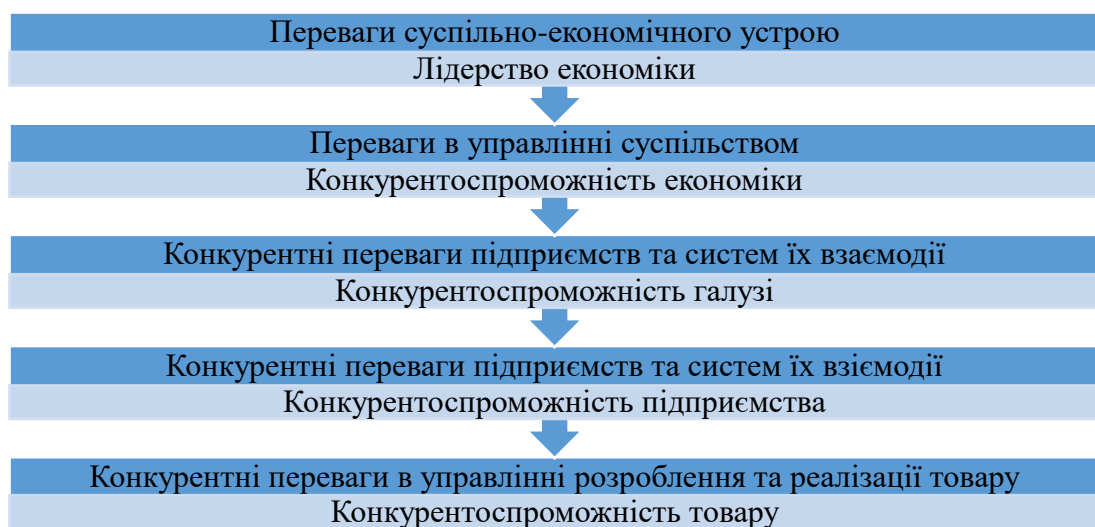


Рис. 1.1. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Як підсумок можна винести, що конкурентоспроможність підприємства – комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування [4].

Для аналізу умов конкуренції необхідно визначити реальних та потенційних конкурентів на сучасному ринку, а також оцінити основні показники їх діяльності. Це дає можливість отримати більш повне уявлення про позиції підприємств на ринку, рівень їх конкурентних переваг та можливості подальшого розвитку. Важливим етапом такого аналізу є дослідження маркетингових стратегій конкурентів, зокрема їх цінової політики, асортименту продукції, каналів збуту та способів просування товарів. Крім того, бажано визначити сильні та слабкі сторони діяльності конкурентів, що дозволяє виявити потенційні загрози та можливості для підвищення власної конкурентоспроможності підприємства.

Самих конкурентів можна класифікувати за трьома основними категоріями. До першої категорії належать підприємства, які виробляють аналогічну продукцію та безпосередньо конкурують між собою за споживача. Другу категорію становлять компанії, які планують вихід на ринок із подібною продукцією та можуть у майбутньому посилити рівень конкуренції. До третьої категорії належать виробники товарів-замінників, продукція яких може задовольняти ті самі потреби споживачів, хоча й відрізняється за своїми характеристиками.

Наразі світ перебуває в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а особливо це відноситься до України. Невизначеність можна характеризувати неможливістю точно передбачити зміни на ринку, спричинені економічними коливаннями, політичними подіями, технологічними зрушеннями, пандеміями чи воєнними конфліктами. У таких умовах традиційні моделі стратегічного

управління втрачають ефективність, а ключовими елементами стають адаптивне управління та інновації [6, с. 574].

Підприємства мають значно більше шансів на успіх якщо на регулярній основі інвестують в інновації, модернізують виробництво чи продажі, проводять стратегічний аналіз, а також розробляють стратегії диверсифікації для зниження ризиків. Більшість ризиків пов'язані саме з невизначеністю та недостатнім володінням знань чи фінансів для впровадження інновацій. Тому системний підхід до управління конкурентними перевагами є ключовим фактором стійкості та розвитку підприємства на сучасному ринку [6, с. 577].

Розвиток персоналу, а саме систематичний та цілеспрямований розвиток навичок та компетенцій є внутрішнім фактором, завдяки якому безпосередньо йде вплив на конкурентоспроможність в умовах невизначеності. Він сприяє ефективній адаптації підприємства до змін на ринку, оптимізації виробничих процесів та зміцненню ринкових позицій. До цього процесу входять: підвищення кваліфікації, особистісний ріст, професійне удосконалення та формування компетенцій, необхідних для використання актуальних технік і технологій.

Для ефективності потрібні також і додаткові підтримуючі системи – фінансове та інформаційне забезпечення, які будуть сприяти процесу навчання, адаптації до змін, завдяки цьому працівники будуть більш підготовленими до виконання своїх професійних обов'язків, підвищуватимуть продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. У результаті це сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг підприємства та підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Повномасштабна війна призвела до значних руйнувань інфраструктури, зниження рівня купівельної спроможності населення, ускладнення логістичних процесів, втрати трудових ресурсів та зростання рівня невизначеності в економічному середовищі.

У таких умовах інновації виступають не лише інструментом модернізації та покращень, а й засобом виживання, подальшого розвитку та важливим

чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств, оскільки дозволяють швидше формувати нові конкурентні переваги. Основні напрями інноваційної діяльності українських компаній, такі як цифровізація бізнес-процесів, релокація виробництва, переорієнтація на експорт, адаптація бізнес-моделей та створення нових продуктів, сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств, розширенню ринків збуту та зміцненню їх позицій у конкурентному середовищі.

Узагальнення різноманітних визначень сутності поняття «конкурентоспроможність» показало, що конкуренція змушує товаровиробників підвищувати якість товару та привертати увагу нових покупців, а отже, і збільшувати власні прибутки. В умовах конкуренції завжди проявляється конкурентоспроможність, причому на різних рівнях, які необхідно враховувати при управлінні нею [3, с. 104].

1.2. Сучасні підходи та методи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [10].

Крім того, система підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: управлінську (для управління системою), постачальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на фактори конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності). Система підвищення конкурентоспроможності повинна бути відокремлена від зовнішнього середовища і водночас враховувати його дестабілізуючий вплив. Зокрема, конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства в майбутньому [10]. Структуру

системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.2.

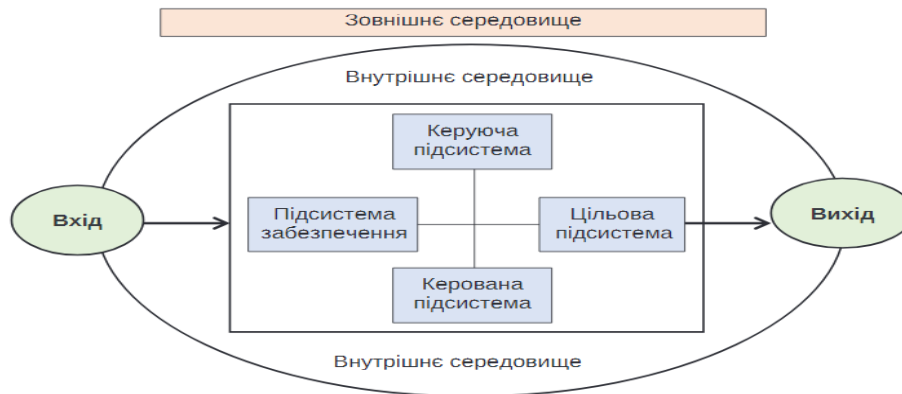


Рис. 1.2. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [10]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі. Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рисунку 1.3 [10].

Система управління конкурентоспроможністю повинна поширюватися на всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства [10].



Рис. 1.3. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [10]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства має комплексний характер, оскільки поєднує в собі багато складових. Реалізація проявляється у виборі конкретних управлінських рішень, інструментів і напрямів дій, які забезпечують досягнення результатів. Саме через механізми управління відбувається перехід від теоретичних засад до реальних дій підприємства на ринку. При цьому важливу роль відіграє не лише наявність ресурсів, а й здатність ефективно їх використовувати відповідно до поставлених цілей.

У науковій літературі щодо управління конкурентоспроможністю підприємства дослідники виокремлюють низку підходів, серед основних - системний, комплексний, адаптивний, процесний, стратегічний, інноваційний, маркетинговий та інші. Кожен із них відображає окремі аспекти управління та формує цілісне бачення розвитку підприємства. Саме вони дають змогу підприємствам покращитись та формувати переваги над конкурентами в часи посилення безпосередньо конкуренції та високого рівня невизначеності.

За останні роки бізнес-середовище стало складним і непередбачуваним, що ставить підприємства перед новими викликами, а конкурентоспроможність стає ключовим завданням [11, с. 56]. Актуальність сучасних підходів можна довести завдяки тому, що більш традиційні підходи, які орієнтовані на ресурсне забезпечення та досягнення швидкого фінансового результату.

Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що недостатньо теоретичних і практичних методів досягнення та утримання конкурентних позицій підприємства. Одним із найефективніших засобів забезпечення конкурентоспроможності є система управління конкурентоспроможністю [10]. Саме тому на допомогу приходять системний підхід.

Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. Управління конкурентоспроможністю передбачає узгодження діяльності всіх підсистем: виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової та інше. Завдяки узгодженим праці та результату всіх

систем, можна підвищити загальну ефективність. Зміна одного з елементів системи управління призводить до зміни в інших, тому потрібен комплексний погляд на підприємство [10]. Його реалізація потребує значних організаційних зусиль, чіткого рівня координації та забезпечення інформацією, що може ускладнювати процес застосування цього підходу, особливо для малих підприємств.

В свою чергу процесний підхід фокусується на оптимізації бізнес-процесів. Тобто, основна увага приділяється підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, покращенню якості продукції та швидкості реагування на потреби споживачів. Це вже підвищує гнучкість і адаптивність підприємства в конкурентному середовищі. Перевагою процесного підходу є орієнтація на результат і споживача, а також можливість доволі швидкого виявлення «вузьких місць» у діяльності підприємства. Забезпечення конкурентоспроможності слід розглядати як цілісну концепцію управління підприємством в умовах ринку. Вона передбачає орієнтацію на вивчення потреб споживачів і тенденцій їх змін, аналіз ринку та зовнішнього середовища, а також оцінку поведінки і можливостей конкурентів. Важливим результатом такої діяльності є створення продукції, що перевищує за своїми характеристиками пропозиції конкурентів.

А вже формування довгострокових цілей, місії та візії підприємства передбачає стратегічний підхід. В нього входить розробка стратегії досягнення переваг над конкурентами та стратегічний аналіз ринку. Стратегічний фактор конкурентної переваги дозволяє випередити конкурентів за умови виконання конкретних дій або досягнення певних бізнес-пріоритетів. У сучасних умовах стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства набуває важливого значення в системі забезпечення його довгострокової життєздатності [12]. Водночас він потребує значних аналітичних ресурсів, якісної інформаційної бази та гідного рівня управлінської компетентності.

В умовах цифровізації економіки інноваційний підхід набуває не просто особливого значення, а є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Його перевагою є можливість створення унікальних продуктів, технологій, рішень, підвищення ефективності діяльності та швидкої адаптації до постійних змін. Проте впровадження інновацій пов'язане з високими витратами, ризиками та невизначеністю результатів.

Традиційні моделі вже не відповідають сучасним реаліям, середовище постійно набуває змін та покращень. Вони потребують інтеграції стратегічної гнучкості, цифрової адаптації, логістичної трансформації та ресурсної селективності [12]. Тому формується концепція «селективної адаптації», суть якої полягає у зосередженні ресурсів на ключових напрямках діяльності, підвищенні фінансової стійкості та використанні цифрових інструментів.

Маркетинговий підхід орієнтує підприємство на потреби споживачів. Такий підхід включає дослідження попиту, на які сегменти поділяється реальний ринок, цінову політику, розвиток бренду та стратегію. Це дозволяє в першу чергу утримувати існуючих клієнтів бізнесу. Маркетингові комунікації дозволяють сформувати привабливий образ товарів і послуг, роблячи їх більш помітними та бажаними для цільової аудиторії. Саме здатність забезпечувати стійкі позиції на ринку за рахунок ефективної комунікації та позиціонування бренду – є перевагою у зрівнянні з іншими варіантами.

Загалом, в сучасних умовах жоден із підходів не може забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства при використанні окремо. Найбільш ефективним є їх поєднання, зокрема поєднання системного, стратегічного, процесного та інноваційного підходів. Саме така комбінація дозволяє забезпечувати узгодженість внутрішніх процесів, швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та формувати переваги.

В умовах війни в Україні особливого значення набуває здатність підприємств до швидкої адаптації, відновлення діяльності та пошуку нових напрямів розвитку. І саме тут важливу роль відіграє молодь як носій нових

ідей, цифрових навичок і підприємницького мислення, що сприяє модернізації та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Для реалізації зазначених підходів підприємства застосовують сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, дотримання яких сприятиме якісному проведенню такої оцінки та отриманню достовірних показників для подальшої роботи. Класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

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

		аналіз конкурентних переваг
За середовищем виникнення невизначеності	Методи, що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища переваг	Аналіз безпекової ситуації, метод експертних оцінок, ситуаційний аналіз, бенчмаркінг
	Методи, зорієнтовані на внутрішніх ризиках	Метод готовності персоналу, метод експертних оцінок, аналіз конкурентних переваг

Джерело: [13]

Кожен із цих інструментів виконує окрему функцію в системі управління конкурентоспроможністю та дозволяє комплексно оцінити як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні ринкові умови. Класифікація свідчить, що залежно від підходу до їх систематизації та використання один і той самий метод може належати до різних груп. Наприклад, модель БКГ відноситься до матричних методів, водночас, вона застосовується для визначення ринкових позицій підприємства, а за рівнем прийняття управлінських рішень належить до стратегічних методів. На практиці методи тісно пов'язані між собою та часто використовуються у поєднанні.

Сучасні підходи та методи, які були розкриті раніше, тісно пов'язані між собою, утворюючи єдину систему управлінських інструментів. Кожен із підходів реалізується через відповідні методи та аналітичні інструменти. До прикладу: стратегічний підхід передбачає використання матричних методів (БКГ, Мак-Кінсі, Ансоффа), процесний підхід базується на аналізі бізнес-процесів та показників ефективності, маркетинговий – на інструментах дослідження ринку, споживчого попиту та поведінки конкурентів.

Від правильного поєднання підходів і методів залежить ефективність управління конкурентоспроможністю. А це вже дозволяє отримати обґрунтовані результати оцінки та сформувані дієві управлінські рішення. Досі немає універсального методу, який би повністю відповідав потребам усіх підприємств, незалежно від особливостей діяльності, впливу зовнішнього середовища тощо. Питання вибору універсального показника та факторів

конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається невіршеним. Тому вибір методу або методів індивідуальний для кожного підприємства і визначає завдання, які необхідно вирішити, рівень прийняття рішень та фактори конкурентного середовища [13, с. 56].

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно чітко визначати та розуміти послідовність управлінських дій, які формують цілісний узгоджений процес прийняття рішень. Така послідовність являє собою сукупність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких виконує окрему функцію та впливає на результат. Послідовне проходження цих шести етапів забезпечує системність, сприяє раціональному використанню ресурсів та обґрунтовує управлінські рішення. Це дозволяє підприємству досягати кращих результатів порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі.

Першим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Тут здійснюється дослідження ринку, оцінка рівня конкуренції, аналіз діяльності конкурентів, а також визначення сильних і слабких сторін підприємства. Другий етап – це оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Вона передбачає використання відповідних методів і показників для визначення позицій підприємства на ринку та виявлення його конкурентних переваг і недоліків. Третій етап полягає у формуванні цілей і завдань підвищення конкурентоспроможності. На цьому етапі визначаються стратегічні орієнтири розвитку підприємства, пріоритетні напрями діяльності та ключові показники ефективності. Четвертим етапом є розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності, яка включає вибір відповідних управлінських рішень, інструментів та заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. П'ятий етап передбачає реалізацію розробленої стратегії, що включає впровадження змін у діяльність підприємства, оптимізацію бізнес-процесів, використання інновацій та ефективного управління ресурсами.

Останній завершальним етапом є контроль і оцінка результатів, що дозволяє визначити ефективність реалізованих заходів, виявити відхилення від запланованих показників та своєчасно здійснити необхідні корективи.

Для практичної реалізації зазначених вище підходів підприємства застосовують комплекс інструментів управління конкурентоспроможністю. До них входять стратегічні, організаційні, маркетингові, інноваційні та інші аспекти діяльності. Кожен із них виконує важливу функцію у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та сприяє підвищенню ефективності його функціонування в умовах ринкової конкуренції, а також особливо вміло реагувати на ризикові ситуації в воєнний час. Узагальнену характеристику основних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Інструменти зміцнення конкурентоспроможності підприємства

Інструменти	Характеристика
Стратегічний аналіз	Аналітична оцінка ринку і конкурентів, яка допомагає підприємству краще розуміти потреби споживачів та знаходити рішення для покращення господарської діяльності.
Стратегічний вектор розвитку	Розробка і реалізація ефективної стратегії є ключовим напрямом зміцнення конкурентоспроможності. Це включає в себе визначення візії, місії, цілей, стратегічних планів і завдань для досягнення успішного розвитку підприємства на ринку.
Управління ресурсами та оптимізація бізнес-процесів	Управління капіталом, матеріальними, інформаційними та іншими ресурсами є важливим кроком зміцнення конкурентоспроможності підприємства, а ефективне виробництво й оптимізація процесів зменшать витрати та підвищать продуктивність.
Маркетинг і брендування	споживачів, забезпечувати свою впізнаваність на ринку.
Партнерство	Побудова довірливих відносин підприємства з партнерами та стейкхолдерами зміцнює його конкурентоспроможності.
Забезпечення якості	Висока якість продукції (послуг, робіт) є важливим показником конкурентоспроможності.
Інновації	Інноваційні розробки допомагають підприємству залишатися цікавим, актуальним і конкурентним. Розробка нових продуктів, послуг, технологічних рішень слід спрямовувати на посилення та підтримку української армії.
Гуманізація	Гуманізаційний вектор відіграє значущу роль у формуванні конкурентної переваги підприємства через створення сприятливого середовища для його розвитку та успішної діяльності.

Джерело: [5]

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить про те, що забезпечення конкурентоспроможності вимагає комплексного поєднання різних видів інструментів та діяльності. Система управління конкурентоспроможністю є багатофункціональною та складається з взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісність. Конкурентоспроможність трансформується у багатовимірну характеристику, яка відображає здатність підприємства адаптуватися до викликів сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним системним поняттям, яке відображає його здатність ефективно змагатися на ринку, створювати та утримувати стійкі конкурентні переваги.

Аналіз законодавчих норм України та визначень провідних вітчизняних учених показав, що єдине універсальне трактування відсутнє. Водночас у всіх підходах спільними є деякі ключові елементи. Узагальнення дає розуміння, що конкурентоспроможність можна пояснити як, комплексну здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги, ефективно використовувати наявні ресурси та персонал, швидко адаптуватися до змін і забезпечувати вигіднішу позицію на ринку в умовах невизначеності, кризи та військового стану.

Доведено, що конкурентоспроможність формується під впливом внутрішніх факторів (ресурсних, організаційних, ринкових, технологічних, управлінських тощо) і має ієрархічну структуру, починаючи від рівня підприємства і закінчуючи національною економікою.

Управління конкурентоспроможністю є цілісною системою, яка реалізується через поєднання сучасних підходів: системного, процесного, стратегічного, інноваційного, маркетингового та інших. Жоден із них окремо не забезпечує достатнього рівня конкурентоспроможності. Найефективнішим є їх комплексне застосування.

Для практичної реалізації підходів використовуються різноманітні методи оцінки (кількісні, якісні, матричні, розрахункові) та інструменти управління (стратегічний аналіз, управління ресурсами, маркетинг і брендування, інновації тощо). Умови воєнного стану в Україні актуалізують адаптивні та інноваційні механізми, що перетворюють конкурентоспроможність із статичного показника на динамічну здатність підприємства швидко реагувати на виклики та забезпечувати довгострокову стійкість.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МПП "ДОМІНАНТА"

2.1. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні

Сучасний ринок готельного бізнесу в Україні перебуває у стані складної, проте динамічної трансформації, у зв'язку з повномасштабною війною, що розпочалася у 2022 році. Військові дії призвели до значних втрат, такі як зруйнування та пошкодження десятків готелів, що в свою чергу призвело до скорочення зовнішнього туристичного потоку, масову міграцію населення та зміну попиту на внутрішній туризм в країні. Проте галузь також демонструє виняткову стійкість та адаптивність до сучасних умов, а саме поступове відновлення не дивлячись на обставини та навіть прискорення зростання ключових показників. Цей процес підтримується внутрішнім туризмом, потребою в тимчасовому розміщенні ВПО, волонтерів, бізнес-поїздок, а також сезонним відпочинком у відносно безпечних регіонах (Карпати, Львівщина, Закарпаття, Івано-Франківщина) [15, 16].

Найважчий період припав на 2022 рік: кількість готелів скоротилася приблизно на 16,7 % порівняно з 2021 роком через руйнування, окупацію територій та масове призупинення діяльності. У 2023 році темпи скорочення сповільнилися до 4,5 %, а з 2024 року галузь перейшла до фази стабілізації та зростання [17, с. 204].

За даними статистики ДАРТ України на середину 2024 року в Україні функціонувало 2017 готелів різних форматів та форм власності. Упродовж 2025 року спостерігалася тенденція до зростання кількості закладів розміщення та готельних номерів, зокрема найбільш активна динаміка розвитку була зафіксована в регіонах заходу України. Поділ закладів розміщення за категоріями включає: готелі різних форматів (80,3 %), мотелі

(9,6 %), національні мережеві готелі (5,1 %), хостели (3,9 %) та міжнародні готелі (1,1 %) [18].

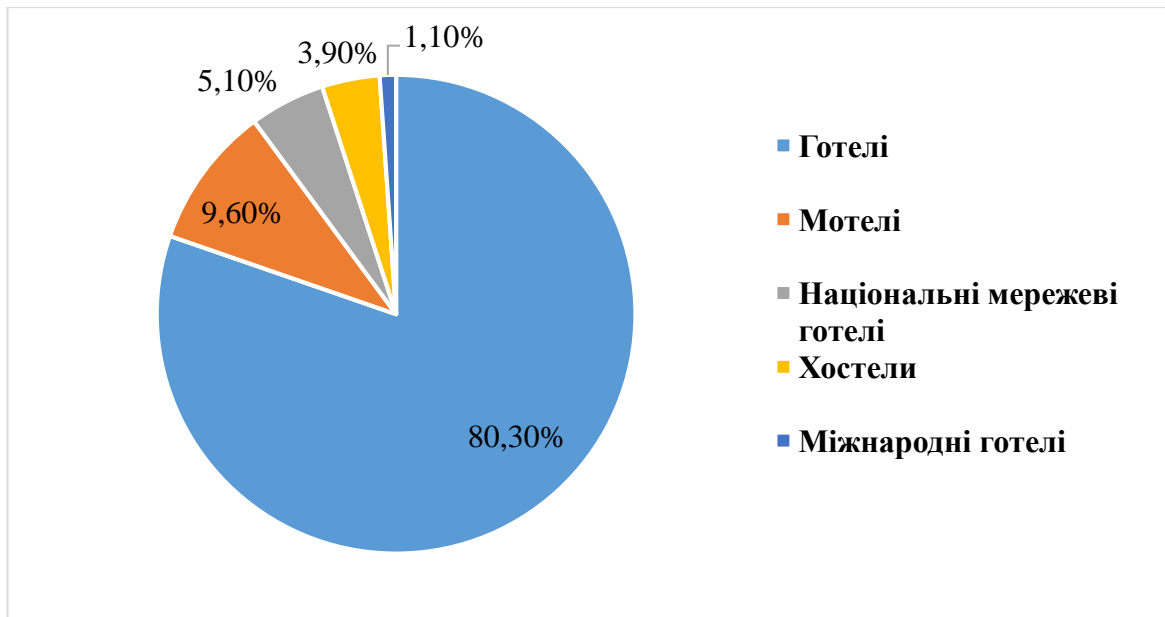


Рис. 2.1. Структура діючих закладів розміщення туристів в Україні станом на кінець 2024 р.

Джерело: [18]

Позитивна динаміка розвитку готельного ринку України проявляється не лише в абсолютних показниках, а й у структурних змінах сегментів. Кількість готелів зросла на 9,1 %, що свідчить про поступове відновлення галузі та адаптацію бізнесу до нових умов функціонування. Сегмент мотелів продемонстрував приріст на 10,7 %, що можна пояснити активізацією внутрішнього туризму та збільшенням автомобільних подорожей. Найбільш стрімке зростання зафіксовано у сфері хостелів, а саме на 28,7 %, що відображає підвищений попит на бюджетні формати розміщення, особливо серед молоді, студентів, волонтерів та внутрішньо переміщених осіб [19, с. 91].

Упродовж 2024–2025 років було зафіксовано відкриття 96 нових об'єктів розміщення. Власники готельного бізнесу надають перевагу територіям з найбільш стабільнішою безпековою ситуацією, розвиненою туристичною інфраструктурою та зростаючим попитом на тимчасове проживання.

Структура ринку залишається фрагментованою та характеризується високою часткою незалежних закладів. Близько 80 % становлять малі та середні готелі різних категорій, які працюють автономно та формують основу національного готельного фонду. Частка національних мереж складає близько 5 %, тобто більшість закладів працюють незалежно і не входять до великих об'єднань. Присутність міжнародних готелів поки що залишається мінімальною – близько 1 %, однак саме цей сегмент часто задає стандарти якості, сервісу та управління, орієнтовані на міжнародні практики [21].

Одним із найбільш гнучких та адаптивних сегментів готельного бізнесу в умовах воєнних та економічних викликів в Україні є малі готелі. Вони мають значний потенціал для зростання та розвитку, попри наявність численних труднощів. Їх конкурентною перевагою є здатність швидко реагувати на зміни попиту, пропонувати індивідуальний підхід до кожного гостя та створювати унікальний досвід проживання. Особлива увага до деталей, орієнтація на автентичність і локальні особливості – це їх ключ до можливості конкуренції з великими мережами, так як це формує атмосферу домашнього затишку та персоналізованого сервісу, що так важливо для більшості клієнтів.

Водночас адаптивність малих готелів проявляється не лише у сервісі, а й у маркетингових та управлінських рішеннях. Серед ефективних стратегій розвитку виділяються оптимізація вебсайтів для швидкого пошуку в інтернеті, активна присутність у соціальних мережах та використання онлайн-платформ бронювання. Важливим чинником стійкості є також співпраця з місцевими громадами та бізнесами, що сприяє інтеграції готелів у культурне й економічне життя регіону.

Поведінка споживачів загострюється через воєнний стан в Україні, а це в свою чергу впливає на те, як розвивається готельний бізнес. Сучасні клієнти стали більш обережними у виборі місця проживання, приділяючи підвищену увагу безпеці, автономності та гнучкості умов розміщення. Якщо раніше основними критеріями вибору були комфорт і рівень сервісу, то сьогодні

важливими факторами стали наявність укриттів, стабільне енергопостачання та наявність генератора.

Також спостерігається зміна формату подорожей через високий рівень невизначеності та обмежений бюджет споживачів – зростає популярність короткострокових поїздок. Через що туристи все частіше обирають апартamenti, котеджі та апарт-готелі, які забезпечують більшу приватність і незалежність. Традиційні готелі через це отримують додатковий конкурентний тиск, вони змушені адаптувати власні пропозиції до нових запитів клієнтів.

У 2025–2026 роках цінова політика українських готелів формується в умовах нестабільного попиту та домінування внутрішнього туризму. Ринок в свою чергу дедалі більше набуває ознак «ринку покупця», коли за збереження пропозиції та зниження платоспроможності населення підприємства змушені впроваджувати гнучкі інструменти ціноутворення та активніше конкурувати за клієнта [23].

Гнучке встановлення цін на основі аналізу попиту, сезонності, завантаженості номерного фонду, поведінки клієнтів та дій конкурентів, в умовах нестабільного попиту та високої конкуренції є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності готелів. Готелі активно застосовують різні тарифи залежно від періоду бронювання, тривалості проживання та рівня завантаженості. Наприклад, раннє бронювання часто супроводжується знижками, тоді як у періоди високого попиту ціни можуть суттєво зростати. Такий підхід дозволяє максимізувати дохід з кожного номера та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Водночас у безпечніших регіонах, насамперед у Карпатському туристичному кластері, спостерігається істотне зростання середнього тарифу (ADR). ADR (Average Daily Rate) – це середній тариф за номер на добу. У першому кварталі 2025 року в Буковелі ціни продемонстрували рекордну динаміку: у січні зростання склало близько 30 %, у лютому – до 69 %, у березні – майже 29 %. У пікові зимові місяці приріст ADR у Карпатах загалом сягав 70

%, а це свідчить про високий попит на такого роду відпочинок. У Львові підвищення тарифів було помірнішим – близько 11 % у першому кварталі 2025 року, що відображає стабільний, але більш стриманий попит у міському сегменті. В Одесі темп навіть ще вищий ніж у Львові – 21-24% у різні місяці [24].

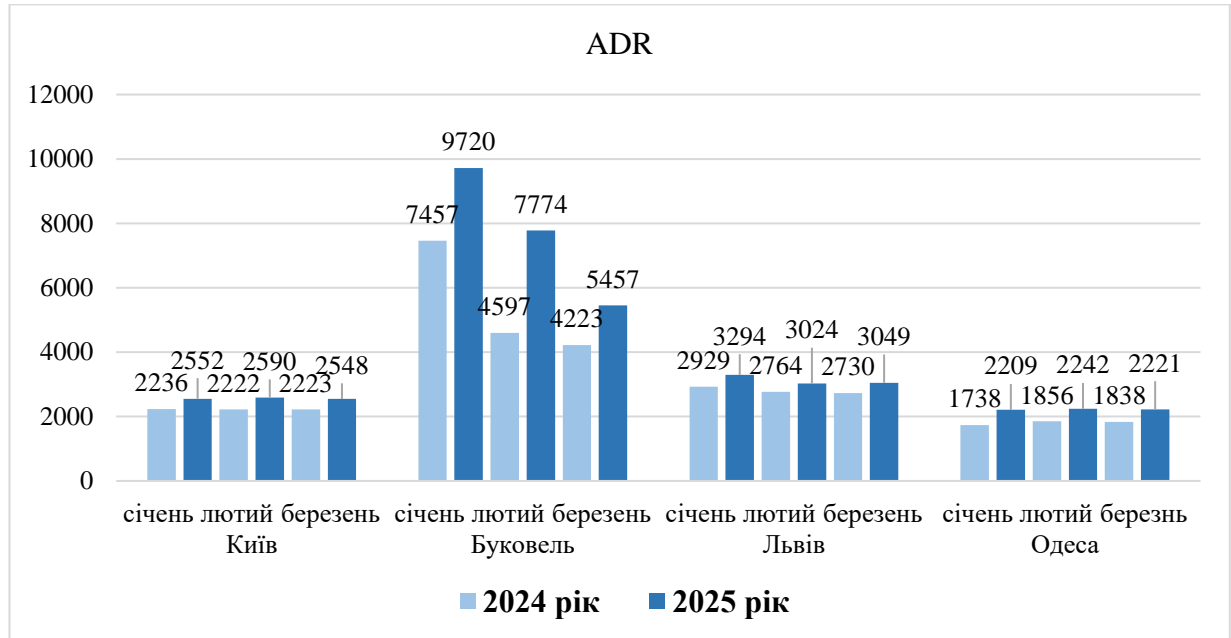


Рис. 2.2. Цінова порівняльна аналітика готельного бізнесу в Україні за 2024 –2025 роки

Джерело: [24]

Показники завантаженості демонструють наявність суттєвих регіональних розбіжностей. У таких великих містах, як Київ, Львів та Одеса, рівень завантаженості у 2025 році становив від 35 до 47 %. Цей показник виявився на декілька відсотків вищим порівняно з попереднім роком, що створює сприятливі умови для впровадження механізмів динамічного ціноутворення та активізації діяльності в корпоративному сегменті.

Натомість у зимовому сезоні 2025/2026 років саме Карпати досягли майже повної завантаженості (85–95 %), тоді як міські готелі працювали в межах 50–65 %, а Одеса – 45–65 % залежно від формату та концепції закладу. Показовими також є і новорічні тарифи 2026 року в Буковелі: бюджетні пропозиції стартували від 17–25 тис. грн за п'ять ночей, середній сегмент

(готелі зі SPA та басейнами) – від 50 до 120 тис. грн, а преміальні варіанти перевищували 120 тис. грн, що ще раз показує чітку сегментацію ринку [25, 26, 27].

Сучасна цінова політика готелів вирізняється активним впровадженням динамічних підходів до управління доходами: зростає частка ранніх бронювань, а обсяги прямих замовлень через офіційні сайти досягають 25–30 %. Попит усе більше зміщується в бік апарт-готелів і котеджів, які забезпечують гостям вищий рівень приватності та автономності. У 2026 році український готельний ринок демонструє поєднання цінової гнучкості, регіональних диспропорцій у розвитку та поступового пристосування до нових моделей поведінки споживачів в умовах воєнної економіки.

Ринок готельних послуг України характеризується значним рівнем конкуренції, проте водночас відзначається великою кількістю окремих, не домінуючих учасників. Незалежні заклади складають близько 80 % ринку, тоді як мережеві готелі займають меншу частку, що свідчить про значну роль локальних готелів у структурі гостинності країни. Основними національними лідерами за кількістю об'єктів є Optima Hotels (61 готель), Ribas Hotels Group (понад 56 готелів), Premier Hotels and Resorts (12 готелів) і Maestro Hotel Management (14 готелів), а також інші регіональні варіанти.

Міжнародні мережі представлені досить обмежено, про це свідчить їх частка на національному ринку – лише 1–2 %, зокрема бренди Accor, Radisson, Hyatt, Hilton, Wyndham, InterContinental і Rixwell, які зосереджені переважно в містах великого формату (Київ, Львів, Одеса). У країні активно зростає конкуренція не лише серед звичайних готелів, але й через дедалі більшу популярність апарт-готелів і котеджних містечок.

Окрім цього, короткострокова оренда (Airbnb та подібні формати) створює додатковий тиск на класичні готелі. Водночас у таких туристичних центрах, як Одеса, конкуренція поки що нижча, що відкриває вищі шанси для прибутковості та розвитку нових проєктів.

Готельний ринок у Одесі характеризується поєднанням історичних об'єктів та сучасних курортних комплексів. Центральні готелі, такі як Londonska Hotel чи Bristol, конкурують за ділових та культурних туристів усього світу, тоді як готелі уздовж узбережжя й курортного сектору – Nemo Hotel Resort & Spa або Maristella Marine Residence, більше орієнтовані на відпочинок біля моря. Завдяки такому поєднанню різних сегментів формується значно нижче перенасичення в зрівнянні з іншими регіонами, а це в свою чергу дає одеському ринку готелів вищі шанси на стабільну прибутковість, особливо в літній сезон.

Сучасний ринок готельно-ресторанних послуг України функціонує в умовах низки серйозних викликів: дефіциту кадрів, проблем з енергетикою, зниження платоспроможності населення, конкуренції з житлом, яке надається в оренду та обмежених інвестиційних можливостей. Воєнні події зумовили відтік кваліфікованого персоналу та скорочення внутрішнього попиту, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємств. Водночас нестабільність енергопостачання ускладнює операційну діяльність, а обмежений доступ до фінансових ресурсів стримує модернізацію та розширення бізнесу. Сучасний стан ринку готельно-ресторанних послуг потребує активної підтримки з боку держави, а також реорганізації та оптимізації внутрішніх процесів [30, с. 58].

Проте перспективи для розвитку завжди мають місце бути. Завершення війни та повернення міжнародного туризму можуть стати потужним імпульсом для відновлення попиту та залучення інвестицій. Важливими напрямками залишаються цифрова трансформація, впровадження інноваційних інформаційних технологій, розвиток національних мереж і підвищення стандартів якості послуг. Впровадження інноваційних інформаційних технологій – це пріоритетне завдання для бізнесу, тому що відкриваються можливості для оптимізації діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

2.2. Організаційно-економічна характеристика МПП "Домінанта"

МПП "Домінанта" код ЄДРПОУ 30248637 зареєстроване за адресою: 65026, Одеська обл., місто Одеса, Приморський район, вулиця Успенська, будинок 95. Форма власності - приватна власність.

Основним видом діяльності підприємства згідно з КВЕД є 55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Також є інші види діяльності:

56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

56.30 - Обслуговування напоями.

68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

82.30 - Організування конгресів і торговельних виставок.

96.09 - Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.

Підприємство забезпечує надання широкого спектру готельних послуг, дотримуючись стандартів якості та сервісу, що відповідають категорії закладу, та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Готель знаходиться у безпосередній близькості до паркової зони, бізнес-центрів, торговельних об'єктів та історичних пам'яток міста. Таке розміщення забезпечує зручність для різних категорій споживачів, зокрема туристів та осіб, які здійснюють ділові поїздки, що позитивно впливає на привабливість підприємства.

Статутний капітал підприємства становить 18 000 000 грн, що свідчить про достатній рівень фінансового забезпечення для здійснення господарської діяльності у сфері готельного бізнесу. Засновником, керівником та кінцевим бенефіціарним власником із часткою 100% є Жардан Марія Кузьмівна, яка здійснює прямий вирішальний вплив на діяльність підприємства. Бухгалтерський облік станом на 2026 рік здійснює Гудзь Юлія Юріївна.

Готель знаходиться у безпосередній близькості до паркової зони, бізнес-центрів, торговельних об'єктів та історичних пам'яток міста. Таке розміщення

забезпечує зручність для різних категорій споживачів, зокрема туристів та осіб, які здійснюють ділові поїздки, що позитивно впливає на привабливість підприємства.

Номерний фонд готелю становить 37 номерів різних категорій. Наявність номерів різних категорій (від економ до апартаментів підвищеного рівня комфортності) дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти ринку та формувати гнучку цінову політику, що є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності.

Крім основних послуг проживання, підприємство надає послуги ресторанного обслуговування, функціонує цілодобовий лобі-бар «Глазго», діють конференц-зали та банкетна зала. Додаткові сервіси надають можливість підвищити середній чек з одного клієнта. Підприємство забезпечує високий рівень сервісного обслуговування, що включає роботу кваліфікованого персоналу, наявність паркувальних місць, ресторану, бару та конференц-залів. Комплексність послуг дозволяє задовольняти потреби різних груп клієнтів та формує додаткову цінність для споживачів.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональну структуру, що передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівництвом та персоналом. Управління здійснюється керівником, який координує роботу адміністративного персоналу, служби прийому та розміщення, служби експлуатації номерного фонду, ресторанного підрозділу, технічної служби та бухгалтерії. Така структура забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, ефективну координацію діяльності підрозділів і контроль за якістю надання послуг.

Разом з тим, лінійно-функціональна структура, незважаючи на свою ефективність у стабільних умовах, може обмежувати гнучкість підприємства в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Це може ускладнювати оперативне впровадження інновацій та адаптацію до змін попиту, що є критично важливим для підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах.

Підприємство оснащено автономними системами електро- та водопостачання, системами відеоспостереження та контролю доступу, що підвищує рівень безпеки та надійності функціонування і відповідає вимогам матеріально-технічних баз. Це показує їх прагнення забезпечити безперервність діяльності навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Важливим підтвердженням якості надання послуг є наявність професійних відзнак та нагород. Зокрема, готель входив до переліку «ТОП-30 кращих готелів для молодят» у 2019 році, що свідчить про його привабливість для клієнтів у сегменті святкового та романтичного відпочинку. Крім того, у період з 2007 по 2019 роки готель щорічно отримував відзнаки від міжнародних платформ бронювання, зокрема Booking.com та TripAdvisor, які формуються на основі відгуків клієнтів. Це свідчить про стабільно високий рівень якості обслуговування, позитивний досвід гостей та ефективність управління підприємством. Наявність таких нагород виступає важливим нематеріальним активом у забезпеченні конкурентних переваг.

Архітектурна концепція готелю була розроблена під керівництвом головного архітектора Олександра Роменського. Готель поєднує елементи класичної європейської архітектури з сучасними рішеннями в організації простору. Особливості архітектурного оформлення сприяють формуванню впізнаваного іміджу підприємства та підвищують його привабливість на ринку готельних послуг.

Високий рівень архітектурного виконання підтверджується отриманням відзнаки «Краще архітектурне творіння в Україні» у 2006 році, що свідчить про відповідність будівлі сучасним вимогам естетики та функціональності.

Фінансові результати МПП «Домінанта» у 2024–2025 роках свідчать про негативну динаміку, завдяки нестабільності економічного середовища. Стан основних техніко-економічних показників МПП «Домінанта» наведено у таблиці 2.1.

Основні техніко-економічні показники діяльності МПП «Домінанта»

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	2828	2457	-371	-13,12
2. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	1977	2097	+120	+6,07
3. Чистий прибуток, тис. грн	1000	900	-100	-11,1
4. Активи підприємства, тис. грн	10196	10660	+464	+4,55
5. Власний капітал, тис. грн	9966	10258	+292	+2,93
6. Адміністративні витрати, тис. грн	569	439	-130	-22,85
7. Витрати на збут, тис. грн	416	24	-392	-94,23
8. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	17	-9	-34,62

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Динаміка основних фінансових результатів свідчить про наявність складнощів у господарській діяльності підприємства, що проявляється у зміні обсягів доходів, витрат та кінцевого фінансового результату.

У 2024 році чистий дохід від реалізації послуг становив 2828 тис. грн, при цьому собівартість реалізованих послуг складала 1977 тис. грн. За результатами діяльності підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 1000 тис. грн, що свідчить про низький рівень рентабельності діяльності у зазначеному періоді.

Разом з тим у 2025 році підприємство отримало схожий фінансовий результат, а саме прибуток у сумі 900 тис. грн, що всього на 100 тис. грн менше порівняно з 2024 роком. Водночас у досліджуваному періоді активи підприємства збільшилися з 10196 тис. грн до 10660 тис. грн, тобто на 4,55 %. Також спостерігається зростання власного капіталу підприємства з 9966 тис. грн у 2024 році до 10258 тис. грн у 2025 році, що на 292 тис. грн або на 2,93 % більше.

Важливою складовою аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є дослідження його доходів, яке дає змогу оцінити їх склад, структуру та динаміку зміни. Особливу увагу при цьому приділяють доходам

від операційної діяльності, оскільки саме вони формують основну частину фінансових результатів підприємства та характеризують ефективність його основної діяльності. Динаміку та структуру доходів МПП «Домінанта» за 2024 - 2025 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка і структура доходів МПП «Домінанта» у 2024-2025 роках, тис. грн

Показники	2024 рік		2025 рік		Відхилення	
	Сума тис. грн	Структура, %	Сума тис. грн	Структура, %	Абсолютне	Відносне, %
Операційна діяльність						
Чистий дохід (виручка)	2828	89,61	2457	81,14	-371	-13,12
Інші операційні доходи	328	10,39	271	18,86	-57	-17,38
Всього доходи від операційної діяльності	3156	100	3028	100	-128	-4,06
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	0	0	0	0	0	0
Всього	0	100	0	100	0	0
Разом доходи від звичайної діяльності	3156	100	3028	100	-128	-4,06

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.2 свідчать про зміни у структурі доходів МПП «Домінанта», а саме у 2024 році основну частку доходів становив чистий дохід від реалізації послуг – 2828 тис. грн, тоді як інші операційні доходи склали 328 тис. грн. У 2025 році чистий дохід від реалізації складає 2457 тис. грн, а інші операційні доходи – 271 тис. грн. Загалом у 2025 році загальна сума доходів підприємства скоротилася на 128 тис. грн. Скорочення чистого доходу на 371 тис. грн свідчить про суттєве зниження обсягів реалізації послуг готелем у досліджуваному періоді.

Динаміку і структуру витрат МПП «Домінанта» за 2024-2025 роки представлено у таблиці 2.3.

Динаміка і структура витрат МПП «Домінанта» за 2024-2025 роки, тис. грн

Показники	2024 рік		2025 рік		Відхилення	
	Сума тис. грн	Структура, %	Сума тис. грн	Структура, %	Абсолютне	Відносне, %
Операційна діяльність						
Собівартість реалізованих послуг	1977	62,88	2097	77,18	+120	+6,07
Адміністративні витрати	569	18,10	439	16,15	-130	-22,85
Витрати на збут	416	13,23	24	0,88	-392	-94,23
Всього основні операційні витрати	2962	94,21	2560	94,21	-402	-13,57
Інші операційні витрати	182	5,79	157	5,79	-25	-13,74
Всього витрат операційної діяльності	3144	100	2717	100	-427	-13,58
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Інші витрати	0	0	0	0	0	0
Всього	0	0	0	0	0	0
Разом витрати від звичайної діяльності	3144	100	2717	100	-427	-13,58

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Найбільшу частку витрат МПП «Домінанта» становлять витрати операційної діяльності. У 2024 році їх загальна сума складала 3144 тис. грн, з яких основну частину займала собівартість реалізованих послуг – 1977 тис. грн. Також значну частку становили адміністративні витрати, а саме 18,10 %. У 2025 році структура витрат підприємства змінилася. Основну частину витрат сформувала собівартість реалізованих послуг у сумі 2097 тис. грн, що становить 77,18 % усіх витрат. Загалом сума витрат від звичайної діяльності зменшилася на 427 тис. грн порівняно з 2024 роком.

Для всебічної та більш обґрунтованої оцінки фінансового стану підприємства доцільним є проведення детального аналізу динаміки змін у балансі відносно обсягів реалізації продукції та отриманого прибутку. Такий підхід дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність його діяльності та визначити взаємозв'язок між ключовими фінансовими показниками.

Співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягів реалізації продукції та величиною прибутку МПП «Домінанта» за 2024-2025 роки

Показники	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Темпи зростання, %
Валюта балансу	10196	10660	+4,55
Чистий дохід (виручка) від реалізації	2828	2457	-13,12
Чистий прибуток	1000	900	-11,1

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані свідчать про неоднозначну динаміку показників діяльності МПП «Домінанта» у 2025 році порівняно з 2024 роком. Зокрема, валюта балансу підприємства зросла на 4,55 %, що може свідчити про збільшення обсягів активів підприємства. Водночас чистий дохід від реалізації, що в свою чергу вказує на зниження обсягів реалізації продукції.

У досліджуваному періоді МПП «Домінанта» характеризується зниженням обсягів діяльності та погіршенням фінансових результатів, що потребує впровадження ефективних управлінських рішень для відновлення стабільності й підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз організаційно-економічної діяльності виявив сильні сторони підприємства та проблеми, пов'язані зі зниженням обсягів діяльності, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління і розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства

МПП "Домінанта"

Для забезпечення стабільного розвитку та покращення в сучасних умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг важливо оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства. Необхідно здійснювати комплексний аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішнього середовища її функціонування. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі

сторони підприємства, визначити потенційні можливості розвитку та загрози, що можуть впливати на ефективність діяльності.

Важливим інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно дослідити внутрішні та зовнішні фактори діяльності організації. Даний метод передбачає визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. SWOT-аналіз МПП «Домінанта» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз МПП «Домінанта»

SWOT	О - можливості	Т - загрози
		Зростання популярності внутрішнього туризму. Розвиток туристичної інфраструктури Одеси. Використання онлайн-платформ бронювання. Впровадження сучасних цифрових технологій управління. Розширення спектра послуг для гостей. Розвиток ділового туризму та проведення конференцій. Співпраця з туристичними агентствами та туроператорами. Активне просування готелю через соціальні мережі та інтернет.
S – сильні сторони	SO	ST
Вигідне розташування готелю в центральній частині міста. Рівень сервісу відповідає статусу чотирьох-зіркового готелю та індивідуальний підхід до гостей. Позитивна репутація та хороші відгуки клієнтів. Комфортні номери та цікавий інтер'єр. Наявність додаткових	Активно просувати готель через міжнародні та національні онлайн-платформи бронювання, використовуючи позитивну репутацію та вигідне розташування. Розширити спектр послуг (екскурсії, туристичні пакети) з метою залучення внутрішніх туристів. Використовувати	Підвищувати якість сервісу для формування лояльності клієнтів та збереження конкурентних позицій на ринку. Використовувати вигідне розташування готелю як ключову конкурентну перевагу у боротьбі з іншими готелями. Оптимізувати витрати на

<p>послуг (ресторан, конференц-зал). Налагоджена система бронювання номерів через онлайн-платформи. Кваліфікований та досвідчений персонал Впізнаваний бренд.</p>	<p>кваліфікований персонал та високий рівень сервісу для розвитку ділового туризму та проведення конференцій. Активно розвивати маркетинг у соціальних мережах для залучення нових клієнтів. Запровадити сучасні цифрові системи управління готелем для підвищення ефективності роботи.</p>	<p>утримання готелю з урахуванням економічної нестабільності. Розвивати співпрацю з туристичними агентствами для стабілізації потоку гостей. Формувати гнучку цінову політику для адаптації до змін попиту.</p>
W – слабкі сторони	WO	WT
<p>Обмежена місткість номерного фонду. Висока собівартість утримання готелю. Залежність від сезонності туристичних потоків. Недостатня активність у цифровому маркетингу. Обмежені можливості для розширення площ. Високі витрати на комунальні послуги та енергоресурси. Недостатня кількість паркувальних місць для гостей. Залежність від зовнішніх платформ бронювання.</p>	<p>Активізувати цифровий маркетинг та рекламу в інтернеті для підвищення популярності готелю. Розширити партнерство з туристичними операторами для збільшення завантаженості номерів. Використовувати сучасні технології управління для підвищення ефективності роботи персоналу. Оптимізувати використання наявних площ готелю для збільшення кількості послуг. Розвивати програми лояльності для постійних клієнтів.</p>	<p>Впроваджувати заходи щодо зниження операційних витрат та енергоефективності. Диверсифікувати джерела доходів за рахунок додаткових послуг. Розробити антикризову стратегію управління. Підвищувати ефективність управління ресурсами підприємства. Активно аналізувати конкурентне середовище для швидкої адаптації до змін.</p>

Джерело: розроблено автором

За допомогою аналізу було визначено, що основними перевагами підприємства є вигідне розташування в центральній частині міста, високий рівень сервісу, позитивна репутація серед клієнтів, а також наявність додаткових послуг, що підвищують привабливість готелю для різних споживачів. За рахунок цих переваг можна розвинути краще готель, зокрема за рахунок зростання внутрішнього туризму, використання онлайн-платформ бронювання та активізації маркетингової діяльності в інтернеті. Серед слабких сторін варто виділити обмежену місткість номерного фонду, залежність від сезонності попиту та недостатній рівень цифрового маркетингу.

Значний вплив на функціонування підприємства мають і зовнішні загрози, зокрема посилення конкуренції, економічна нестабільність, зниження платоспроможності населення та вплив воєнного стану. Крім того, зростання витрат на енергоресурси негативно позначається на фінансових результатах.

Для більш глибокого дослідження умов функціонування підприємства доцільно провести PEST-аналіз. Даний метод передбачає аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що можуть впливати на розвиток підприємства. Аналіз дає можливість оцінити силу та характер впливу кожного фактора, а також визначити загальний рівень сприятливості зовнішнього середовища для розвитку компанії.

Таблиця 2.6

Матриця PESTEL-аналізу МПП «Домінанта»

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка
1	2	3	4
1. Політичні фактори:			
1.1 Державне регулювання діяльності готельного бізнесу та туризму (ліцензування, стандарти якості)	2	-1	-2
1.2 Державні програми підтримки туризму та розвитку інфраструктури	2	+1	+2
1.3 Вплив воєнного стану на логістику і діяльність підприємства	3	-1	-3
Разом за політичними факторами			-3
2. Економічні фактори:			
2.1 Інфляція та зростання цін на ресурси	3	-1	-3
2.2 Податкові пільги на місцевому рівні	2	+1	+2
2.3 Зниження купівельної спроможності населення	3	-1	-3
Разом за економічними факторами			-4
3. Соціальні фактори:			
3.1 Зміна демографічної структури населення	1	-1	-1
3.2 Розвиток культури туризму	3	+1	+3
3.3 Зростання популярності внутрішнього туризму	3	+1	+3
Разом за соціальними факторами			+5
4. Технологічні фактори:			

4.1 Модернізація обладнання	2	+1	+2
4.2 Впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі (онлайн-бронювання, CRM-системи)	3	+1	+3
Разом за технологічними факторами			+5
5. Екологічні фактори:			
5.1 Екологічні вимоги	1	-1	-1
5.2 Контроль якості	2	+1	+2
Разом за екологічними факторами			+1
6. Правові фактори:			
6.1 Законодавче регулювання діяльності підприємств	2	+1	+2
6.2 Контроль державних органів (податкова, антимонопольна служба)	2	-1	-2
Разом за правовими факторами			0

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу показали, що найбільш значний позитивний вплив на діяльність підприємства мають соціальні та технологічні фактори, зокрема розвиток туризму, зростання популярності внутрішніх подорожей, а також активне впровадження цифрових технологій у сфері готельного бізнесу. Але все таки економічні та політичні фактори негативно впливають на функціонування підприємства, зокрема інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності населення та вплив воєнного стану на туристичну галузь.

Загалом зовнішнє середовище функціонування готелю є помірно сприятливим, однак потребує постійного моніторингу та врахування можливих ризиків. Урахування зазначених факторів дозволить підприємству ефективніше формувати стратегію розвитку та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Для проведення аналізу конкурентоспроможності та побудування матриці конкурентного профіля готелю «The London Hotel» було визначено готелі-конкуренти. «Alexandrovskiy Hotel» (4-оїх зірковий), «Dvoryansky Hotel» (4-оїх зірковий) та «Potemkinn Hotel» (3-оїх зірковий), оскільки вони є прямими та найближчими конкурентами в сегменті від трьох до чотирьох-

зіркових закладів у центрі Одеси. В таблиці 2.7 наведено рівня конкурентоспроможності корпорацій на національному ринку.

Таблиця 2.7

Показники для обчислення рівня конкурентоспроможності окремих корпорацій на національному ринку

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг оцінок окремих показників корпорацій за десятибальною системою							
		«The London Hotel»	оцінка	«Alexandrovskiy Hotel»	оцінка	«Dvoryansky Hotel»	оцінка	«Potemkinn Hotel»	оцінка
Якість і споживчі переваги послуг (сервіс, чистота, комфорт)	0,15	8	1,2	7	1,05	9	1,35	5	0,75
Асортимент послуг (номери, ресторан, конференц-зали)	0,1	7	0,7	8	0,8	8	0,8	5	0,75
Ступінь дієвості каналів збуту (онлайн-бронювання, сайт, сторонні сайти)	0,15	7	1,05	8	1,2	8	1,2	7	1,05
Ефективність реклами і стимулювання збуту (промо, соцмережі)	0,15	6	0,9	8	1,2	7	1,05	4	0,6
Фінансові ресурси (інвестиції, стабільність)	0,2	7	1,4	7	1,4	8	1,6	7	1,4
Репутація у споживачів (відгуки, рейтинг)	0,15	8	1,2	8	1,2	9	1,35	7	1,05
Можливості в ціновій політиці (гнучкість, сезонні знижки)	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7	7	0,7
Разом	1		7,15		7,55		8,05		6,3

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих результатів була складена матриця конкурентного профілю підприємств, яка дозволяє візуалізувати сильні та слабкі сторони кожного готелю за критеріями та визначити їх відносні конкурентні позиції на ринку.

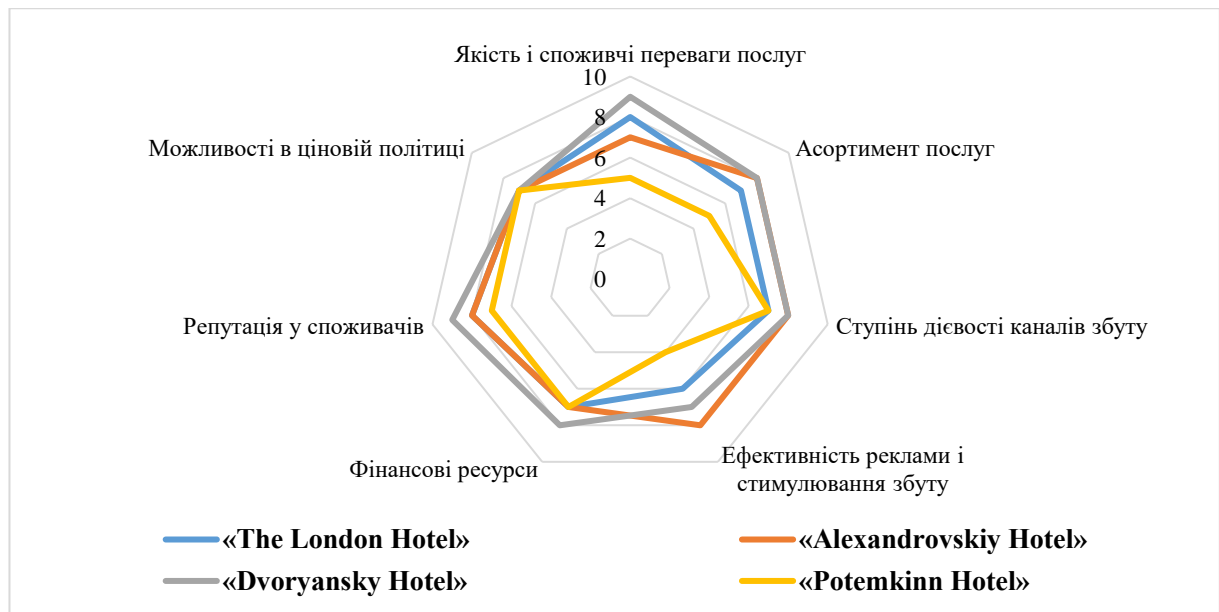


Рис. 2.1 Матриця конкурентного профіля

Джерело: розроблено автором

Аналіз показав, що «The London Hotel» посідає стабільну позицію серед незалежних готелів центру Одеси з сумарним балом 7,15. Він демонструє хорошу якість послуг, репутацію та гнучкість у ціновій політиці, що дозволяє утримувати лояльну аудиторію. Водночас він поступається конкурентам за ефективністю реклами, стимулюванням збуту та широтою асортименту послуг. Це свідчить про недостатню активність у сфері маркетингових комунікацій та обмеженість додаткових сервісів у порівнянні з лідерами ринку.

Підсилити позиції можливо через активніше використання цифрових каналів, розвиток просування в соціальних мережах і впровадження програм лояльності, що є особливо актуальним в умовах поступового відновлення туристичного потоку в Одесі після воєнних викликів. Окрім цього, доцільним є розширення переліку послуг та підвищення їхньої унікальності, що дозволить сформувати додаткові конкурентні переваги підприємства.

На основі проведених аналізів можна визначити, що підприємство займає відносно стабільну позицію на ринку готельних послуг, проте не належить до лідерів галузі. Його конкурентоспроможність забезпечується за рахунок поєднання прийнятних рівнів цін, належної якості обслуговування та сформованої клієнтської бази.

Підприємство орієнтується переважно на внутрішніх споживачів, які віддають перевагу середньому ціновому сегменту. Водночас рівень популярності бренду залишається обмеженим, що стримує розширення ринкової частки та залучення нових клієнтів. Також відсутні чітко виражені унікальні конкурентні переваги, які б дозволяли підприємству значно виділитися серед інших готелів. У сучасних умовах це знижує можливості ефективної конкуренції, особливо з урахуванням активного розвитку онлайн-сервісів бронювання та зростання вимог споживачів до якості послуг.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеної роботи було проаналізовано сучасний стан розвитку готельного бізнесу в Україні, а також здійснено комплексну оцінку діяльності МПП «Домінанта», яке функціонує на базі готелю «The London Hotel». Готельний ринок України в умовах воєнного стану характеризується високим рівнем невизначеності, зниженням платоспроможного попиту, зростанням витрат на енергоресурси та посиленням конкуренції. Водночас галузь демонструє здатність до адаптації завдяки розвитку внутрішнього туризму, використанню цифрових технологій та впровадженню гнучких управлінських підходів.

У ході аналізу техніко-економічного стану МПП «Домінанта» було встановлено, що підприємство має розвинену матеріально-технічну базу, вигідне розташування в історичному центрі Одеси, високий рівень сервісу та позитивну репутацію серед клієнтів. Проте фінансові результати діяльності свідчать про погіршення економічних показників у досліджуваній період, що проявляється у зниженні обсягів доходів, скороченні активів та отриманні збитку у 2025 році.

SWOT- і PESTEL-аналізи допомогли виявити головні фактори, що впливають на роботу готелю. Серед ключових можливостей – популярність внутрішнього туризму, розвиток цифрових каналів просування та розширення

асортименту послуг. А от до загроз відносять: економічна нестабільність, падіння купівельної спроможності людей, військові ризики та жорстка конкуренція на ринку готелів.

Аналіз конкурентів показав, що «The London Hotel» тримається стабільно в центрі Одеси, але відстає від деяких суперників у маркетингу та активному просуванні. Щоб підняти конкурентоспроможність, варто активізувати цифровий маркетинг, більше працювати в соцмережах і на платформах бронювання, запуснути програми лояльності для постійних гостей, оптимізувати витрати та додати нові послуги.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МПП "ДОМІНАНТА"

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах функціонування готельного бізнесу в Україні, що супроводжуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю попиту та посиленням конкуренції, питання підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про наявність як сильних сторін підприємства, так і певних проблемних аспектів, що стримують його розвиток.

З огляду на сучасні технології та швидкий розвиток, вважаю більш доцільним спрямувати заходи щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства МПП «Домінанта» на цифровий маркетинг. Оскільки це може допомогти підприємству зберегти свої позиції на ринку України, з урахуванням великого конкурентного ринку та нестабільності в країні. Так як, однією з ключових проблем готелю є недостатній рівень представленості в інформаційному просторі та фактична відсутність системного підходу до маркетингової діяльності.

Підприємство не використовує у повній мірі сучасні цифрові інструменти просування, що є критичним недоліком в умовах цифровізації економіки, зростання онлайн-життя та зміни поведінки споживачів. Інформатизація суспільства вимагає створювати ефективні маркетингові інформаційні системи, як головний інструмент в конкурентній боротьбі [35]. Запропоновані заходи повинні мати системний характер, враховувати сучасні тенденції розвитку галузі та бути адаптованими до умов воєнного часу.

На сьогодні залучення нових клієнтів підприємством відбувається переважно за рахунок неформальних каналів комунікації – так зване «сарафанне радіо», що значно обмежує можливості розширення клієнтської бази та підвищення популярності бренду підприємства. Сучасні споживачі орієнтуються на цифрові джерела інформації, такі як вебсайт, соціальні мережі та платформи для здійснення броні, що дозволяють швидко порівнювати пропозиції та приймати рішення. Відсутність чи погане просування підприємства в цих каналах фактично означає втрату значної частини потенційних клієнтів.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції вже недостатньо лише надавати якісні послуги чи товари. Необхідно також ефективно комунікувати з цільовою аудиторією, будувати довіру та формувати сильний бренд. Соціальні мережі відкривають нові можливості для туристичної сфери, стають ефективними платформами популяризації інформації та залучення більшої аудиторії [36]. З цією метою підприємствам доцільно розробити чітке позиціонування на ринку, яке буде розглянуто більш детально нижче.

Враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, де серед слабких сторін визначено низький рівень маркетингової активності, а серед можливостей – розвиток цифрових каналів просування, доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на цифрову трансформацію маркетингової діяльності підприємства. Реалізація таких заходів дозволить не лише усунути існуючі недоліки, а й сформувати нові конкурентні переваги для «виграшу» на ринку. Заходи наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства МПП

«Домінанта»

Захід	Проблема	Суть заходу	Очікуваний результат та вплив
Удосконалення вебсайту	Відсутність онлайн-присутності	Покращення існуючого сайту з інформацією та оналайн-бронюванням	Збільшення кількості клієнтів, формування сучасного іміджу, розширення ринку

Просування у соцмережах	Низька популярність	Ведення Instagram, Facebook, TikTok, створення контенту	Зростання популярності та залученості, посилення ринкових позицій
Онлайн-реклама	Обмежене залучення клієнтів	Таргетована та контекстна реклама	Швидке зростання кількості звернень, підвищення активності
Платформи бронювання	Обмежений доступ до ринку	Реєстрація на різних сайтах для бронювання	Збільшення бронювань, розширення клієнтської бази
CRM-система	Відсутність/слабка роботи з клієнтами	Автоматизація обліку та комунікації	Зростання повторних продажів, підвищення якості сервісу
Програма лояльності	Низька частка постійних клієнтів	Система знижок і бонусів	Утримання клієнтів, формування стабільного попиту
Управління репутацією	Ігнорування відгуків	Робота з відгуками та рейтингами	Підвищення довіри, зміцнення іміджу
Навчання персоналу	Низький рівень цифрових навичок	Підвищення кваліфікації	Ефективніше використання інструментів

Джерело: розроблено автором

Першочерговим напрямом удосконалення є покращення офіційного вебсайту підприємства до вимог сучасності. Вебсайт виступає базовим елементом рівня активності в Інтернеті та основним каналом взаємодії з клієнтами. Він має містити повну та актуальну інформацію про підприємство, перелік послуг, характеристику номерного фонду, цінову політику, фотогалерею, відгуки клієнтів, а також інтегровану систему онлайн-бронювання, які наразі не в повному об'ємі представлені на існуючому сайті. Наявність такого ресурсу сприятиме підвищенню рівня довіри з боку потенційних клієнтів. Сайт спрощує процес отримання інформації та бронювання послуг, а також дозволить сформувати позитивний імідж підприємства як сучасного та націленого на конкурентоспроможність.

З розвитком інтернету та соціальних мереж онлайн-маркетинг став невід'ємною частиною стратегій готельних компаній. Готель може використовувати контекстну рекламу, розсилку електронних листів, рекламні кампанії у соціальних мережах та інші інструменти для залучення клієнтів.

[37]. Важливим напрямом є активізація діяльності у соціальних мережах, які сьогодні виступають ефективними каналами просування та реклами, зокрема таких платформах як Instagram, Facebook, TikTok. Регулярне ведення сторінок, публікація якісного контенту, що відображає рівень сервісу, комфорт номерів, атмосферу закладу. Також розміщення відгуків клієнтів і введення спеціальних пропозицій сприятиме формуванню кращого іміджу готелю та більшої зацікавленості клієнтів.

Персоналізація послуг є ключовим фактором у залученні та утриманні клієнтів. Готель може використовувати дані про переваги клієнта, щоб запропонувати йому індивідуальні умови перебування.

Загалом маркетинг в соціальних мережах включає широкий спектр методів роботи, серед яких: побудова бренд-спільнот, робота з блогосферою (лідерами думок, фахівцями у певній галузі, інтернет-журналістами), ведення мікроблога, нестандартні активності (розробка медійних та інтерактивних елементів), репутаційний менеджмент [36]. Використання різних форматів в різних соцмережах дозволить підвищити залученість аудиторії та сформувати більш тісний зв'язок із потенційними клієнтами.

З метою швидкого залучення нових споживачів доцільним є використання інструментів онлайн-реклами, таких як: таргетована реклама у соціальних мережах та контекстна реклама в пошукових системах. Такі інструменти дозволяють точно визначати цільову аудиторію за різними критеріями та більш швидко отримувати результати у вигляді збільшення кількості звернень і оформлення броні.

Не менш важливим є забезпечення присутності підприємства на онлайн-платформах бронювання, які є одним із основних каналів залучення клієнтів у готельному бізнесі. Створення та оптимізація профілів на таких платформах, наповнення їх якісними фото готелю, номер та інших приміщень чи послуг, надання актуальної інформації та робота з відгуками клієнтів сприятимуть підвищенню рівня довіри та розширенню клієнтської бази. Це дозволить

підприємству вийти на нові сегменти ринку та залучати як внутрішніх, так і іноземних споживачів.

Як зазначалося в таблиці 2.6 для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами доцільним є впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM-системи), яка дозволить систематизувати інформацію про споживачів, аналізувати їх поведінку та формувати персоналізовані пропозиції. Цей тип системи дозволяє готелям зберігати та відстежувати важливу інформацію про гостей, уподобання та минулу взаємодію [38]. Якщо використовувати їх, то підвищується рівень сервісу, зростає кількості повторних звернень та формуються довгострокових відносин із клієнтами.

Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності є також розробка програми лояльності, спрямованої на утримання існуючих клієнтів. Запровадження системи знижок, бонусних програм, спеціальних пропозицій для постійних клієнтів дозволить підвищити рівень їх задоволеності та стимулювати повторні звернення. Цей крок доволі вагомий, але він, у свою чергу, сприятиме зміцненню ринкових позицій та популярності серед постійних клієнтів.

У сучасних умовах значну роль відіграє управління онлайн-репутацією підприємства. Як вже зазначалось не раз вище – відгуки клієнтів безпосередньо впливають на прийняття рішень потенційними споживачами. Систематичний моніторинг відгуків, оперативне реагування на зауваження та стимулювання клієнтів до залишення позитивних оцінок – це шлях до підвищення іміджу компанії. Аналіз отриманих відгуків також дає можливість виявляти недоліки у процесі обслуговування та оперативно їх усувати.

Ефективність впровадження зазначених заходів значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу. У зв'язку з цим доцільним є підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрового маркетингу, залучення фахівців або організація відповідного навчання. Це дозволить забезпечити ефективне використання сучасних інструментів просування та підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Важливим аспектом, якому також потрібно приділити вагу, є формування чіткого позиціонування МПП «Домінанта» на ринку готельних послуг Одеси. Позиціонування – це процес визначення місця підприємства у свідомості споживачів відносно конкурентів. Воно є основою для побудови всієї маркетингової комунікації та дозволяє підприємству виділитися на тлі інших гравців ринку. Без чіткого позиціонування цифровий маркетинг перетворюється на набір розрізнених дій, які не формують єдиного образу бренду.

Для готелю буде логічним таке позиціонування: класичний чотиризірковий готель у серці Одеси, де поєднуються європейська атмосфера, персональний підхід та доступні ціни для внутрішнього туриста. Така концепція дозволяє одночасно підкреслити географічні та якісні переваги готелю, а також орієнтує комунікацію на реальну цільову аудиторію (внутрішніх туристів, ділових мандрівників, учасників заходів). Чітке позиціонування має бути послідовно відображене у всіх цифрових каналах: на сайті, у соціальних мережах, у відповідях на відгуки та рекламних оголошеннях.

Щодо удосконалення вебсайту, варто зазначити, що сучасний готельний сайт виконує функцію не просто візитки, а повноцінного інструменту продажу. Технічна сторона сайту має відповідати актуальним стандартам: швидке завантаження сторінок, адаптивна версія для мобільних пристроїв, зручна навігація та захищене з'єднання. Наповнення повинно включати: детальні описи всіх категорій номерів із вказанням площі та обладнання, фотогалерею з якісними знімками інтер'єру, ресторану, конференц-залу та лобі-бару, розділ з актуальними спеціальними пропозиціями та пакетами, блок з відгуками реальних гостей та посиланнями на зовнішні платформи бронювання. Окремою важливою функцією є система прямого онлайн-бронювання, інтегрована безпосередньо в сайт.

Стосовно просування у соціальних мережах, кожна платформа потребує індивідуального підходу до контент-стратегії. Instagram є пріоритетною

платформою для готельного бізнесу. В ньому доцільно публікувати якісні фотографії та Reels з атмосферою готелю, відео-огляди номерів, сторіс зі спеціальними пропозиціями. Facebook більше підходить для роботи з дорослою аудиторією та розповсюдження інформації про заходи, акції та корпоративні пропозиції. TikTok дозволяє охопити молодшу аудиторію через короткі розважальні відео, що демонструють унікальність готелю.

Також немало важливим є те що, за умов війни питання фізичної безпеки гостей стало вирішальним фактором при виборі готелю. Тому варто відкрито інформувати про наявність укриттів, генераторів, резервного водопостачання, безпечних зон на мінусових поверхах тощо. Фото укриттів та додаткові зручності у них, інструкції на випадок повітряної тривоги та демонстрація чітких протоколів дій формують відчуття турботи й підвищують довіру ще на етапі планування поїздки [39].

Онлайн-реклама для готелю має реалізовуватись у двох основних форматах, як зазначалось раніше. Перший – таргетована реклама в соціальних мережах (Meta Ads), яка дозволяє налаштовувати аудиторію за географією (внутрішні туристи з інших регіонів України), інтересами (подорожі, ділові поїздки, відпочинок) та поведінкою (люди, які нещодавно шукали готелі в Одесі). Другий – це контекстна реклама у Google, яка забезпечує появу готелю серед перших результатів пошуку за запитом «готель Одеса центр», «готель 4 зірки Одеса» та тощо.

Присутність на платформах бронювання потребує не лише реєстрації, а й активного управління профілем. Для готелю «Лондон» доцільно забезпечити повноцінну присутність на таких платформах, як Booking.com, та українських популярних сайтах. Обов'язково потрібно на регулярній основі оновлювати ціни та доступності номерів, завантажувати актуальні якісні фото, повний опис усіх послуг готелю, а також оперативні та ввічливі відповіді на відгуки гостей. Підвищення рейтингу на цих платформах безпосередньо впливає на видимість готелю у пошуковій видачі та частоту бронювань.

CRM-система для готелю виступає основою для побудови персоналізованих відносин із клієнтами. Впровадження такої системи дозволить зберігати повну історію взаємодії з кожним гостем. Такі як дати перебування, уподобання щодо номерів, використані послуги, відгуки та звернення до служби підтримки. На основі цих даних стає можливим надсилати персоналізовані пропозиції. Наприклад, привітання з днем народження зі спеціальною знижкою або нагадування про майбутню річницю перебування. Це суттєво підвищує ймовірність повторного бронювання.

Програма лояльності для МПП «Домінанта» може бути реалізована у кількох варіантах. Накопичувальна бонусна система, за якою гість отримує бали за кожне бронювання, харчування в ресторані або використання додаткових послуг, а потім обмінює їх на знижки чи безкоштовні ночі. Або програма досягання рівнів, де постійні гості поступово переходять на вищі рівні (срібний, золотий, платиновий чи інші) і отримують відповідні приємні привілеї. Обидві форми можуть бути реалізовані через особистий кабінет на сайті, що додатково стимулює гостей взаємодіяти з цифровими каналами готелю.

Дослідження поведінки споживачів свідчать, що понад 80% мандрівників читають відгуки перед бронюванням, а негативний відгук без відповіді від адміністрації формує негативне враження про заклад. Потенційні гості значною мірою залежать від відгуків попередніх відвідувачів, щоб оцінити якість готелів, тому важливо підтримувати хорошу репутацію в Інтернеті. Позитивні відгуки можуть допомогти встановити довіру та авторитет, зрештою впливаючи на потенційних клієнтів щодо вибору конкретного готелю. З іншого боку, негативні відгуки можуть відмовити потенційних гостей і згубно позначитися на репутації готелю [38].

Тому систематична робота з відгуками на всіх платформах є обов'язковою. Відповідь на відгук має бути своєчасною, персональною, подячною та конструктивною, тобто містити пояснення ситуації або

інформацію про вжиті заходи. Такі дії демонструють потенційним гостям, що керівництво готелю уважно ставиться до якості сервісу.

Для забезпечення системності реалізації всіх запропонованих заходів доцільно розробити поетапний план їх впровадження. На першому етапі пріоритетними є дії, які потребують мінімальних витрат, але дають швидкий результат: реєстрація та оновлення профілів на платформах бронювання, запуск сторінок у соціальних мережах та початок регулярного ведення контенту, налаштування базових рекламних кампаній у Google та Meta. На другому етапі реалізуються більш ресурсомісткі заходи: модернізація вебсайту з інтеграцією системи прямого бронювання, впровадження CRM-системи та навчання персоналу, запуск програми лояльності. Третій етап вже передбачає аналіз результатів, коригування стратегії на основі отриманих даних та поступове масштабування найбільш ефективних інструментів.

Важливою складовою успішної реалізації цифрової маркетингової стратегії є вимірювання результатів через систему ключових показників ефективності (KPI). Регулярний моніторинг показників дозволить своєчасно виявляти відхилення від плану та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо перерозподілу маркетингового бюджету між каналами.

Український бізнес сфери готельно-ресторанних послуг вже має досвід функціонування в умовах певних форс-мажорних обставинах, зокрема унікальний кейс щодо роботи і просування продуктів в умовах військових дій та ракетних загроз. Такі унікальні новації сприятимуть перспективності виходу вітчизняних представників на міжнародний ринок з позиції передачі досвіду та навчання персоналу, що відкриває для українських представників галузі на лише нові ринки збуту але й формує можливості появи нових продуктів і обумовлює трансформацію маркетингових заходів [40].

Описаний комплекс заходів цифрової трансформації маркетингової діяльності МПП «Домінанта» є системним та взаємопов'язаним. Удосконалення вебсайту формує базу для прямих бронювань, активність у соціальних мережах забезпечує популярність бренду, онлайн-реклама залучає

нових клієнтів, платформи бронювання розширюють ринок охоплення, CRM-система підвищує якість роботи з наявними гостями, а програма лояльності стимулює їх повертатися знову. Усі ці елементи разом утворюють єдину цифрову систему, що здатна суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг Одеси та сприяти його фінансовому відновленню в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Першочерговим та найбільш доцільним напрямом є розвиток цифрового маркетингу, оскільки саме він є відправною точкою цифрової трансформації підприємства. Системний підхід до цифрового маркетингу дозволяє одночасно усунути кілька критичних прогалин: відсутність систематичного контенту, слабку присутність у соціальних мережах, ігнорування відгуків і відсутність реклами.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів необхідно здійснити розрахунок основних економічних показників. Зокрема загальних витрат на реалізацію проєкту, прогнозованих доходів, чистого прибутку, показників ефективності, а також строку окупності проєкту. Проведення розрахунків дозволить комплексно оцінити доцільність впровадження запропонованих заходів, визначити їх економічний ефект та обґрунтувати прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

Для оцінки функціонування запропонованого проєкту загальні витрати визначаємо як суму по основних статтях:

1. Витрати на створення та ведення цифрового контенту. До них включаємо таргетовану рекламу, фото та відео контент, підписка на програмне забезпечення (Canva Pro, CRM) для готелю «Лондон» визначаємо за формулою:

$$R_{1T} = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^M R_{1jt} , \quad (3.1)$$

де $i = 1, T$ – період часу (місяць, квартал, рік); M – загальна кількість статей витрат; R_{1ji} – витрати на статтю витрат j за час i .

$$R_{1T} = 7000 + 8000 + 10000 = 25000 \text{ грн}$$

2. Канали зв'язку. Щомісяця готель «Лондон» несе певні витрати на користування Інтернетом та телефоном.

Показник R_{2T} виражає загальні витрати за користування каналами зв'язку за період часу T . Даний показник визначається за формулою:

$$R_{2T} = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^S R_{2jt}, \quad (3.2)$$

де $j = 1, S$ – статті витрат на канали зв'язку; S – загальна кількість статей витрат на канали зв'язку; R_{2ji} – витрати на статтю витрат j за час i (витрати на канал зв'язку j за час i).

$$R_{2T} = 500 + 350 = 850 \text{ грн}$$

3. Заробітна плата персоналу. Щомісяця SMM-фахівець готелю «Лондон» отримує заробітну плату.

Показник R_{3T} визначає загальні витрати на виплату заробітної плат (з урахуванням єдиного соціального внеску) і обчислюється за формулою:

$$R_{3T} = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^D R_{3jt}, \quad (3.3)$$

де $j = 1, D$ – загальна чисельність працівників; R_{3ji} – заробітна плата працівника j за час i .

$$R_{3T} = 1 * 25000 + 25000 * 0,22 = 25000 + 5500 = 30500 \text{ грн}$$

4. Витрати на оновлення соціальних мереж, таких як Facebook, Instagram, TikTok.

Витрати на оновлення соціальних мереж за період часу T визначаються показником R_{4T} , який обчислюють за формулою:

$$R_{4T} = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^P R_{4jt}, \quad (3.4)$$

де $j = 1, P$ – загальна кількість оновлень; R_{4ji} – витрати на оновлення j за період часу i .

$$R_{4T} = 4 * 3000 = 12000 \text{ грн}$$

5. Маркетинг. Окремо просування в Meta Ads/Google Ads.

Показник R_{5T} визначає загальні витрати на маркетинг (просування сайту) за інтервал часу T і обчислюється за формулою:

$$R_{5T} = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^W R_{5jt}, \quad (3.5)$$

де $j = 1, W$ – загальна кількість витрат на маркетинг; R_{5ij} – витрати на статтю витрат j за інтервал часу i .

$$R_{5T} = 1 * 7000 = 7000 \text{ грн}$$

6. Інші витрати. Придбання ноутбука– 25000 грн.

Отже, загальні витрати на впровадження запропонованого проєкту складають:

$$R_{\text{заг}} = 25000 + 850 + 30500 + 12000 + 7000 + 25000 = 100350 \text{ грн}$$

Доходи від он-лайн діяльності готелю «Лондон» формуються з таких складових: нових клієнтів, від повторних візитів, онлайн-бронювань через соціальні мережі. Дохід від нових клієнтів, визначаємо за формулою:

$$D_{1T} = N_{cl} * S_{cl}, \quad (3.6)$$

де N_{cl} - кількість нових клієнтів за місяць, залучених через соцмережі; S_{cl} - середній чек одного клієнта.

$$D_{1T} = 28 * 2500 = 70000 \text{ грн}$$

1. Приріст доходів від повторних візитів, визначаємо за формулою:

$$D_{2T} = N_{rp} * S_{rp}, \quad (3.7)$$

де N_{rp} - кількість повторних візитів; S_{rp} - середній чек при повторному візиті.

$$D_{2T} = 15 * 2500 = 37500 \text{ грн}$$

2. Дохід від онлайн-бронювань через соцмережі, визначаємо за формулою:

$$D_{3T} = N_{on} * S_{on}, \quad (3.8)$$

де N_{on} - кількість онлайн-бронювань; S_{on} - середній чек такого замовлення

$$D_{3T} = 17 * 3100 = 52700 \text{ грн}$$

Отже, загальний дохід:

$$D_{\text{заг}} = 70000 + 37500 + 52700 = 160200 \text{ грн}$$

Оцінка ефективності застосування цифрового маркетингу для готелю «Лондон» визначаємо показником P_T , який визначається за формулою:

$$P_T = D_T - R_T, \quad (3.9)$$

де D_T – чистий дохід, отриманий за інтервал часу T ; R_T – загальні витрати за період часу T .

Показник P_T є чистим прибутком підприємства, вираженим у грошових одиницях і отриманим у результаті її он-лайн діяльності за період часу.

Таким чином:

при $P_T > 0$ підприємство отримує прибуток, а проєкт ефективно функціонує;

при $P_T = 0$ підприємство отримує нульовий прибуток; у даному випадку потрібно проаналізувати он-лайн діяльність підприємства за період часу;

при $P_T < 0$ підприємство зазнає збитків.

$$P_T = 160200 - 100450 = 59850 \text{ грн}$$

Далі проводимо оцінку рекламної ефективності. Для цього використовуємо такі показники як кліки та покази.

CTR – основний показник ефективності Інтернет-реклами, який розраховується за формулою:

$$CTR = \text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів}, \quad (3.10)$$

$$CTR = 1760 / 8000 = 22 \%$$

Середня вартість залучення одного користувача:

$$CRA = R_T / \text{Кількість показів}$$

$$CRA = 100350 / 8000 = 12,54 \text{ грн}$$

Термін окупності запропонованого проєкту для готелю «Лондон» визначаємо за формулою:

$$T = R_T / P_T, \quad (3.11)$$

$$T = 100350 / 59850 = 1,68 \text{ місяця.}$$

Такий показник свідчить про ефективність та доцільність даного заходу. Крім того, строк окупності у 1,68 місяця відповідає допустимим межам для

подібних проєктів, що підтверджує його економічну доцільність та перспективність впровадження.

Висновки до розділу 3

Було розроблено комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності МПП «Домінанта» на основі цифрової трансформації маркетингової діяльності, а також проведено оцінку їх економічної ефективності.

З урахуванням результатів SWOT-аналізу, де серед ключових слабких сторін визначено низький рівень маркетингової активності та фактичну відсутність системного підходу до просування, визначено розвиток цифрового маркетингу як пріоритетний напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розрахунок загальних витрат на реалізацію цифрового маркетингу склав 100350 грн. Доходи формуються з трьох джерел: від нових клієнтів, від повторних візитів та від онлайн-бронювань. Сукупний прогнозований дохід становить 160200 грн.

Розрахунок показника ефективності підтвердив доцільність впровадження заходів, так як чистий прибуток складає 59850 грн. В свою чергу, показник CTR становить 22%, середня вартість залучення одного користувача 12,54 грн. Строк окупності становить 1,68 місяця, що відповідає допустимим межам для подібних проєктів та підтверджує економічну доцільність і перспективність впровадження запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення» можна сформулювати такі висновки:

1. У теоретичній частині дослідження систематизовано наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» та виявлено відсутність єдиного універсального трактування цього терміну. На основі аналізу праць провідних вітчизняних науковців узагальнено, що конкурентоспроможність підприємства являє собою комплексну здатність формувати стійкі конкурентні переваги, ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення вигіднішої ринкової позиції в умовах невизначеності та нестабільності.

Досліджено сучасні підходи та методи управління конкурентоспроможністю підприємства, а також цифрові інструменти маркетингового управління. Встановлено, що в умовах воєнного стану в Україні управління конкурентоспроможністю потребує гнучкого поєднання класичних стратегічних методів із сучасними цифровими інструментами просування, адаптованими до мінливих ринкових умов.

2. У аналітичній частині здійснено комплексну оцінку управління конкурентоспроможністю МПП «Домінанта», що функціонує на базі готелю «The London Hotel». Галузь перебуває в умовах значної невизначеності, спричиненої воєнним станом, зниженням платоспроможного попиту, зростанням витрат на енергоресурси та посиленням конкуренції. Водночас внутрішній туризм залишається елементом поштовху для розвитку галузі.

Організаційно-економічний аналіз підприємства виявив наявність розвиненої матеріально-технічної бази, вигідного розташування та позитивної репутації серед клієнтів. Разом з тим встановлено погіршення фінансових

показників: зниження доходів, скорочення активів та отримання збитку у 2025 році. За допомогою SWOT- і PESTEL-аналізів визначено ключові фактори впливу на діяльність підприємства. Побудова матриці конкурентного профілю показала, що «The London Hotel» посідає стабільну позицію серед конкурентів у центрі Одеси із сумарним балом 7,15, проте поступається конкурентам у сфері маркетингових комунікацій, активності просування та широті асортименту додаткових послуг.

3. У проєктній частині розроблено комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах цифрової трансформації маркетингової діяльності. З огляду на результати аналізу, пріоритетним напрямом стане розвиток цифрового маркетингу. А саме удосконалення офіційного вебсайту з інтеграцією системи онлайн-бронювання; активне ведення сторінок у соціальних мережах; запуск таргетованої та контекстної реклами; розширення присутності на платформах бронювання; впровадження CRM-системи; розробку програми лояльності; управління онлайн-репутацією та навчання персоналу.

Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Загальні витрати на реалізацію цифрового маркетингу становлять 100350 грн, сукупний прогнозований дохід – 160200 грн, чистий прибуток – 59850 грн. Показник CTR складає 22%, середня вартість залучення одного користувача – 12,54 грн. Строк окупності одноразових витрат становить 1,68 місяця, що підтверджує економічну доцільність та перспективність впровадження запропонованих заходів.

Реалізація розробленого комплексу цифрових заходів дозволить МПП «Домінанта» сформувати нові конкурентні переваги, розширити клієнтську базу, підвищити рівень лояльності гостей та забезпечити фінансове відновлення підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Про захист економічної конкуренції. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14/ed20210701#Text> (дата звернення: 19.03.2026).
3. Ковтуненко К.В., Дідан К.О., Ковальчук О.В. Конкуренентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. БізнесІнформ № 3, Економіка, Економіка підприємства. 2021. С. 100 – 104.
4. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «Конкуренентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство, Випуск № 61, 2024.
5. Косович Б. І., Самсін Ю. Р., Максимець Ю. В. Конкуренентоспроможність підприємства в умовах сучасних викликів. Інклюзивна економіка, № 3 (05), 2024. С. 47 – 52.
6. Бріль М., Шмалько Є. Особливості аналізу конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340(2), 2025. С. 574 – 578.
7. Бугас В.В., Невмержицька С.М., Бугас Н.Р. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. Modern Economics. № 11. 2018. С. 34 – 37.
8. Боковець В., Химич В. Інновації та репутаційна стійкість бізнесу в умовах воєнного стану. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic № 4. 2025. С. 272 – 276.
9. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство, Випуск 62. 2024.

10. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, Випуск №42, 2022.
11. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. ECONOMICS: time realities №3(67), 2023. С. 56 – 64.
12. Якименко Є.Ю., Артеменко Л.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2025.
13. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"» № 22, 2022. С. 52 – 59.
14. Пекна Г., Гофман М., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вчені записки Університету «КРОК» №4 (76), 2024 р. С. 44 – 51.
15. Непочатенко, В. О., Нагернюк, Д. В. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. Економіка та суспільство, № (67). 2024.
16. Подаков Є. С. Сучасний стан, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні. Економічний простір, № (191). 2024.
17. Сегеда І. В. Дослідження ринку готельних послуг України. «сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. 2025. С. 204 – 206.
18. Рудич, А. І., Тютюнник, Ю. М., Япринець, Т. С. Сучасні тенденції розвитку та екстраполяція показників готельно-ресторанної індустрії України. Економіка та суспільство, № (80). 2025.
19. Чорна Л. В., Сіглер С. З. Розвиток сфери гостинності в Україні в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції

(ВНПЗ ДГУ, 29.05.2025). 2025. С. 91 – 93.

20. Павлова С. І., Опанщук Ю. Я., Ліщенко В. О. Сучасний стан розвитку малих готелів в Україні. Міжнародна науково-практична конференція «Science, Technology and Industry in the Digital Age», 17–19 грудня 2025 р., Гамбург, Німеччина. 2025. С. 849 – 851.

21. Огляд готельного ринку України 2025 - Аналітика - Ribas Hotels Group. Готельна керуюча компанія. Ribas Hotels Group. Готельна керуюча компанія. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/> (дата звернення: 01.04.2026).

22. Карбівнича Т. В., Пенкіна Н. М., Сподір К. В., Курман С. О. Розвиток малих готелів в Україні: проблеми, перспективи, адаптація до нових реалій. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ДБТУ, 2024. Вип. 2, № 363. С. 162-174.

23. Зеленська О. О., Зеленський С. .М., Алешугіна Н. О. Оцінка сучасних тенденцій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. Проблеми і перспективи економіки та управління. Галузевий аспект розвитку національного господарства. 2025. Т. 3, № 43.

24. Соловчук Л. 70% зростання: ціни в готелях Буковелю пішли на рекорд – Delo.ua. Останні новини України та світу онлайн – delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/cini-na-goteli-v-ukrayini-rekordno-zrosli-u-persomu-kvartali-2025-go-445588/> (дата звернення: 01.04.2026).

25. Propertytimes. Завантаженість готелів України в I кварталі 2025 року – аналітика. propertytimes.com.ua. URL: https://propertytimes.com.ua/novosti/zavantazhenist_goteliv_ukrayini_v_i_kvartali_2025_roku_analitika (дата звернення: 01.04.2026).

26. Іванов О. У Карпатах яблуку ніде впасти. Наскільки завантажені українські готелі в зимовий сезон і як змінилися вподобання гостей. Biz.NV. – URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/trendi-gotel'nogo-rynku-ukrajini-popit-na-apart-goteli-privatnist-i-rannye-bronyuvannya-u-2026-50572505.html> (дата звернення: 01.04.2026).

27. Шароді Д. Скільки коштує зустріти Новий рік 2026 у Буковелі. ThePage. URL: <https://thepage.ua/ua/style/life-style/skilki-koshtuye-zustriti-novij-rik-2026-u-bukoveli-oglyad-cin-na-goteli> (дата звернення: 01.04.2026).

28. Аналіз впливу туристичного потоку на розвиток готельного бізнесу в Україні: сучасні трансформації HORECA UA. HORECA UA. URL: <https://horecaua.com/analiz-vplyvu-turystychnogo-potoku-na-rozvytok-gotel'nogo-biznesu-v-ukrayini-suchasni-transformacziyi/> (дата звернення: 01.04.2026).

29. Лабазевич , І. В., Косар, Н. С. Дослідження факторів впливу на ринок готельних послуг України у сучасних умовах. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024 Т. 2, № 20. С. 222–231.

30. Мережа готелів: від глобальних гігантів до локальних скарбів у 2025 році - Karpaty.net.ua. Karpaty.net.ua. URL: <https://www.karpaty.net.ua/merezha-goteliv-vid-globalnyh-gigantiv-do-lokalnyh-skarbiv-u-2025-rozci/> (дата звернення: 01.04.2026).

31. Соловчук Л. За рік в Україні з'явилося майже 100 нових готелів та сім операторів ринку – Delo.ua. Останні новини України та світу онлайн – delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/za-rik-v-ukrayini-zyavilos-maize-100-novix-goteliv-ta-7-operatoriv-rinku-447593/> (дата звернення: 01.04.2026).

32. Готельний ринок. До 2026 року в Україні заплановано відкриття 45 готельно-апартаментних комплексів – Forbes.ua. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaе-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985> (дата звернення: 01.04.2026).

33. 30248637 - ФІРМА "ДОМІНАНТА"МПП - Основна інформація - Clarity Project. Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30248637> (дата звернення: 05.04.2026).

34. ГОЛОВНА. London-hotel. URL: <https://london-hotel.com.ua/> (дата звернення: 01.04.2026).

35. Фонарьова Т.А., Бушуєв К.М. Підвищення

конкурентоспроможності українських підприємств індустрії гостинності. Економіка та суспільство, № (25). 2021.

36. Степанець І.О., Гриндюк Д.Ю., Савицька Н.С. Соціальні мережі як інструмент ефективної комунікації між стейкхолдерами туристичної індустрії в кризовий період. Економіка та суспільство, № (44). 2022.

37. Шикіна О.В., Нечева Н.В., Тіщенко І.В. Застосування digital-маркетингу в готельному бізнесі. Економіка та суспільство, № (58). 2023.

38. Воляник Г.М., Марушко Н.С. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. Економіка та суспільство, № (66). 2024.

39. Як просувати готелі та хостели у 2025 році – ключові тренди SEO, PPC і SMM | Медіа Inweb. Медіа Inweb. URL: <https://theinweb.media/yak-prosuvaty-gotelnyu-biznes-u-digital/> (дата звернення: 17.04.2026).

40. Іоргачова М.І., Шикіна О.В., Коцюрубенко Г.М., Нечева Н.В., Ворнік А.В. Маркетинг підприємств сфери готельно-ресторанних послуг. Ефективна економіка, № 11. 2023.

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДЬ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА ЗАГРОЗИ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА <i>Сівак О.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.</i>	86
МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ <i>Стась М.Е., здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Дідух С.М.</i>	90
ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ <i>Ткач А.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.</i>	94
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Турчакінова А.К., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Фрум О.Л.</i>	97
КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ <i>Фалш Г.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІ ЕУБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Дідух С.М.</i>	100
НАПРЯМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ <i>Фралоє М.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Фрум О.Л.</i>	103
ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ КРАЇНИ <i>Бударацька А.Є., здоб. СВО «Бакалавр», ОП «Економіка підприємства» ІЕМ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Єліфанова І.М.</i> <i>Національний університет «Одеська політехніка»</i>	105
ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ПЛІННОСТІ КАДРІВ <i>Севостьянов В.В., аспірант</i>	108

Секція №2. Нові парадигми сучасного менеджменту

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ <i>Бакіна Є.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – PhD, доц. Асауленко Н.В.</i>	112
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛІВ ТА РЕСТОРАНІВ <i>Глинська С.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – PhD, доц. Асауленко Н.В.</i>	115

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛІВ ТА РЕСТОРАНІВ

**Глинська С. В. доб. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ
Науковий керівник – PhD., доц. Асауленко Н.В.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Конкуренція між підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах розвитку індустрії та воєнної нестабільності постійно зростає. Споживачі з кожним днем стають більш вимогливими до рівня сервісу, якості обслуговування та загального враження від взаємодії з підприємством. Фактор формування конкурентних переваг в таких умовах є управління клієнтським досвідом, що стає надзвичайно важливим для розвитку та покращення бізнесу.

Клієнтський досвід охоплює враження, які клієнти отримують від взаємодії з брендом на всіх етапах їхнього користувацького шляху [1]. Він включає всі етапи контакту клієнта з підприємством: від пошуку інформації та бронювання послуг до безпосереднього споживання послуг і подальшого формування відгуків. Саме тому ефективне управління клієнтським досвідом дозволяє підприємствам не лише підвищити рівень задоволеності гостей, але й сформувати довгострокову лояльність клієнтів.

Успішний імідж підприємства гостинності має свої цінності, які впливають як на функціонування закладу в цілому, так і на його конкурентоспроможність [2, с. 52]. Головними чинниками формування конкурентоспроможності підприємства в готельно-ресторанному бізнесі є якість обслуговування та позитивні емоції клієнтів. Тому клієнтський досвід має особливе значення, оскільки послуги у сфері гостинності характеризуються нематеріальністю, тісно пов'язано з процесом надання цих послуг та високим рівнем взаємодії між персоналом і клієнтами.

Управління клієнтським досвідом являє собою систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування позитивного досвіду взаємодії клієнтів з підприємством на всіх етапах отримання послуг. Основною метою такого управління є забезпечення високого рівня задоволеності споживачів та формування їхньої лояльності. Для багатьох компаній позитивний клієнтський досвід є вкрай важливим, оскільки він безпосередньо впливає на встановлення довготривалих відносин, покращує впізнаваність бренду та підвищує прибутковість [1].

До факторів впливу на формування клієнтського досвіду відносять, як вже було зазначено – якість обслуговування, професіоналізм персоналу, атмосферу закладу, швидкість надання послуг, рівень комфорту, ефективність комунікації з клієнтами. Емоційна складова сервісу також має велике значення, оскільки саме позитивні емоції формують загальне враження гостей та клієнтів від підприємства.

Важливу роль у формуванні клієнтського досвіду відіграють цифрові технології. Онлайн-бронювання, мобільні додатки, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-система – Customer Relationship Management), а також соціальні мережі дозволяють підприємствам більш ефективно взаємодіяти з клієнтами та враховувати їхні потреби і побажання, позитивний та негативний досвід.

Для ефективного управління клієнтським досвідом бажано використання різноманітні інструменти, які дозволяють покращити якість обслуговування та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Одним із таких важливих інструментів є впровадження CRM-систем, які забезпечують збирання та аналіз інформації про клієнтів. Використання таких систем дозволяє підприємствам краще розуміти потреби споживачів, персоналізувати послуги та підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами.

Звісно, значну роль відіграє також аналіз відгуків клієнтів на різноманітних сайтах та платформах, наприклад Booking, Google Maps та інші. Онлайн-репутація готелю має відповідати тому, що пропонує і як про себе заявляє готель. Відомо, що наразі більшість людей, перед тим як обрати готель, в першу чергу шукають відгуки про нього в Інтернеті [3, с. 5]. Аналіз дозволяє підприємствам виявляти недоліки у процесі обслуговування та швидко реагувати на них, а також визначати сильні сторони діяльності, щоб надалі розвивати їх.

Індивідуальний підхід до клієнтів або персоналізація сервісу – це один з важливих інструментів, про який не можна забути. А саме врахування їхніх вподобань, пропозиція спеціальних послуг або бонусів сприяють формуванню позитивного досвіду та підвищують рівень лояльності гостей. Яскравий приклад такого підходу демонструє готель «ВІРШ» поруч з Буковелем: «Наприклад, якщо гість відзначив у соцмережах наші крафтові цукерки, ми можемо надіслати йому набір додому разом із персональною листівкою. Це несподіваний жест, який залишає післяємак емоції» [4]. Такі моменти перетворюють звичайний відпочинок на незабутні враження.

Крім того, фактором формування клієнтського досвіду є професійний персонал, спрямований на якість та успіх підприємства. Саме працівники бізнесу безпосередньо взаємодіють із клієнтами, тому їхня компетентність, ввічливість та готовність допомогти відіграють ключову роль у формуванні позитивного враження. Успіх у конкурентній боротьбі значною мірою залежить від того, наскільки реальний імідж підприємства гостинності відповідає бажаному та очікуваному споживачами. [2, с. 52].

Позитивний клієнтський досвід призводить до формування лояльності клієнтів, їх бажання повторно відвідати підприємство, порекомендувати заклад знайомим або залишити позитивний відгук у соцмережах чи на спеціальних сайтах, а це в свою чергу позитивно впливає на репутацію підприємства. У сучасних умовах онлайн-репутація відіграє важливу роль у виборі споживачами готелів та ресторанів.

Підприємства, які приділяють значну увагу управлінню клієнтським досвідом, мають можливість формувати унікальні конкурентні переваги. Вони

можуть відрізнитися від конкурентів не лише ціною або асортиментом послуг, але й рівнем сервісу, атмосферою та емоційними враженнями, які отримують клієнти. Управління клієнтським досвідом стає не менш важливим стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності.

У перспективі підприємства індустрії гостинності повинні приділяти ще більше уваги формуванню позитивного клієнтського досвіду, оскільки саме він стає одним із важливих факторів успішного функціонування та розвитку готелів і ресторанів.

Література:

1. Клієнтський досвід: як розробити виграну стратегію? URL: <https://youscan.io/ua/blog/customer-experience-cx/> (Дата звернення: 08.03.2026).
2. Корнєєв М.В., Кучер М.М., Третьякова В.О. (2023). Імідж підприємства індустрії гостинності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. Науковий погляд: економіка та управління, № 2 (82), 50-58. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-8>
3. Горшкова, Л. (2024). Формування позитивного іміджу готелю як фактору підвищення його конкурентоспроможності. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, (1 (11)), 5-10. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.1](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.1)
4. Коли щастя стає активом. Як готель ВІРШІ впроваджує економіку вражень в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/ekonomika-vrazhen-gotel-virshi-poruch-z-bukovelem-vprovadzhuje-noviy-standart-servisu-50555817.html> (Дата звернення: 08.03.2026).