

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на тему: Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»)

Виконала студентка IV курсу, групи БР
спеціальності 241 Готельно ресторанна справа
(шифр і назва спеціальності)

	_____	<u>Марущак Х.М.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	_____	<u>Шерстюк Р.П.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	_____	<u>Федишин І.Б.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	_____	<u>Мосій О.Б.</u> (прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет	Економіки та менеджменту
Кафедра	Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Освітній ступінь	бакалавр
Напрямок підготовки	24 Сфера обслуговування (шифр і назва)
Спеціальність	241 Готельно-ресторанна справа (шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри Шерстюк Р. П.

« _____ » _____ 2026р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Марущак Христині Миколаївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

Керівник проекту (роботи) д.е.н., доцент Шерстюк Р. П.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Затверджені наказом по університету від «04» травня 2026 №4/9-212

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 10. 06. 2026 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

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

Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури. У вступі обгрунтовано актуальність і значення теми.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства (на прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»).

РОЗДІЛ 3. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 4. Безпека життєдіяльності та охорона праці.

5. У роботі подано рисунки – Візуального огляду досліджуваного підприємства

АНОТАЦІЯ

Марущак Х. М. Кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»)» виконана на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2026.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 51 сторінка, 7 рисунків, 8 таблиць, 34 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – готель «Radisson Blu Resort Bukovel».

Предмет дослідження – процес формування, оцінювання та підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а також розробка рекомендацій щодо її підвищення на прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

Методи дослідження: аналіз, порівняння, спостереження, табличний, системний підхід.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу; подано загальну характеристику готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» та обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства через удосконалення сервісної діяльності, системи управління якістю та безпеки.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

Ключові слова: конкурентоспроможність, готельно-ресторанний бізнес, сервіс, якість послуг, стратегія розвитку, управління підприємством, конкурентні переваги.

ANNOTATION

Marushchak K. M. Qualifying work of the bachelor on the topic «Enhancing the Competitiveness of a Hotel and Restaurant Business Enterprise (Case Study of the «Radisson Blu Resort Bukovel» Hotel)» was performed to obtain the educational qualification level «bachelor» in the specialty 241 «Hotel, Restaurant and Catering». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2026.

Bachelor's qualification work: 51 pages, 7 figures, 8 tables, 34 literary sources.

Research subject: Radisson Blu Resort Bukovel Hotel.

Research topic: The process of developing, evaluating, and enhancing the competitiveness of hospitality businesses.

The purpose of this study is to examine the theoretical and practical foundations for building and enhancing the competitiveness of enterprises in the hotel and restaurant industry, as well as to develop recommendations for improving competitiveness using the Radisson Blu Resort Bukovel Hotel as a case study.

Research methods: analysis, comparison, observation, tabular analysis, and systems approach.

This thesis examines the theoretical foundations of building competitiveness in the hotel and restaurant industry; it provides a general overview of the Radisson Blu Resort Bukovel Hotel and outlines strategies for enhancing the enterprise's competitiveness through improvements in service operations, quality management, and safety systems.

The results of the study are recommended for implementation in the operations of the enterprise under study – the Radisson Blu Resort Bukovel Hotel.

Keywords: competitiveness, hotel and restaurant business, service, service quality, development strategy, enterprise management, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	9
1.1. Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності	13
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel») ...	20
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства	20
2.2. Аналіз сучасного стану конкурентоспроможності підприємства ..	25
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	32
3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	32
3.2. Обґрунтування інноваційних шляхів удосконалення діяльності підприємства (економічне обґрунтування запропонованих заходів)	35
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОХОРОНА ПРАЦІ	40
4.1. Аналіз умов праці та безпеки на підприємстві	40
4.2. Заходи щодо покращення безпеки життєдіяльності персоналу та гостей	43
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку ринку послуг підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені працювати в середовищі жорсткої конкуренції та постійної мінливості споживчих запитів. Ключовими чинниками успіху в цій галузі є висока якість сервісу, ефективне управління ресурсами, цифровізація процесів та клієнтоорієнтованість. Саме конкурентоспроможність стає фундаментом, що дозволяє бізнесу зберігати стабільні позиції, залучати нову аудиторію та забезпечувати сталий розвиток у сучасних економічних реаліях.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою у зміцненні конкурентних позицій закладів готельно-ресторанного господарства в умовах інтенсивної конкуренції та зростання запитів споживачів до стандартів обслуговування. Щоб досягти успіху, підприємства мають не лише підтримувати високий рівень сервісу, а й системно вдосконалювати менеджмент, оптимізувати використання ресурсів та впроваджувати інноваційні організаційні підходи. Аналіз конкурентоспроможності надає можливість виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, встановити ключові чинники впливу на його ефективність, а також сформулювати дієві рекомендації для підвищення якості послуг і посилення присутності на ринку.

Питання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у вивчення цієї тематики зробили Андрушків Б.М., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Стойко І.І., Давидова О.Ю., Володько О.В., Столярчук В.М. та інші науковці, праці яких присвячені дослідженню якості послуг, ефективності діяльності підприємств та формуванню конкурентних переваг у сфері гостинності. [1; 2; 3; 4]

Об'єктом дослідження визначено готель «Radisson Blu Resort Bukovel» – провідне підприємство індустрії гостинності, що працює за високими міжнародними стандартами.

Предметом дослідження є соціально-економічні аспекти формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної сфери, а також фактори, що впливають на ефективність його діяльності та якість надання послуг.

Метою бакалаврської роботи є аналіз конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу та визначення напрямів її підвищення на прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та визначити ключові складові конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити чинники, що впливають на конкурентоспроможність у сфері готельно-ресторанного бізнесу;
- проаналізувати сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» та оцінити ефективність використання наявних ресурсів;
- обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та вдосконалення якості надання послуг.

Аналітична робота базується на оцінці господарської діяльності, фінансово-економічних результатів та сучасних методик визначення конкурентоспроможності.

Практична цінність дослідження полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення рівня сервісу та посилення ринкових позицій підприємства у сфері готельно-ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та економічна природа конкурентоспроможності підприємства

У контексті сучасної ринкової економіки конкурентоспроможність стає визначальним чинником успішної діяльності будь-якого підприємства. Загострення конкурентної боротьби як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках спонукає суб'єктів господарювання до безперервного вдосконалення якості продукції та послуг, систематичного впровадження інновацій, раціонального використання ресурсного потенціалу та гнучкої адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Це питання набуває особливої значущості для сфери гостинності, де рівень сервісу та задоволеність клієнтів є ключовими детермінантами ринкових позицій бізнесу.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності є предметом ґрунтовних наукових досліджень у сучасній економічній теорії. Зокрема, науковці О. Таран-Лала та Я. Павленко акцентують увагу на тому, що конкурентоспроможність підприємства не обмежується лише здатністю ефективно функціонувати в умовах суперництва, а передбачає оволодіння навичками стратегічного формування та тривалого утримання конкурентних переваг на ринку [5].

Поняття конкуренції тісно пов'язане з концептом конкурентоспроможності, утворюючи нерозривний зв'язок двох аспектів одного економічного феномену. Відповідно до визначення, викладеного в Законі України «Про захист економічної конкуренції», конкуренція розглядається як складний процес, що може проявлятися як у формі чесного суперництва, так і у вигляді жорсткої ринкової боротьби між суб'єктами господарювання за можливість здобути провідні позиції на ринку. Відомий економіст Пол Самуельсон вбачав у цьому

явищі тонко організований механізм, який здатен гармонізувати хаотичність економічної системи через упорядковану структуру ринків і цінових сигналів.

У сучасних наукових дослідженнях не існує загальновизнаного, остаточного визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», оскільки ця категорія є багатогранним феноменом, що охоплює різноманітні аспекти. Більшість учених сходяться на думці, що її сутність полягає у здатності підприємства ефективно та раціонально використовувати доступні ресурси, демонструвати адаптивність до змін зовнішнього середовища та формувати унікальні стратегії забезпечення конкурентних переваг.

Так, І. Бланк визначає конкурентоспроможність як систему характеристик діяльності підприємства, що впливають на результати конкурентної боротьби. М. Портер пов'язує конкурентоспроможність із наявністю та ефективним використанням конкурентних переваг. На думку В. Стівенсона, конкурентоспроможність характеризується здатністю підприємства ефективніше задовольняти потреби споживачів порівняно з іншими підприємствами, що функціонують на ринку.

Узагальнюючи наукові підходи, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність ефективно створювати, виробляти та реалізовувати продукцію чи послуги, які за своїми якісними, ціновими та сервісними характеристиками є привабливішими для споживачів порівняно з конкурентами та забезпечують стабільний розвиток підприємства.

Економічна природа конкурентоспроможності проявляється через взаємодію кількох важливих складових: ефективності використання ресурсів, рівня управління, фінансової стійкості, інноваційної діяльності, кадрового потенціалу та якості продукції або послуг. Як зазначає Т. Погорєлова, конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від ефективності економічного механізму управління та здатності підприємства раціонально використовувати власний ресурсний потенціал [6].

Конкурентоспроможність підприємства має багаторівневий характер. Її основою є конкурентоспроможність продукції або послуг, яка визначається

рівнем задоволення потреб споживачів. Наступним рівнем є конкурентоспроможність підприємства, яка охоплює фінансові, організаційні, маркетингові та управлінські аспекти його діяльності. Крім того, значний вплив чинять галузеві та макроекономічні чинники, такі як економічна ситуація, рівень розвитку інфраструктури і державна економічна політика.

Більшість сучасних дослідників виділяють кілька основних підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства: компаративний, ресурсний та системний. Компаративний підхід ґрунтується на порівнянні діяльності підприємства з конкурентами. Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства. Системний підхід розглядає конкурентоспроможність як складну динамічну систему взаємопов'язаних елементів. Характеристика цих підходів подана на рис. 1.1.

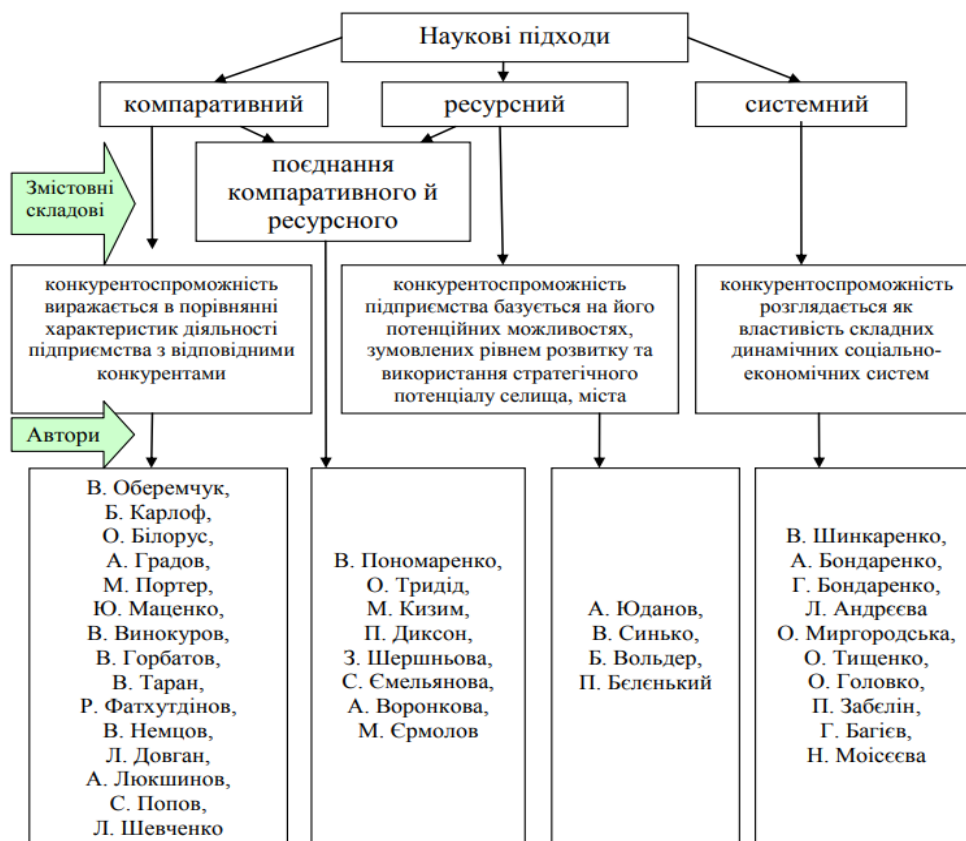


Рис. 1.1 Характеристика наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі [Пальчик І.М., Кужелев М.О., Желіховська М.В., 2022]

Основними властивостями конкурентоспроможності є динамічність, системність та відносність. Динамічність означає, що рівень конкурентоспроможності постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Відносність полягає в тому, що конкурентоспроможність оцінюється лише у порівнянні з іншими підприємствами. Системність означає, що вона формується в результаті взаємодії всіх складових діяльності підприємства.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють конкурентні переваги підприємства. Вони можуть бути ціновими та неціновими. Цінові переваги досягаються за рахунок зниження витрат виробництва, оптимізації бізнес-процесів та впровадження сучасних технологій. Нецінові переваги включають якість продукції та послуг, рівень сервісу, імідж підприємства, впізнаваність бренду й інноваційну діяльність. На цьому акцентують увагу І. Пальчик, М. Кужелев та М. Желіховська, які вважають операційний менеджмент важливою основою формування конкурентних переваг підприємства [7].

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств постійного вдосконалення методів оцінки та управління конкурентоспроможністю. Як зазначають Г. Жалдак та А. Мамаджанов, у кризових і нестабільних умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише економічними показниками, а й здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги [8].

Конкурентоспроможність підприємства – це складна багатогранна економічна категорія. Вона характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, формувати стійкі переваги, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [9].

1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності

Конкурентоспроможність підприємства є складною та динамічною характеристикою, що не є сталою властивістю окремого суб'єкта господарювання. Вона формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть як сприяти створенню та зміцненню конкурентних переваг, так і обмежувати їхній розвиток. В умовах сучасної ринкової економіки успіх готелів та ресторанів залежить від того, наскільки швидко вони пристосовуються до змін і як добре використовують свої можливості, щоб задовольнити потреби клієнтів. Як зазначають Ю. Ставська та Л. Яхно, у сучасних умовах формування конкурентних переваг підприємств сфери гостинності все більше залежить від якості сервісу, рівня клієнтоорієнтованості та технологій [10].

Фактори впливу на конкурентоспроможність являють собою матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для формування та реалізації конкурентних переваг підприємства. У науковій літературі їх традиційно поділяють на дві основні групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні чинники виникають поза компанією. Вона не може ними повністю керувати, або контролює лише частково. Крім того, це сильно впливає на роботу компанії та її конкурентоспроможність, диктуючи, як вона поводитиметься на ринку.

До основних зовнішніх факторів належать:

1. Рівень конкуренції на ринку. Збільшення кількості підприємств, що надають аналогічні послуги, посилює конкурентну боротьбу та змушує компанії витратити більше ресурсів на утримання ринкових позицій і залучення клієнтів.

2. Державне регулювання галузі. Важливу роль відіграє державна політика у сфері туризму та гостинності, зокрема антимонопольне регулювання, податкова система, ліцензування, сертифікація, стандартизація послуг, а також

захист прав споживачів. Законодавчі вимоги визначають межі допустимої діяльності підприємств і впливають на рівень їхньої конкурентоспроможності.

3. Економічні та соціальні умови розвитку ринку. До них належать рівень доходів населення, платоспроможний попит, структура споживання туристичних і готельних послуг, національні традиції, сезонність попиту та демографічні особливості.

4. Темпи розвитку ринку туристичних послуг. Уповільнення зростання ринку загострює конкуренцію між підприємствами, тоді як швидкий розвиток створює нові можливості для розширення діяльності.

5. Бар'єри входу та виходу з ринку. Низькі бар'єри входу сприяють появі нових конкурентів, тоді як високі бар'єри виходу посилюють інтенсивність конкуренції та ускладнюють адаптацію підприємств.

6. Рівень розвитку інфраструктури. Важливим фактором є стан готельного, ресторанного та транспортного забезпечення, оскільки саме інфраструктура формує базові умови для розвитку сфери гостинності.

7. Науково-технічний прогрес та інноваційні зміни. Впровадження новітніх технологій у сфері обслуговування, управління та маркетингу змінює конкурентне середовище, створюючи як нові можливості, так і потенційні загрози.

8. Непередбачувані зовнішні події. Політичні рішення, економічні кризи, зміни валютних курсів, форс-мажорні обставини та інші глобальні фактори можуть суттєво змінювати ринкові позиції підприємств.

Окремо слід відзначити роль туристично-рекреаційних ресурсів, які формують привабливість регіону для відвідувачів. Природні, історико-культурні та соціально-економічні ресурси, будучи важливою передумовою розвитку підприємств сфери гостинності, створюють базу для формування стабільного туристичного потоку.

Внутрішні фактори формуються всередині підприємства та підлягають управлінському впливу. Вони визначають ефективність використання ресурсів, а також якість послуг і здатність підприємства конкурувати на ринку.

До основних внутрішніх факторів належать:

1. Якість продукції та послуг. Ключовий чинник конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, оскільки включає: рівень обслуговування, якість проживання, харчування, транспортних та додаткових послуг, а також відповідність очікуванням споживачів.

2. Персонал та рівень професіоналізму. Кваліфікація працівників, їхні комунікаційні навички та культура обслуговування безпосередньо впливають на якість сервісу. Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу є важливим джерелом конкурентних переваг.

3. Фінансовий стан підприємства. Фінансова стабільність визначає можливості підприємства щодо інвестування в розвиток, оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій.

4. Маркетингова діяльність. Ефективний маркетинг включає дослідження ринку, просування послуг, формування іміджу підприємства та використання сучасних інструментів комунікації з клієнтами.

5. Цінова політика. Правильно сформована система ціноутворення забезпечує баланс між конкурентоспроможністю послуг та прибутковістю підприємства.

6. Рівень організації управління. Ефективність управлінських процесів, використання сучасних методів менеджменту та впровадження систем якості (наприклад, ISO, HACCP) сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності [11; 12; 13].

7. Інноваційність діяльності. Використання сучасних технологій, автоматизованих систем управління (CRM, ERP), цифрових сервісів та інноваційних підходів до обслуговування клієнтів є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу вирізняються специфікою, що підкреслює важливість окремих факторів конкурентоспроможності. Серед ключових можна виокремити якість сервісу, рівень безпеки послуг, емоційне сприйняття обслуговування, сезонність попиту та формування позитивного

іміджу закладу. Важливо зазначити, що конкурентоспроможність у сфері гостинності значною мірою визначається здатністю підприємства оперативно реагувати на зворотний зв'язок від клієнтів, адаптувати послуги до змін у попиті та пропонувати унікальні рішення, які вигідно відрізняють його на тлі конкурентів. Ефективна діяльність таких компаній стає можливою лише за умови системного підходу та комплексного управління усіма зазначеними факторами [14; 15].

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки оцінка конкурентоспроможності підприємства стає надзвичайно актуальною темою. Саме рівень конкурентоспроможності визначає здатність підприємства не лише ефективно функціонувати на ринку, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи свої позиції на тривалу перспективу. Цій проблематиці приділяється значна увага як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Важливий внесок у розробку методичних підходів зробили Левицька А. О. в роботі «Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації» [16], Кужда Т. І. і Вовк І. П. у дослідженні «Управління конкурентоспроможністю підприємств» [17], а також Мальська М. П. [18]. Існуючі підходи до оцінювання конкурентоспроможності вирізняються за методологією аналізу, способом представлення результатів, охопленням різних аспектів діяльності підприємства та набором показників, які використовуються в оцінювальному процесі.

Для кращого розуміння цих методів варто звернути увагу на класифікацію основних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, представлену в таблиці 1.1.

Класифікація методів оцінювання 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
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками 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, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: Складено автором на основі [16; 17; 18]

Наведена класифікація демонструє велику різноманітність методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Як зазначали Кужда Т.І. та Вовк І.П. у навчальному посібнику «Управління конкурентоспроможністю підприємств» [17], обрання певного методу залежить від поставлених цілей аналізу, специфіки функціонування підприємства та рівня доступності відповідної інформації. Зокрема, кількісні методи спрямовані на визначення числових показників рівня конкурентоспроможності, тоді як якісні підходи базуються на експертній оцінці та враховують складні для формалізації чинники.

У науковій літературі значну увагу приділено детальному вивченню окремих методичних підходів, зокрема аналізу їх переваг та обмежень. Основні методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Відсутність можливості об'єктивно проаналізувати конкурентні позиції підприємства майже не висвітлює взаємодію виробника продукції з ринком.
Методи, що базуються на теорії рівноваги	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності

Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [Кужда Т.І., Вовк І.П., 2016]

Рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається його здатністю оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати сучасні інновації та забезпечувати стабільні довгострокові переваги. Ефективна оцінка конкурентоспроможності повинна враховувати не лише фінансові показники діяльності компанії, але й її стратегічний потенціал, рівень менеджменту та перспективи майбутнього розвитку.

У кожному методичному підході до оцінювання є свої сильні сторони й обмеження. Одні методики спрямовані на детальне дослідження внутрішніх процесів підприємства, тоді як інші допомагають оцінити ринкову позицію або рівень конкурентних переваг. У зв'язку з цим найбільш ефективним у практичній діяльності є комплексний підхід, що передбачає використання декількох методів одночасно. Це дозволяє отримати більш достовірну, всебічну та об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»)

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

В умовах сучасного розвитку туристичної галузі готелі відіграють ключову роль у формуванні якісного туристичного продукту. Вони стають не лише місцем тимчасового проживання та харчування гостей, а й багатофункціональними центрами відпочинку, ділової активності та дозвілля. У нашій країні сфера гостинності активно набирає обертів, особливо в туристично привабливих регіонах, таких як Карпати, Львівщина та інші неймовірні місця. Зростання внутрішнього туризму, популяризація weekend-travel та розвиток міжнародних туристичних потоків сприяють підвищенню вимог до якості сервісу, рівня інфраструктури та розширення переліку додаткових послуг у готельних підприємствах [18; 19].

Сучасний готель розглядається як комплексна система, що поєднує функції розміщення, харчування, оздоровлення, розваг і ділових послуг. Така багатозадачність дозволяє підприємствам підвищувати рівень завантаженості протягом року та зменшити власну залежність від сезонних коливань попиту, що особливо актуально для гірських туристичних регіонів.

Важливо відзначити, що в умовах конкуренції значну роль відіграє не лише базовий рівень комфорту, а й додаткові сервіси, унікальність концепції, бренд підприємства на ринку, а також його репутація. Міжнародні готельні мережі, представлені в Україні, задають високі стандарти обслуговування, формуючи нову якість індустрії гостинності.

Далі доцільно розглянути особливості функціонування готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», оскільки саме організація внутрішніх процесів, структура управління та специфіка надання послуг визначають рівень його ефективності та конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Radisson Blu Resort Bukovel – це 5-зірковий готель, розташований у гірській місцевості, що надає відвідувачам можливість насолоджуватися мальовничими краєвидами Карпат (рис. 2.1) у популярному туристичному центрі Буковель.

За організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю. Повна назва – Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗІРКА БУКОВЕЛЮ».

Юридична адреса: 78593, Україна, Івано-Франківська обл., с. Поляниця, Участок Щивки, буд. 2/72.

Згідно з кодами КВЕД основним видом діяльності готель «Radisson Blu Resort Bukovel» є 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення.

Відкритий у 2012 році, він є частиною міжнародної мережі Radisson Hotel Group, яка відома своїми стандартами якості та високим рівнем обслуговування. Завдяки близькості до гірськолижних трас, Radisson Blu Resort Bukovel є популярним вибором як серед зимових туристів, так і серед тих, хто відвідує Буковель у літній період [20; 28].

Функціонування готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» базується на принципах міжнародного готельного менеджменту, які передбачають стандартизацію сервісу, високий рівень клієнтоорієнтованості та чітку організацію внутрішніх бізнес-процесів. Як частина міжнародної мережі Radisson Hotel Group, підприємство впроваджує у своїй діяльності єдині стандарти обслуговування, що забезпечує стабільну якість послуг незалежно від сезону або завантаженості. Організаційна структура готелю є багаторівневою та включає управлінський, операційний та сервісний рівні. До управлінського рівня належать генеральний менеджер, керівники департаментів номерного фонду, ресторанного господарства, SPA-зони, маркетингу та фінансів. Операційний рівень представлений службою прийому та розміщення гостей (reception), службою хаускіпінгу, ресторанним персоналом, технічною службою та відділом безпеки. Такий поділ дозволяє забезпечувати ефективну координацію всіх процесів, оперативне реагування на запити гостей та підтримання високого рівня

сервісу. Важливою особливістю є чітка регламентація посадових обов'язків та стандартів обслуговування, що мінімізує людський фактор та підвищує якість сервісу.



Рис. 2.1. Зовнішній вигляд будівлі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»
Джерело: офіційний сайт готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

Готель пропонує понад 250 номерів різних категорій (стандарт, покращені номери, люкси, апартаменти), що дозволяє задовольнити потреби різних груп гостей із різним рівнем платоспроможності та вимог до комфорту. Така структура номерного фонду є типовою для готелів курортного типу високої категорії, оскільки забезпечує гнучкість у формуванні цінової політики та дає змогу ефективно працювати з різними сегментами споживачів [21].

Збільшення категорійності номерного фонду дозволяє підприємству одночасно обслуговувати як індивідуальних туристів, так і сімейні групи, корпоративних клієнтів та VIP-гостей. Такий елемент конкурентної стратегії розширює потенційну цільову аудиторію та підвищує рівень завантаженості готелю протягом року.

Кожен номер (рис. 2.2, рис. 2.3, рис. 2.4) оснащений сучасними зручностями, які відповідають міжнародним стандартам готелів 5-зіркового рівня. До базового оснащення належать системи кондиціонування повітря, безкоштовний високошвидкісний Wi-Fi, телевізори з плоским екраном, сейфи, робочі зони, міні-бари. Значна частина номерів має балкони або тераси з панорамним видом на Карпатські гори або інфраструктуру курорту.



Рис. 2.2. Номер спа-люкс із терасою

Джерело: офіційний сайт готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»



Рис. 2.3. Покращений номер з балконом

Джерело: офіційний сайт готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

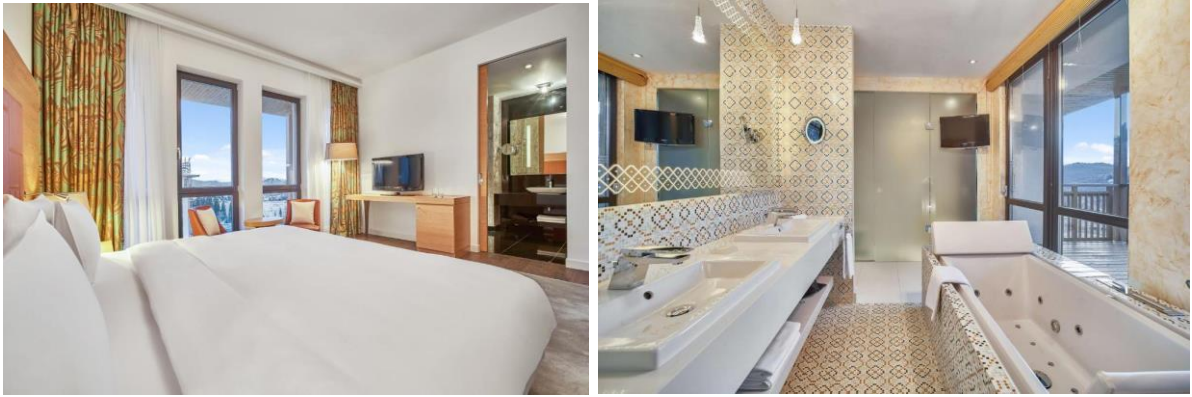


Рис. 2.4. Президентський люкс

Джерело: офіційний сайт готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

Окрему увагу слід приділити елементам дизайну номерного фонду, які поєднують сучасний мінімалізм із використанням натуральних матеріалів, характерних для гірського регіону. Дизайн інтер'єру готельних номерів виконаний з елементами модерну та стриманого люксу, що допомагає створити атмосферу елегантної простоти, комфорту та високого рівня естетики. Такий підхід створює баланс між функціональністю та візуальною привабливістю простору. Такий інтер'єр формує у гостей відчуття преміального відпочинку без надмірної декоративності. Важливим аспектом є регулярне оновлення та підтримання номерного фонду в належному технічному стані. У готелі діє система стандартизованого прибирання та контролю якості номерів, що відповідає вимогам міжнародного бренду Radisson Hotel Group. Це забезпечує стабільний рівень сервісу незалежно від категорії номера та періоду проживання.

У періоди пікового туристичного сезону, особливо взимку, коли Буковель стає популярним місцем для гірськолижного відпочинку, вартість проживання різко зростає через високий попит. У міжсезоння готелі пропонують номери зі знижками/акційними пропозиціями, що включають харчування, спа-процедури та/або спортивне спорядження, щоб залучити гостей до свого закладу.

Використання цього методу допомагає зменшити вплив сезонних змін на завантаженість порівняно з типовими рівнями заповнюваності курортних готелів та ресторанних комплексів, забезпечуючи стабільніший рівень доходу протягом усього року. Система бронювання також відіграє важливу роль у щоденній

діяльності готелю та в його загальному бізнесі. Бронювання, здійснене через офіційний вебсайт готелю, міжнародні платформи онлайн-бронювання, туристичних агентів, корпоративні партнерства тощо, сприяє збільшенню кількості клієнтів готелю завдяки кожному з різних каналів продажу, доступних споживачам. Чим більше каналів, через які споживач може забронювати проживання в готелі, тим більші частота та обсяг послуг для кожної категорії гостей, що також збільшує клієнтську базу готелю.

2.2. Аналіз сучасного стану конкурентоспроможності підприємства

В умовах високої конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг особливе значення становить забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність будь-якого готелю визначається складним комплексом взаємопов'язаних чинників. Серед цих елементів критичне значення мають: якість обслуговування, сучасність матеріально-технічної бази, стратегічно виважена цінова політика, загальна стратегія розвитку підприємства, бездоганна репутація, а також різноманітність додаткових послуг та здатність адаптуватися до мінливих тенденцій у динамічному розвитку індустрії гостинності.

Готель «Radisson Blu Resort Bukovel» вирізняється як один із провідних гравців на ринку гостинності України, функціонуючи під протекцією міжнародної мережі Radisson Hotel Group. Ця приналежність до глобального бренду беззаперечно зміцнює його імідж та надає високий рівень довіри серед споживачів. Завдяки інтеграції в міжнародну структуру, комплекс постійно впроваджує найсучасніші стандарти обслуговування, дотримується виняткових вимог до якості всіх послуг та вдосконалює сервісні процеси, забезпечуючи таким чином значні конкурентні переваги на ринку. Фундаментальним аспектом конкурентоспроможності будь-якого підприємства, особливо в цій галузі, є бездоганна якість пропонованої продукції та послуг, адже саме вона є

визначальною для загального задоволення гостей і прямо впливає на їхнє рішення щодо повторного візиту. Аналіз поточної діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» підтверджує високий рівень сервісу та повну відповідність найвищим міжнародним стандартам готельного обслуговування.

Персонал готелю демонструє професіоналізм, ввічливість, розуміння потреб кожного гостя та миттєве реагування на будь-які їхні запити. Водночас особливий акцент робиться на персоналізованому обслуговуванні: воно реалізується через урахування особистих побажань відвідувачів щодо умов розміщення, організації харчування та забезпечення різноманітних додаткових сервісів. Такий високий стандарт сервісу не лише формує позитивне сприйняття підприємства, а й суттєво підвищує прихильність клієнтів, одночасно посилюючи його конкурентні позиції в надзвичайно динамічному сегменті готельно-ресторанних послуг.

Одним із визначальних елементів конкурентоспроможності комплексу є його сучасний номерний фонд. Кожен номер у готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» повністю відповідає найвищим міжнародним вимогам до комфорту, забезпечуючи необхідне оснащення для повноцінного, спокійного відпочинку гостей. До ключових переваг цих просторів належать виважено підібрані меблі, ефективна система клімат-контролю, якісна звукоізоляція, сучасне технічне обладнання та належний рівень гігієни. Регулярне, ретельне прибирання номерів у поєднанні зі своєчасним технічним обслуговуванням усіх видів устаткування гарантує стабільно високі показники якості та формує оптимальні умови для проживання [15].

Не менш вагомим чинником, що визначає конкурентні позиції комплексу, є досконалість у сфері організації ресторанного обслуговування. Заклади харчування готелю пропонують широкий вибір страв української та європейської кухні, причому кожна страва готується виключно з використанням високоякісних, ретельно дібраних продуктів. Під час обслуговування особлива увага приділяється культурі комунікації, візуальному оформленню подачі та формуванню максимально комфортної, затишної атмосфери для кожного гостя.

Водночас слід відзначити, що окремі відвідувачі звертають увагу на відносно високий рівень цін на ресторанный послуги, що є типовою характеристикою підприємств преміального сегмента [22].

Серед факторів, які забезпечують конкурентоспроможність сучасного готелю, слід також назвати рівень розвитку інфраструктури для відпочинку та дозвілля. У нинішніх умовах клієнти обирають заклади, що надають не лише послуги проживання, а й широкий перелік додаткових сервісів, здатних забезпечити комплексний відпочинок. Досліджуваний об'єкт має розвинену інфраструктуру, орієнтовану на різні групи гостей. Зокрема, комплекс включає сучасний SPA-центр, басейни, сауни, фітнес-зал та значний асортимент оздоровчих процедур. Наявність таких можливостей підвищує рівень задоволеності клієнтів і водночас збільшує тривалість їхнього перебування в закладі.

Окремою конкурентною перевагою підприємства виступає його спрямованість на активний туризм. Для гостей передбачено послуги прокату гірськолижного спорядження, велосипедів та іншого спортивного інвентарю. У зимовий період суттєвою перевагою є безпосередня близькість до гірськолижних трас, що забезпечує зручний доступ до ключових туристичних об'єктів курорту.

Важливою складовою діяльності підприємства є організація ділових і урочистих заходів. Розвиток конференц-сервісу дає змогу розширювати джерела надходжень та зменшувати залежність від сезонних коливань туристичного попиту. Готель має сучасні конференц-зали, оснащені необхідним аудіо- та відеообладнанням, мультимедійними системами і засобами комунікації. Це дозволяє проводити конференції, семінари, бізнес-зустрічі, тренінги, корпоративні події, а також урочисті заходи різного масштабу.

Одним із найбільш об'єктивних показників конкурентоспроможності підприємства є оцінка його роботи із споживачами. Вивчення відгуків гостей, розміщених на міжнародних туристичних платформах Booking та TripAdvisor (рис. 2.5 і рис. 2.6), показує високий рівень задоволеності клієнтів якістю наданих послуг.



Рис. 2.5. Відгук клієнта на вебсайті Booking

Джерело: сформовано автором на основі даних сервісу Booking.com



Рис. 2.6. Відгук клієнта на вебсайті TripAdvisor

Джерело: сформовано автором на основі даних сервісу TripAdvisor

Позитивні відгуки переважно стосуються професійності персоналу, високого рівня комфорту номерного фонду, якості SPA-послуг, вигідного розташування комплексу та зручного доступу до гірськолижної інфраструктури. Також гості відзначають різноманітність сніданків, широкий вибір ресторанних послуг та сучасне технічне оснащення готелю. У цілому позитивний характер відгуків формує сприятливу ділову репутацію підприємства та виступає важливим чинником залучення нових клієнтів.

Ключовою складовою конкурентоспроможності компанії є її цінова стратегія. Ціна послуг має відповідати рівню обслуговування, матеріально-технічній базі та очікуванням клієнтів. Комплекс функціонує у преміальному сегменті ринку готельно-ресторанних послуг, що зумовлює відповідний рівень

цін на проживання та додаткові сервіси. Диференціація вартості номерів залежить від їх категорії, площі, комплектації та набору послуг, які отримує гість.

Таблиця 2.1

Вартість послуги з розміщення у готелі «Radisson Blu Resort Bukovel»

Категорія номера	Ціна, грн на добу
Покращений номер	7547 грн. (1 ос.)
	7668 грн. (2 ос.)
Покращений номер з балконом	8155 грн. (1 ос.)
	8819 грн. (2 ос.)
Покращений номер із видом	8011 грн. (1 ос.)
	8 480 грн. (2 ос.)
Номер «Преміум»	8092 грн. (1 ос.)
	8 690 грн. (2 ос.)
Сімейний номер	12 709 грн. (1 ос.)
	13 699 грн. (2 ос.)
Напівлюкс	14 329 грн. (1 ос.)
	15 498 грн. (2 ос.)
Спа-люкс із терасою	16 192 грн. (1 ос.)
	17 568 грн. (2 ос.)
Люкс	29 920 грн. (1 ос.)
	33 362 грн. (2 ос.)
Президентський	71 945 грн. (1 ос.)
	72 069 грн. (2 ос.)

Джерело: розроблено автором на основі даних із онлайн-платформ для бронювання

Аналіз вартості послуг розміщення свідчить про те, що підприємство застосовує диференційований підхід до формування цін, що дозволяє охопити різні категорії споживачів. Наявність номерів різних категорій дає змогу

врахувати потреби як індивідуальних туристів, так і сімейних чи корпоративних клієнтів.

Високий рівень цін, хоча й є конкурентною перевагою, підкреслюючи преміальний статус підприємства, водночас обмежує туристів із середнім рівнем доходів. Тому підтримання оптимального співвідношення між ціною та якістю послуг залишається одним із важливих напрямів забезпечення конкурентоспроможності готелю.

Для більш комплексної оцінки сучасного стану конкурентоспроможності підприємства варто використати метод SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони готелю, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність. Результати SWOT-аналізу наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз конкурентоспроможності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Відомий міжнародний бренд	Високий рівень цін	Розвиток внутрішнього туризму	Економічна нестабільність
Вигідне розташування	Залежність від сезонності	Впровадження цифрових технологій	Посилення конкуренції
Висока якість стресу	Транспортна розв'язка	Розширення програм лояльності	Зниження купівельної спроможності населення
Розвинена SPA-інфраструктура	Високі експлуатаційні витрати	Залучення нових сегментів клієнтів	Зміни у туристичних потоках
Широкий спектр додаткових послуг			

Результати SWOT-аналізу свідчать, що готель «Radisson Blu Resort Bukovel» має низку вагомих конкурентних переваг, серед яких міжнародний бренд, високий рівень сервісу, вигідне розташування та розвинена інфраструктура. Водночас підприємство функціонує в умовах впливу таких негативних факторів, як сезонність попиту, високий рівень цін та посилення конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг. Використання наявних можливостей та мінімізація потенційних загроз сприятимуть подальшому зміцненню конкурентних позицій підприємства. Аналогічні висновки щодо розвитку конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах наведено в дослідженні І. Федішин та А. Бойко [9].

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

На основі проведеного аналізу діяльності досліджуваного підприємства, результатів SWOT-аналізу, оцінки відгуків споживачів, а також з урахуванням сучасних тенденцій в індустрії гостинності та особливостей функціонування підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції, можна виділити кілька ключових напрямків для покращення конкурентоспроможності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel». Сучасний ринок індустрії гостинності характеризується високим рівнем конкуренції, активною зміною споживчих вподобань, цифровізацією сервісів та зростанням вимог до персоналізації обслуговування. Науковці відзначають, що основними напрямками розвитку підприємств в готельній індустрії є цифровізація, персоналізація обслуговування, впровадження інноваційних управлінських рішень і розвиток екологічної відповідальності [21; 23].

Варто зауважити, що функціонування готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» відбувається в умовах високої конкуренції у туристичному регіоні Буковель, де представлені як міжнародні готельні мережі, так і локальні готельні комплекси преміум- та середнього сегмента. В таких умовах конкурентні переваги формуються не лише шляхом рівня матеріально-технічної бази, але й завдяки швидкості впровадження інновацій, гнучкості сервісу, ефективності маркетингових комунікацій та рівню персоналізації послуг. Саме тому запропоновані напрями спрямовані на посилення унікальності підприємства, підвищення його привабливості для туристів та зміцнення його позицій у преміальному сегменті готельного ринку Карпатського регіону.

З урахуванням цього, основними напрямками для подальшого розвитку Radisson Blu Resort Bukovel є:

1. Впровадження інноваційних технологій у процес обслуговування клієнтів. Готельні підприємства все частіше впроваджують мобільні додатки, системи безконтактного заселення, електронні ключі, CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Для готелю доцільним буде впровадити єдину цифрову екосистему обслуговування гостей, яка включатиме можливість онлайн-бронювання номерів та додаткових послуг, дистанційної реєстрації, мобільного доступу до номеру та цифрового консьєрж-сервісу. Використання подібних рішень дозволить скоротити час обслуговування, мінімізувати людський фактор у процесі реєстрації, щоб підвищити загальний рівень комфорту гостей. Також слід відзначити впровадження елементів штучного інтелекту, зокрема чат-ботів для комунікації з гостями та автоматизованих рекомендацій послуг на основі попередніх бронювань. Це посприє формуванню персоналізованого клієнтського досвіду, що є одним із ключових факторів конкурентоспроможності на сучасному ринку [21].

2. Підвищення кваліфікації персоналу. Підприємства, які активно інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, мають більш високий рівень якості обслуговування. Підвищення кваліфікації персоналу сприяє формуванню професійної команди, здатної задовольнити найвибагливіші вимоги клієнтів. У такому контексті для підприємства доцільно впровадити регулярні тренінги із сервісної культури, управління конфліктними ситуаціями, а також підвищення рівня володіння іноземними мовами. Навчання персоналу Radisson Blu Resort Bukovel сприятиме не лише покращенню якості послуг, але й підвищенню мотивації працівників, що у свою чергу позитивно вплине на зниження плинності кадрів та покращення внутрішнього клімату в колективі.

3. Розширення спектра послуг із формування пакетних пропозицій для різних сегментів споживачів. Сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу свідчать про зростання попиту на комплексні послуги, що поєднують проживання, харчування, оздоровлення та розваги. Туристи частіше обирають

цілісні пакетні послуги, що забезпечують зручність та економію часу. Тому доцільно розширити лінійку пакетних пропозицій, зокрема, можуть бути розроблені сімейні пакети відпочинку, wellness-програми, SPA-вікенди, бізнес- та конференц-пропозиції для корпоративних клієнтів. Впровадження таких пакетів дозволить збільшити середній чек, підвищити рівень завантаженості готелю у міжсезоння та сприятиме використанню інфраструктури комплексу.

4. Здійснення принципів сталого розвитку та впровадження екологічної відповідальності. Екологічна свідомість стає дедалі важливішим фактором вибору для багатьох клієнтів. Готелі, що пропонують послуги з урахуванням принципів сталого розвитку, отримують переваги на ринку за рахунок залучення екологічно свідомих гостей. Для Radisson Blu Resort Bukovel перспективним є впровадження енергоефективних технологій, системи оптимізації споживання ресурсів, зменшення використання пластику та популяризація практики сортування відходів. Перехід на екологічні стандарти дозволить підприємству не тільки залучити нових клієнтів, але й отримати додаткові переваги у вигляді зменшення витрат на енергію та підвищення іміджу соціально відповідального підприємства [18].

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства за рахунок комплексного впливу на ключові аспекти його функціонування. На основі проведеного аналізу можна сказати, що їх впровадження призведе до:

- Підвищення якості обслуговування, що вплине на рівень задоволеності клієнтів та збільшення кількості постійних гостей;
- Розширення клієнтської бази за рахунок пропозиції нових послуг, орієнтованих на різні сегменти ринку;
- Зменшення витрат на енергію та матеріали за рахунок впровадження екологічно чистих технологій;
- Підвищення кваліфікації персоналу сприятиме зміцненню внутрішньої організаційної культури та покращенню якості взаємодії з гостями;

– Зміцнення позицій закладу на міжнародному ринку за рахунок відповідності світовим стандартам якості та сталого розвитку.

У підсумку реалізація вказаних заходів забезпечить зміцнення позицій готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» на ринку готельно-ресторанних послуг, підвищення його привабливості для різних категорій споживачів та створення умов для довгострокового сталого розвитку не тільки в Україні, але й на міжнародному ринку послуг.

3.2. Обґрунтування інноваційних шляхів удосконалення діяльності підприємства (економічне обґрунтування запропонованих заходів)

Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності досліджуваного готелю доцільним є впровадження інноваційних заходів. Їх реалізація спрямована на покращення внутрішніх процесів та збільшення економічних результатів підприємства.

Враховуючи виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а також тенденції фінансового розвитку готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», можна зробити висновок, що ці технологічні втручання можуть допомогти ще більше зміцнити конкурентну позицію компанії через цифровізацію різних бізнес-практик, ефективне управління доходами, а також оптимізацію витрат. Враховуючи велику залежність від сезонності та високу структуру постійних витрат, ключовий напрям розвитку полягає у впровадженні технологій для досягнення:

- Збільшення доходів без еквівалентного зростання витрат;
- Підвищення завантаженості номерного фонду;
- Оптимізація роботи персоналу;
- Підвищення рівня задоволеності гостей.

Одним із головних напрямів інноваційного розвитку є впровадження комплексної системи управління готельною діяльністю, яка об'єднує функції

бронювання, управління клієнтською базою та консолідацією продажів. Використання такої системи дозволить мінімізувати людський фактор, зменшити кількість операційних помилок та підвищити швидкість обслуговування гостей в середньому на 8-10%, що є суттєвим показником для підприємств преміумсегмента.

Окреме значення має застосування системи динамічного ціноутворення, яка дозволить змінювати вартість номерів залежно від попиту, сезонності та завантаженості підприємства. У традиційній моделі ціноутворення готель витрачає частину потенційного доходу в період високого попиту та недоотримує прибуток у періоди низького сезону. Саме тому впровадження системи управління доходами дозволить підприємству:

- Підвищити середній тариф проживання;
- Максимізувати дохід у пікові періоди;
- Стимулювати попит у низький сезон.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства, очікується збільшення доходу на 10-20% без розширення номерного фонду та суттєвого збільшення постійних витрат.

Сучасні тенденції розвитку готельної індустрії гостинності передбачають активне впровадження цифрових сервісів, які підвищують зручність гостей оптимізують роботу персоналу [24]. Сюди можна віднести:

- Мобільний check-in та check-out;
- QR-меню в ресторанах;
- Онлайн-замовлення додаткових послуг;
- Чат-боти для комунікації з гостями.

Впровадження цих сервісів дозволить скоротити навантаження на рецепцію на 30-40%, зменшити потребу у додатковому персоналі у пікові періоди, підвищити швидкість обслуговування. Покращення якості сервісу безпосередньо вплине на рейтинг готелю, що своєю чергою, дозволить забезпечити зростання кількості бронювань до 10%.

Також одним із важливих напрямів інноваційного розвитку є активізація digital-маркетингу, зокрема:

- Ведення соціальних мереж;
- Таргетована реклама;
- Робота з відгуками клієнтів;
- Співпраця з блогерами та travel-платформа.

Збільшення впізнаваності бренду та активне просування на цифрових каналах сприяє подальшому зростанню бронювань серед молодшої аудиторії та іноземних туристів. Очікується, що впровадження активної маркетингової стратегії може забезпечити зростання попиту на 5-10%, залежно від сезону. Ефективне використання цифрової комунікації є одним із найрезультативніших інструментів залучення нових клієнтів у сфері гостинності [25].

Запропоновані заходи мають не лише організаційне, а й економічне значення. Їх реалізація спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та покращення його фінансових результатів. Доцільність впровадження запропонованих заходів підтверджується аналізом фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, які показують сучасний стан підприємства та визначають необхідність вдосконалення системи управління.

Таблиця 3.1

Основні фінансові показники підприємства

Показник	2023	2024	2025
Дохід, грн	421 851 000	434 821 000	499 581 000
Чистий прибуток, грн	-63 348 000	-323135 000	-72 149 000
Рентабельність, %	-15,02	-74,31	-14,44
Активи, грн	1 079 631 000	1 158 470 000	1 116 809 000

Зобов'язання, грн	3 644 946 000	4 046 917 000	4 077 453 000
-------------------	---------------	---------------	---------------

Джерело: розроблено автором на основі даних сервісу Opendatabot

Аналіз фінансових показників свідчить про позитивну динаміку зростання доходів підприємства. У 2025 році обсяг доходу зріс до 499,6 млн. грн., що перевищує попередній на 14,9%. Водночас підприємство продовжує працювати зі збитками, хоча їх розмір значно зменшився у порівнянні з 2024 роком. Негативне значення рентабельності також вказує на необхідність вдосконалення системи управління, щоб підвищити ефективність підприємства.

У таблиці 3.2 проаналізуємо кадровий потенціал досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.2

Показники кадрового потенціалу

Показник	2023	2024	2025
Середня заробітна плата, грн	23 844	28 6780	35 717
Кількість працівників	202	188	183
Дохід на одного працівника, грн	2 088 371	2 312 878	2 729 951

Джерело: узагальнено автором за результатами аналізу кадрового складу

готелю

Таким чином, можна зробити висновок, що зростання середньої заробітної плати та доходу на одного працівника свідчить про підвищення продуктивності праці. Також спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу, що можна пов'язати з автоматизацією деяких процесів. Це підтверджує корисність впровадження цифрових технологій у діяльність готелю.

Разом із показниками ефективності використання трудових ресурсів важливе значення для оцінки перспектив розвитку досліджуваного підприємства мають показники його платоспроможності (табл. 3.3). Саме вони дозволяють визначити можливості реалізації запропонованих заходів та стабільне функціонування в умовах конкурентного середовища.

Таблиця 3.3

Оцінка фінансового стану підприємства

Показник	Значення
Рентабельність продукції, %	138,6
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	-0,38
Співвідношення позикових та власних коштів	-1,38
Поточна платоспроможність, грн	-3 399 033

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Результати оцінки фінансового стану свідчать про наявність проблемних аспектів у діяльності підприємства. Зокрема, показник ліквідності є значно нижчим за норму, що вказує на недостатню здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання. Від'ємні значення деяких показників також вказують на високу залежність від залучених коштів та потребу у підвищенні ефективності управління фінансовими ресурсами.

Таким чином, проведений аналіз фінансового стану підприємства підтверджує потребу в реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. Впровадження сучасних цифрових технологій, вдосконалення системи управління, покращення спектру послуг та вдосконалення маркетингової стратегії посприє збільшенню доходів, покращенню показників рентабельності та зміцненню фінансового стану готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Аналіз умов праці та безпеки на підприємстві

Готельно-ресторанне господарство є однією зі складових туристичної індустрії. Саме комфортне проживання та бездоганний сервіс формують перше і найважливіше враження про країну, перетворюючи туристичний потік на потужне джерело прибутків та валютних надходжень. Туристичні послуги будуються на принципах сучасної гостинності, що підвищує їхню роль у розвитку вітчизняної готельної індустрії, а також висуває високі вимоги до забезпечення безпеки як працівників, так і відпочивальників у готелі.

Охорона праці охоплює організаційні та технічні рішення, спрямовані на створення безпечних та здорових умов праці на всіх етапах функціонування закладів готельно-ресторанного господарства. Вона охоплює такі основні складники:

1. Техніка безпеки: зосереджується на дослідженні специфіки виробничих процесів, аналізі причин виникнення нещасних випадків та розробленні практичних заходів для їх попередження [26].

2. Виробнича санітарія та гігієна: передбачають розробку та впровадження санітарно-гігієнічних стандартів, які охоплюють вимоги до обладнання, виробничих приміщень, умов праці, а також особистої гігієни працівників. Виконання цих норм є важливою передумовою збереження здоров'я працівників і забезпечення високого рівня їхньої продуктивності.

3. Протипожежна безпека: включає аналіз причин виникнення пожеж, розроблення методів їх запобігання, ефективні заходи їх локалізації та ліквідації.

Ці складові охоплюють ключові аспекти безпеки в ресторанному середовищі, сприяючи підвищенню рівня захищеності працівників і зниженню ризиків, пов'язаних із професійною діяльністю [27].

Основою системи охорони праці в готельно-ресторанних комплексах базується на суворому дотриманні чинного законодавства України. Зокрема, організація безпечних умов діяльності регулюється законами «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», «Про споживчу кооперацію», «Про туризм» та «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення». Додатково, кожен суб'єкт господарювання цієї сфери зобов'язаний керуватися галузевими положеннями, що визначають порядок функціонування служб охорони праці та пожежної безпеки, аби забезпечити максимальний рівень захищеності персоналу та відвідувачів [29; 30; 31].

Для власників бізнесу система охорони праці виступає стратегічним інструментом управління економічною ефективністю. Інвестиції у створення безпечних умов праці дозволяють мінімізувати витрати, пов'язані з виплатою пільг та компенсацій за роботу в шкідливих умовах, а також запобігти накладенню штрафних санкцій і зменшити рівень страхових внесків. У результаті ефективно побудована система охорони праці сприяє стабільному розвитку підприємства, що позитивно позначається на його загальній рентабельності та збільшенні прибутковості.

З метою забезпечення належного функціонування системи управління охороною праці керівник створює відповідні служби й призначає посадових осіб, затверджує нормативні документи щодо їхніх обов'язків та здійснює контроль за їхнім виконанням. Він також ініціює виконання комплексних заходів, спрямованих на підвищення рівня охорони праці, організовує за власний кошт проведення попередніх і періодичних медичних оглядів, розробляє і затверджує локальні нормативні акти з охорони праці, а також щорічні плани-графіки навчання і перевірки знань персоналу.

У досліджуваному готелі ці вимоги реалізуються через внутрішні інструкції з охорони безпеки та систему регулярного інструктажу персоналу. Працівники підприємства суворо дотримуються встановлених норм, правил та інструкцій з охорони праці. Їхнім обов'язком є оперативне повідомлення

безпосереднього керівника про будь-які нещасні випадки або ситуації, що становлять загрозу життю чи здоров'ю людей.

Для інформування гостей та працівників готелю адміністрація використовує серію оригінальних плакатів, буклетів та брошур, присвячених питанням охорони праці та техніки безпеки (рис. 4.1). У них висвітлюються найбільш актуальні теми: пожежна безпека, надання першої медичної допомоги, електробезпека та правила безпеки під час виконання робіт.



Рис. 4.1. Інформаційний плакат з охорони праці та техніки безпеки у готелі
Джерело: власна розробка автора з використанням інструментів штучного інтелекту

Інформаційні матеріали, зокрема плакати, присвячені охороні праці, техніці безпеки та діям під час надзвичайних ситуацій, є дуже ефективними для навчання людей правильним алгоритмам поведінки в критичних умовах. Ознайомлення персоналу та гостей з алгоритмами поведінки у надзвичайних ситуаціях сприяє зниженню ризику травматизму та виникнення нещасних випадків.

4.2. Заходи щодо покращення безпеки життєдіяльності персоналу та гостей

Готельна індустрія – це сфера, де питання безпеки є визначальним фактором функціонування. Роль захисту як гостей, так і персоналу неможливо переоцінити, адже саме від нього залежить не лише якість обслуговування та психологічний комфорт відвідувачів, а й ділова репутація, фінансова стабільність та стратегічна успішність готелю в довгостроковій перспективі. Розгляньмо детальніше, чому безпека є фундаментом готельного бізнесу.

Для забезпечення безпеки та інформування клієнтів у готелі використовують такі запобіжні та попереджувальні засоби:

- План евакуації під час пожежі;
- Правила пожежної безпеки для гостей готелю;
- Інструкції з охорони праці;
- Протипожежні знаки;
- Евакуаційні виходи;
- Вогнегасники;
- Пожежну сигналізацію;
- Протипожежне водопостачання;
- Блискавковідвід;
- Заземлення, спринклерні установки;
- Дренчерні системи.

Зазначені технічні засоби відповідають вимогам Правил пожежної безпеки в Україні та державних будівельних норм щодо пожежної безпеки об'єктів будівництва [31].

Підвищення рівня безпеки життєдіяльності в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» потребує системного підходу, що передбачає впровадження комплексних організаційно-технічних заходів. У сучасних умовах розвитку готельної індустрії безпека не повинна обмежуватися лише базовими протоколами; вона має стати невід'ємною частиною корпоративної культури, що охоплює всі аспекти функціонування підприємства.

Фундаментом такої системи є безперервний розвиток професійних компетентностей персоналу. Окрім обов'язкових нормативних інструктажів з охорони праці, критично важливою є регулярна практика. Проведення навчальних евакуацій та відпрацювання чітких алгоритмів дій у критичних ситуаціях – чи то пожежа, чи інша загроза життю та здоров'ю дозволяє трансформувати теоретичні знання у навички. Подібна підготовка не лише мінімізує ймовірність паніки, а й забезпечує злагоджену та професійну реакцію всіх служб готелю, що є запорукою збереження життя гостей та працівників.

Особливу увагу потрібно приділяти питанням безпеки праці працівників кухні, ресторану, пральні, технічних служб та покоївок, діяльність яких пов'язана з використанням професійного обладнання, електроприладів, хімічних засобів та виконанням фізично важких робіт. Для цього рекомендується забезпечувати персонал сучасними засобами індивідуального захисту, використовувати протиковзкі покриття підлоги, регулярно перевіряти технічний стан обладнання та проводити профілактичне технічне обслуговування інженерних систем.

Також одним із важливих напрямів для удосконалення є впровадження сучасних цифрових технологій безпеки. Використання інтегрованих систем відеоспостереження, електронного контролю доступу та автоматизованих систем оповіщення дозволяє оперативно виявляти потенційні загрози та координувати дії персоналу в разі виникнення надзвичайних ситуацій. Крім того, електронні

системи управління доступом забезпечують захист службових приміщень і підвищують рівень безпеки гостей.

Окремого значення набуває забезпечення санітарно-гігієнічної безпеки. Для забезпечення високих стандартів обслуговування необхідно впровадити системний контроль за ключовими процесами:

- регулярним моніторингом якості питної води, суворим дотриманням температурних умов зберігання харчових продуктів;
- своєчасним проведенням санітарної обробки та дезінфекції приміщень.
- обов'язкові медичні огляди персоналу та відповідальне ставлення працівників до правил особистої гігієни.

З метою підвищення рівня безпеки гостей варто приділяти увагу доступності інформації про правила поведінки в готелі та порядок дій у разі надзвичайних ситуацій. Інформаційні матеріали, схеми евакуації та короткі інструкції можуть бути розміщені не лише у громадських зонах, але й у кожному готельному номері. Це сприятиме підвищенню обізнаності відвідувачів та дозволить уникнути панічних дій у критичних ситуаціях.

У сучасних умовах особливого значення набуває також управління ризиками. Для цього рекомендується періодично проводити внутрішній аудит стану охорони праці та безпеки життєдіяльності, аналізувати причини можливих небезпечних ситуацій та розробляти заходи щодо їх попередження. Систематичний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти недоліки та вдосконалювати механізми захисту персоналу і гостей.

Таким чином, удосконалення системи безпеки життєдіяльності в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» слід здійснювати на основі комплексного поєднання організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та інформаційних заходів. Виконання запропонованих рекомендацій дозволить створити безпечні умови для працівників і гостей, мінімізувати професійні ризики, покращити якість послуг та зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

Для впорядкування запропонованих рекомендацій і оцінки їхньої практичної користі доцільно узагальнити основні заходи, спрямовані на підвищення рівня безпеки життєдіяльності персоналу та відвідувачів готелю, у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Рекомендовані заходи щодо підвищення рівня безпеки на досліджуваному підприємстві

Запропонований захід	Очікуваний результат
Регулярні тренування з евакуації	Зменшення часу реагування у надзвичайній ситуації
Оновлення систем відеоспостереження	Підвищення рівня безпеки гостей
Використання протиковзких покриттів	Зниження виробничого травматизму
Внутрішній аудит з охорони праці	Своєчасне виявлення та усунення ризиків
Тренінги для персоналу	Підвищення ефективності роботи персоналу

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Запропоновані заходи спрямовані на мінімізацію професійних ризиків, запобігання виробничому травматизму та надзвичайним ситуаціям, підвищення рівня безпеки гостей і персоналу. Вони також забезпечують відповідність діяльності готелю сучасним стандартам охорони праці та цивільної безпеки. Їх впровадження сприятиме покращенню якості надання послуг і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

ВИСНОВКИ

У сучасному конкурентному середовищі готельно-ресторанного бізнесу забезпечення високого рівня якості та конкурентоспроможності продукції та послуг набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів та активне впровадження інноваційних технологій вимагають від підприємств постійного вдосконалення своєї діяльності та пошуку нових шляхів підвищення ефективності роботи.

В ході виконання бакалаврської роботи було досліджено теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери, визначено її основні складові та чинники впливу, а також розглянуто сучасні методи оцінювання конкурентних переваг. На основі аналізу наукових джерел встановлено, що забезпечення високого рівня конкурентоспроможності можливе лише за умови комплексного поєднання якісного сервісу, ефективного менеджменту, інноваційного розвитку та розумінні потреб споживачів.

На прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» проведено аналіз діяльності, здійснено оцінку його конкурентного середовища, сильних і слабких сторін, особливостей організації обслуговування та ефективності використання наявних ресурсів. Аналіз показав, що готель займає провідні позиції на ринку завдяки своїм міжнародним стандартам обслуговування, сучасній розвинутій інфраструктурі, широкому спектру надання послуг і позитивній репутації. Також було визначено напрями, реалізація яких сприятиме зміцненню його конкурентних переваг в майбутньому.

Серед рекомендацій, обґрунтованих на основі результатів дослідження для підвищення конкурентоспроможності бізнесу, є:

- покращення маркетингової діяльності;
- більш активне використання цифрових технологій та сучасних інструментів просування;
- розробка програм лояльності;

- покращення якості обслуговування;
- постійний моніторинг задоволеності споживачів та впровадження інноваційних підходів до організації готелю.

Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію функціонування бізнесу, підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Таким чином, практична цінність дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності «Radisson Blu Resort Bukovel» для підтримки підвищення якості обслуговування, зміцнення конкурентних переваг, підвищення рівня задоволеності гостей та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах існуючого конкурентного ринкового середовища.

СПРИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б. М., Мельник Л. М., Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТНТУ, 2010. 256 с.
2. Андрушків Б. М., Грод А. М., Мельник Л. М. Ресурсно-інноваційний інструментарій формування конкурентоспроможних підприємницьких структур Тернопіль : ТНТУ, 2011. 198 с.
3. Стойко І. І., Шерстюк Р. П. Управління конкурентоспроможністю : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНТУ, 2023. 212 с.
4. Володько О. В., Давидова О. Ю. Маркетингові аспекти розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Розвиток готельного і ресторанного бізнесу: виклики часу: зб. тез. Конф. Полтава : ПУЕТ, 2018. С. 45-50.
5. Таран-Лала О.М., Павленко Я.В. Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 23-24. С. 47-52.
6. Погорелова Т. О. Визначення та аналіз ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2026. № 1. С. 83-88.
7. Пальчик І.М., Кужелєв М.О., Желіховська М.В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7. № 2. С. 246-252.
8. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 22.
9. Федішин І.Б., Бойко А.Ю. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Соціально-економічні проблеми і держава, 2023. Вип. 2(29). С.90-101.

10. Ставська Ю. В., Яхно Л. С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 2. С. 181-196.
11. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : Держстандарт України, 2001.
12. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. Київ : Держстандарт України, 2001.
13. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Київ : Держстандарт України, 2001.
14. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. №5.
15. Давидова О. Ю., Писаревський І. М., Ладиженська Р. С. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 415 с.
16. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155-163.
17. Кужда Т. І., Вовк І. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016.
18. Мальська М.П. Готельний бізнес: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 472 с.
19. Басюк Т. П., Керанчук Т. Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. Київ : НУХТ, 2018. 360 с.
20. Radisson Hotels. URL: <https://www.radissonhotels.com> (дата звернення: 12.06.2026).
21. Довгаль Г.В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2019. Вип. 9. С. 190-196.

22. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. / за ред. Г.Т. П'ятницької. Київ : КНТЕУ, 2015. 430 с.
23. Гагалюк О.І., Стремецька Т.М. Напрями розвитку готельно-ресторанного сервісу України. Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0 : матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф., 11 жовтня 2024 року. Тернопіль : ТНТУ, 2024. С. 21.
24. Володько О. В., Рогова Н. В., Куш Л. І., Дудник С. О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. Грааль науки. 2023. № 26. С. 42-45.
25. Гапоненко Г., Євтушенко О., Шарама І., Холодна В. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2021. № 14. С. 209-216.
26. Запорожець О. І., Протоєрейко В. О., Миленький В. В. Безпека життєдіяльності : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 448 с.
27. Жидецький В. Ц. Основи охорони праці : підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Афіша, 2014. 376 с.
28. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. URL: <https://opendatabot.ua/tenders/company/37076599>. (дата звернення: 12.06.2026).
29. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2026).
30. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2026).
31. Правила пожежної безпеки в Україні : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 30.12.2014 № 1417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2026).