

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕСОНАЛОМ**

**РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав: студент 4 курсу, 476-1 групи,
спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля
ОП «Економіка та організація бізнесу»
Фиждельюк Володимир Сергійович _____

Керівник: кандидат економічних наук, доцент
Філіпчук Наталія Василівна _____

*До захисту допущено
на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом
протокол № _____ від _____ 2025 р.
Зав. кафедрою _____ доцент Водянка Л.Д.*

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку, а також обґрунтовано роль систем управління якістю як ключового чинника забезпечення стійкої конкурентної позиції. Розглянуто методичні підходи до впровадження механізмів підвищення якості продукції та процесів, що впливають на загальну ефективність підприємства.

Проведено аналіз стану конкурентоспроможності приватного підприємства «Роксоланочка», визначено основні внутрішні резерви її зростання та напрями вдосконалення системи управління якістю. Визначено вплив якісних показників продукції на лояльність споживачів і конкурентні позиції на ринку.

Запропоновано комплекс практичних заходів щодо підвищення ефективності системи управління якістю на підприємстві, у тому числі впровадження стандартів ISO, контроль критичних точок у виробничому процесі та підвищення кваліфікації персоналу. Обґрунтовано доцільність системного підходу до якості як до стратегічного ресурсу формування конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентоспроможність, система управління якістю, стратегія розвитку, ПП «Роксоланочка», ефективність підприємства.

ABSTRACT

The thesis examines the theoretical foundations of enterprise competitiveness development in modern market conditions and substantiates the role of quality management systems as a key factor in ensuring a sustainable competitive position. Methodological approaches to the implementation of quality improvement mechanisms and processes affecting overall enterprise performance are considered.

An analysis of the competitiveness status of the private enterprise “Roksolanochka” is conducted. Internal reserves for its growth are identified, along with directions for improving the quality management system. The influence of product quality indicators on customer loyalty and market competitiveness is determined.

A set of practical measures is proposed to enhance the efficiency of the quality management system at the enterprise, including the implementation of ISO standards, control of critical points in the production process, and personnel training. The feasibility of a systemic approach to quality as a strategic resource for building competitive advantages is substantiated.

Keywords: competitiveness, quality management system, development strategy, “Roksolanochka” PE, enterprise efficiency.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело. _____ **В.С. Фижделюк**

3

ЗМІСТ

ВСТУП 3

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

8

ФОРМУВАННЯ

КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Суть та особливості створення конкурентних переваг 8

підприємства в умовах ринкової динаміки

1.2. Детермінанти формування конкурентних переваг та 16

методи формування конкурентної позиції оцінювання
конкурентоспроможності підприємства на основі якості
послуг

Розділ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМІВ ЗМІЩЕННЯ 22

КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ГОТЕЛЬНО РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «РОКСОЛАНЧКА» ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

2.1. Дослідження тенденцій розвитку готельно-ресторанного 22

бізнесу в Україні

2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємства за

33

показниками якості готельно-ресторанних послуг

Розділ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

51

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА

ОСНОВІ СИСТЕМ ЯКОСТІ

ВИСНОВКИ 84 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

91 ДОДАТКИ

4

ВСТУП

У сучасних умовах успішне позиціонування готельно-туристичного комплексу на ринку значною мірою залежить від рівня його конкурентоспроможності, що базується на двох ключових чинниках: ціновій доступності комплексного обслуговування та високій якості послуг, які відповідають вимогам споживачів, міжнародним і національним стандартам, а також іншим нормативним документам. Готельно-ресторанна галузь України наразі перебуває на етапі глибоких структурних змін, що супроводжуються інституційним становленням і формуванням внутрішніх, міжгалузевих і зовнішньоекономічних зв'язків. Це безпосередньо стосується розвитку індустрії гостинності, формування відповідного ринку праці та системи державного регулювання туристичного бізнесу.

Актуальність теми розвитку конкурентоспроможності сучасних підприємств через впровадження і вдосконалення систем управління якістю зумовлена посиленням конкуренції в умовах реформування економіки України. Це обумовлює нагальну потребу підвищення якісних характеристик продукції та послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу і туризму. Особливо важливо це з огляду на те, що туризм є однією з найдинамічніших галузей світового господарства, поступаючись за темпами розвитку лише комп'ютерній та електронній промисловості, і випереджаючи традиційно потужні сектори, як нафтопереробка чи автомобілебудування.

Проблематика підвищення якості готельно-туристичних послуг сьогодні стає надзвичайно актуальною. Жодне підприємство індустрії гостинності не може ефективно функціонувати без розуміння теоретичних основ систем управління якістю і їх практичного впровадження. Важливою

складовою таких досліджень є правильний вибір критеріїв оцінки задоволеності споживачів, що включає показники якості послуг, обслуговування клієнтів і ціноутворення.

Для українських підприємств системи управління якістю

5

перетворюються на ключовий інструмент виживання у конкурентному середовищі, розширення бізнес-можливостей і зміцнення позицій на ринку готельно-ресторанних послуг. У рамках ринкових відносин стійкість функціонування готельно-туристичних організацій та їх здатність виконувати соціально-культурну місію напрямку залежать від різноманітності, якості туристичних і готельних послуг, а також рівня обслуговування, які повинні повністю відповідати очікуванням цільової аудиторії, формуючи ключові конкурентні переваги підприємства.

Метою даної роботи є вдосконалення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства шляхом впровадження та оптимізації систем управління якістю.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких задач: –

визначити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та здійснити класифікацію основних видів конкурентних переваг у контексті впровадження та розвитку систем управління якістю, підкреслюючи їх роль у забезпеченні стабільності і зростання бізнесу;

- виявити та проаналізувати особливості формування конкурентних переваг сучасних підприємств з урахуванням впровадження систем управління якістю, які є ключовим чинником адаптації до змінних ринкових умов та підвищення ефективності діяльності;
- дослідити та порівняти основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств через критерії якості наданих послуг, включно з показниками задоволеності клієнтів, відповідності стандартам та інноваційними підходами у сфері

управління якістю;

- проаналізувати стан розвитку та перспективи функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні з акцентом

6

на впровадження і вдосконалення систем управління якістю як важливого фактора підвищення їх конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях;

- оцінити господарську діяльність досліджуваного підприємства з позиції ефективності впроваджених систем управління якістю, виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості для покращення конкурентних позицій;
- провести комплексну оцінку конкурентних переваг ПП «Роксоланочка» на основі критеріїв якості готельно ресторанних послуг, враховуючи інноваційність систем управління, рівень задоволеності клієнтів та відповідність стандартам галузі;
- розробити та обґрунтувати ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери шляхом впровадження і постійного вдосконалення систем управління якістю, що забезпечить стійкий розвиток та зміцнення позицій на ринку.

Об’єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасного ринкового середовища.

Предмет дослідження – організаційно-економічні та методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери шляхом впровадження та вдосконалення систем управління якістю.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять діалектичний підхід до вивчення економічних процесів, системний аналіз, історико-логічний та порівняльний методи, а також загальнонаукові прийоми пізнання – індукція, дедукція, методи аналізу та синтезу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційне забезпечення

дослідження сформовано на основі наукових праць українських і зарубіжних авторів, фахової літератури, аналітичних звітів, офіційної статистики Державної служби статистики України, внутрішньої звітності підприємства,

7

матеріалів соціологічних опитувань, а також актуальних публікацій з відкритих інтернет-джерел.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків

8

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Суть та особливості створення конкурентних переваг підприємства в умовах ринкової динаміки

Засновником сучасної теоретичної концепції конкурентоспроможності як властивості соціально-економічних систем по праву вважається провідний американський економіст, професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер. У своїх наукових працях він визначає конкурентоспроможність як інтегральну характеристику об'єкта (будь то товар, підприємство, галузь або країна), яка відображає здатність цього об'єкта більш ефективно, порівняно з аналогами, задовольняти запити й очікування споживачів на цільовому ринку. При цьому ключовим чинником досягнення конкурентоспроможності виступає наявність суттєвої, стабільної та довготривалої конкурентної переваги.

Згідно з підходом М. Портера, конкурентна перевага виникає як наслідок виявлення та цілеспрямованого використання унікальних способів ведення конкуренції, які відрізняються від стратегій, застосовуваних іншими ринковими гравцями. Такі способи можуть включати запровадження

технологічних інновацій, вдосконалення системи управління, підвищення якості продукції або надання виняткового сервісу, що разом формують відчутну цінність для споживача [18].

Вагомий внесок у розвиток концепції конкурентної переваги зробив також французький дослідник Жан-Жак Ламбен. На його думку, конкурентна перевага – це сукупність певних характеристик товару, бренду або компанії, які дають змогу останній здобути перевагу над безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть бути як функціональними (якість продукції, технічні параметри, рівень інновацій), так і нематеріальними

9

(імідж бренду, репутація виробника, післяпродажне обслуговування). Ламбен акцентує увагу на відносності конкурентної переваги, тобто на її оцінюванні виключно в контексті порівняння з іншими суб'єктами ринку, які діють у тому ж сегменті. Найнебезпечніших конкурентів дослідник пропонує розглядати як цільові орієнтири для стратегічного протистояння [18].

У розширенні категоріального апарату конкурентоспроможності важливе місце належить і поглядам західних науковців, зокрема Г. Гемела і К. Прегалада, які наголошують на ролі ключових компетенцій як основи стійкої конкурентної переваги. Ключові компетенції, за їх визначенням, – це глибокі знання, специфічні навички, технології або ресурси, які є унікальними для певного підприємства й водночас надзвичайно цінними для споживача. Саме наявність таких компетенцій забезпечує диференціацію компанії на ринку.

Сутність конкурентної переваги полягає в її виразності, актуальності для споживача та складності імітації конкурентами. Лише тоді, коли підприємство володіє унікальними ресурсами чи компетенціями у критично важливих сферах бізнесу, воно здатне утримувати перевагу в умовах динамічної ринкової конкуренції.

М. Портер запропонував класифікацію конкурентних переваг за двома основними напрямками: перевага за витратами та перевага за диференціацією. Перша передбачає здатність компанії забезпечувати нижчі витрати

виробництва при збереженні прийнятної якості продукції, що дозволяє формувати конкурентну цінову політику. Друга передбачає створення унікального товару або послуги з високою споживчою цінністю – завдяки інноваційності, дизайну, особливому функціоналу або сервісному обслуговуванню [18].

Для того щоб конкурентна перевага стала джерелом довготривалого стратегічного успіху, вона має відповідати трьом ключовим умовам: – Бути складною або практично неможливою для копіювання конкурентами;

10

- Створювати унікальну цінність для цільової аудиторії;
- Підкріплюватися сталим брендом, що викликає довіру й лояльність споживачів.

Ж. Ламбен доповнює даний підхід, виокремлюючи три групи чинників, що забезпечують конкурентні переваги [18]:

- якість продукції, яка дозволяє встановлювати преміальні ціни;
- операційна ефективність, що веде до зниження витрат;
- наявність специфічних знань і вмінь, які забезпечують унікальну ринкову пропозицію.

Цінними також є підходи, запропоновані сучасними українськими дослідниками, такими як А. Войчак та Р. Калишніков, які класифікують конкурентні переваги за джерелами їх походження – на внутрішні та зовнішні. Внутрішні формуються внаслідок ефективної діяльності самого підприємства (висока продуктивність, кваліфікований персонал, інноваційні технології), тоді як зовнішні виникають у процесі взаємодії з ринковим середовищем (імідж бренду, ринкова нішевість, довіра клієнтів, репутація тощо).

Внутрішні конкурентні переваги деталізуються за такими напрямками:

- виробничі (оптимізація ресурсів, продуктивність);
- технологічні (рівень інновацій, патенти);
- кадрові (кваліфікація, мотивація персоналу);

- організаційні (структура управління, внутрішня гнучкість);
- економічні (прибутковість, фінансова стійкість).

Зовнішні ж охоплюють:

- маркетингові (впізнаваність бренду, комунікації зі споживачами);
- поведінкові (довіра клієнтів, ступінь задоволеності);
- інформаційні (аналіз ринку, прогнозування потреб);
- якісні (відповідність стандартам, очікуванням споживачів). У стратегічному вимірі конкурентні переваги поділяються на: – ті, що створюють додану споживчу цінність порівняно з конкурентами;

11

- ті, що виникають через заповнення незайнятих ніш або освоєння нових ринків.

Також за характером виникнення вони класифікуються на ендогенні (внутрішньо створені) та екзогенні (результат змін у зовнішньому середовищі). За часом дії – на тимчасові (що потребують оновлення) та тривалі (стійкі до ринкових змін).

На завершення слід зазначити, що сучасна наукова думка схиляється до необхідності розглядати конкурентну перевагу не як статичне явище, а як динамічну систему, яка формується, розвивається й потребує постійного оновлення відповідно до змін ринкового середовища. Класифікації, запропоновані провідними дослідниками, зокрема М. Портером, Ж.- Ж. Ламбеном, А. Войчаком, є цінними інструментами для системного аналізу та стратегічного планування розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця класифікацій конкурентних переваг

М. Портер	Тип переваги	- Низькі витрати - Диференціація (унікальність): товар, послуга або обслуговування, що забезпечують перевагу над конкурентами.
Узагальнений підхід (на основі досліджень Карлоффа, Стрікланда, Градова та ін.)	- Форма прояву - Джерело виникнення - Рівень впливу - Стійкість - Реалізаційна здатність	Класифікація об'єднує ключові елементи різних підходів, акцентуючи увагу на універсальності застосування, а також на можливості поєднувати кілька підходів для управлінського аналізу.

Деталізованішу модель циклу розвитку конкурентних переваг пропонують інші дослідники, які виділяють п'ять фаз: зародження, прискорене зростання, сповільнене зростання, зрілість і занепад. У фазі зародження формується стратегічний потенціал підприємства. Прискорене зростання відбувається завдяки активним інвестиціям і попиту на продукт. Н

12

Таблиця 1.2

**Основні вимоги до конкурентних переваг залежно від
обраної конкурентної стратегії [21,24]**

Основні вимоги до конкурентних переваг	Конкурентна стратегія	
	Стратегія економії на витратах	Стратегія диференціації
1	2	3
Техніко-технологічні чинники	устаткування повинно бути відносно дешева, масового виробництва, а переобладнання для вироблення нової продукції вимагає мінімальних витрат	устаткування часто унікальне, високоточне і замовляється винятково для випуску даної продукції, з використанням «ноу-хау» або запатентованих розробок
Якість сировини чи матеріалів	підприємство повинно мати доступ до дешевого і легкого в обробці матеріалу прийнятної якості або шукати дешевші заміники цих матеріалів	продукт чи товар, виготовлений з унікального, рідкісного, дорогого матеріалу несе в собі нові властивості, які мають для споживача більшу цінність і той, в свою чергу, готовий платити за них більше
Інновації	підприємство використовує уже відомі наукові розробки аналогічні тим, якими користуються конкуренти, але важливим є не пропустити прориву в технологічній сфері, який може відкрити дорогу до зниження цін конкуренту	як правило, підприємство має свій науковий центр, який розробляє нові технології виробництва, в основі яких лежать наукові відкриття, а тому «ноу-хау» в цій ділянці є значними. Інновації дозволяють значно удосконалити товар, зробити його цікавішим для споживача або впровадити у виробництво та запропонувати ринку цілком новий продукт

1	2	3
Організація виробничого процесу	перед кожним працівником ставиться завдання із чітко визначеним алгоритмом його виконання. Жорсткий графік роботи, контроль здійснюється на кожному етапі виробничого процесу, що вимагає великої чіткості управлінського апарату. Організація розбита на велику кількість підрозділів, кожен із яких виконує невелику частину роботи за відсутності безпосереднього зв'язку з іншими підрозділами	перед співробітниками ставиться <u>приблизлива</u> мета, а шлях реалізації залежить від виконавця. За даної стратегії створення унікального товару, який би забезпечив конкурентні переваги покладається на новітні технології «ноу-хау» плюс висококваліфіковані кадри. Контроль виробничого процесу здійснюється на кінцевому етапі шляхом тестування (апробації) нового товару
Соціально-психологічні чинники	необхідна <u>строга</u> виробнича дисципліна й адаптивне застосування системи заохочень і штрафів для забезпечення безперебійної роботи і випуску якісного товару	Необхідно створити сприятливий психологічний клімат для творчої праці. Бо саме це є запорукою успіху
Природно-кліматичні і географічні чинники	позитивну роль відіграє близькість до джерел ресурсів. Наявність розвинутої транспортної інфраструктури дозволить мінімізувати або, навіть, зменшити транспортні витрати, а хороша інфраструктура зв'язку забезпечить мінімальні накладні витрати.	важливого значення набуває розташування підприємства в регіонах з унікальними родовищами сировини. Також тут важливим є вигідне транспортне розміщення, що дозволяє легко отримувати сировину та постачати її на ринок
Чинники економічного характеру	конкурентні переваги досягаються за допомогою ефекту масштабу, який забезпечує підприємству істотно нижчі питомі витрати за рахунок великих обсягів виробництва	при виробництві продукції конкурентна перевага забезпечується використанням висококваліфікованої робочої сили. Це, в свою чергу, спричиняє збільшення витрат.
Соціально-психологічні чинники	необхідна <u>строга</u> виробнича дисципліна й адаптивне застосування системи заохочень і штрафів для забезпечення безперебійної роботи і випуску якісного товару	Необхідно створити сприятливий психологічний клімат для творчої праці. Бо саме це є запорукою успіху

Фаза зрілості

означає досягнення пікової ефективності, але вже виявляються ознаки вичерпання переваг. Нарешті, у фазі занепаду

конкурентна перевага втрачається через зовнішні й внутрішні

чинники. Важливою ознакою класифікації є рівень стійкості конкурентної переваги. Стійкі (переваги високого порядку) формуються в результаті тривалих зусиль, значних інвестицій і важко копіюються конкурентами. До них належать інноваційні технології, брендовий капітал, людські ресурси високого рівня. Нестійкі (переваги низького порядку) часто базуються на тимчасових факторах, таких як дешеві ресурси чи сезонні переваги, й легко втрачаються внаслідок змін ринкового середовища. Ще однією класифікаційною ознакою є імітованість: конкурентні переваги можуть бути унікальними або імітованими. Унікальні – це ті, які складно або неможливо відтворити (патентовані технології, унікальні управлінські підходи, корпоративна культура). Імітовані – ті, що можуть бути скопійовані конкурентами, зокрема дизайн, канали збуту, маркетингова стратегія.

За способом формування конкурентні переваги поділяють на спадкові й набуті. Спадкові закладаються під час створення підприємства й пов'язані з його початковими ресурсами та компетенціями. Набуті формуються у процесі розвитку компанії, завдяки цілеспрямованим інвестиціям, інноваціям або стратегічному партнерству.

У зарубіжній практиці конкурентні переваги класифікують також за типом результату: економічні (прибуток, продуктивність, ринкова частка), технологічні (інновації, процеси, патенти), соціальні (корпоративна культура, умови праці, лояльність персоналу) та екологічні (екологічна безпека, зменшення викидів, «зелені» технології).

На основі аналізу різних підходів було створено узагальнену класифікаційну схему, яка дозволяє комплексно оцінити конкурентні переваги підприємства з урахуванням їхньої природи, форми, способу здобуття, стійкості та значущості для споживача.

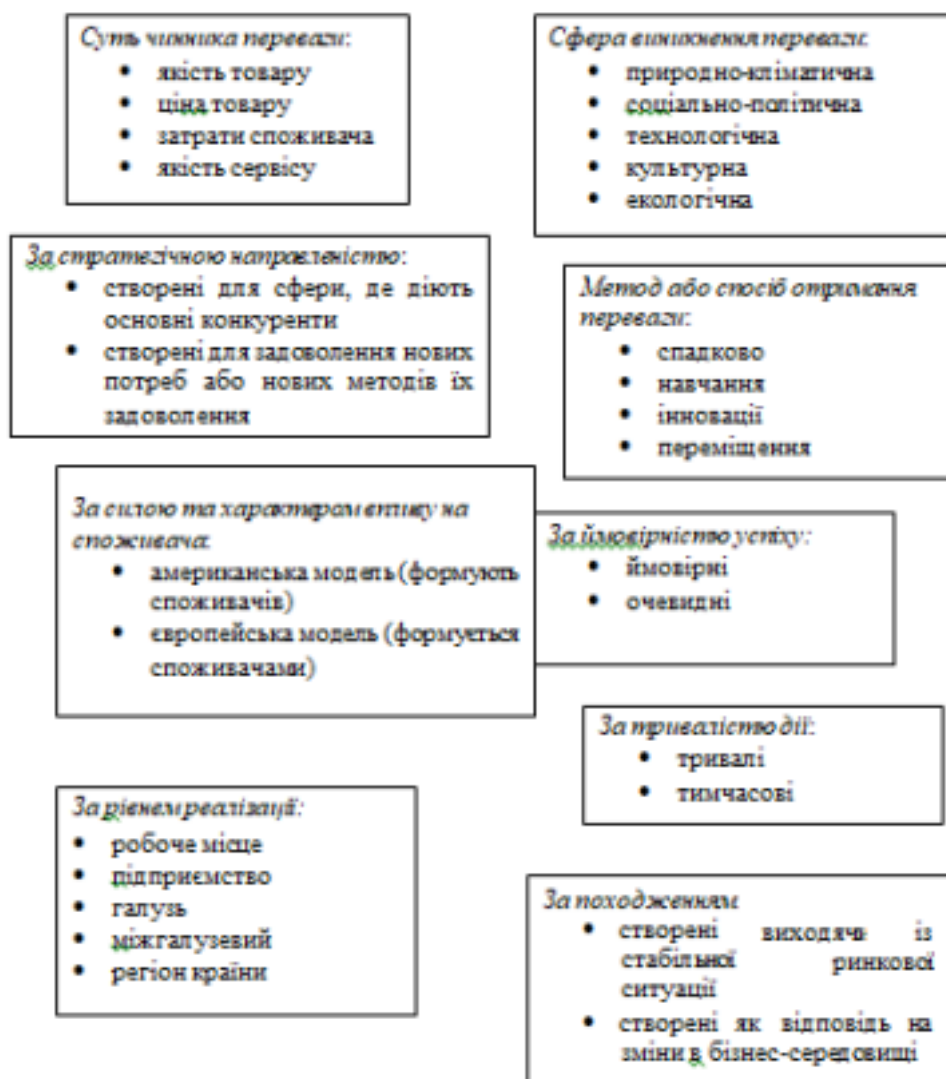


Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг сучасного підприємств
[18, 21, 24]

Класифікація конкурентних переваг, зокрема модель «зниження витрат – диференціація – фокусування», залишається однією з ключових у стратегічному управлінні. Вона дозволяє підприємствам обирати ефективні напрями розвитку залежно від їхніх ресурсів, компетенцій і ринкових умов.

16

1.2. Детермінанти формування конкурентних переваг та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі якості послуг

У контексті європейської інтеграції України актуалізується потреба

підприємств адаптуватися до підвищеного рівня конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Євроінтеграційний вектор розвитку країни супроводжується зростанням стандартів якості продукції та послуг, що, у свою чергу, зумовлює необхідність модернізації бізнес процесів і стратегій на мікроекономічному рівні. Підприємства змушені не лише ефективно управляти наявними ресурсами, але й шукати нові, інноваційні підходи до формування та зміцнення своїх конкурентних переваг. У нових ринкових умовах успішність компанії безпосередньо залежить від здатності розробити адаптивну та гнучку конкурентну стратегію, що базується на унікальних особливостях підприємства та його потенціалі.

Конкурентоспроможність організації є похідною від сформованих конкурентних переваг. У наукових джерелах прийнято класифікувати конкурентні переваги на дві базові групи: ті, що ґрунтуються на компетенціях, досвіді та організаційних знаннях, та ті, що обумовлені доступом до унікальних або рідкісних ресурсів. З огляду на те, що конкурентні переваги виступають не лише як стратегічна ціль, але й як результат управлінських дій підприємства, пріоритетним завданням є підтримка, розвиток і масштабування цих характеристик.

Згідно з рівнем стабільності, конкурентні переваги розподіляють на три основні категорії:

- переваги з низькою стійкістю – легкодоступні, з високим ризиком копіювання з боку конкурентів (наприклад, використання дешевої робочої сили або сировини);

- переваги середнього рівня – вимагають значних зусиль і ресурсів для підтримки, включають запатентовані технології, налагоджену

систему дистрибуції, позитивний імідж;

- переваги високої стійкості – базуються на поєднанні тривалих інвестицій у інновації, розвиток людського капіталу, корпоративну культуру та технологічне лідерство.

Шляхи досягнення інноваційної переваги також різняться. Один із них – придбання інновацій на ринку, що не завжди гарантує лідерство, оскільки такі рішення часто втрачають свою новизну. Другий, більш стратегічно ефективний шлях – розвиток власних науково-дослідних і дослідно конструкторських робіт (НДДКР) або кооперація з науковими установами, стартапами та інноваційними платформами. Саме цей підхід дозволяє формувати справді унікальні та довготривалі конкурентні переваги.

Виробництво та реалізація туристичних продуктів являє сукупність специфічних процесів (рис. 1.2) [23].

Рис. 1.2. Процесний комплекс надання готельно-ресторанних послуг [86, с. 185]

Фактори, що забезпечують тимчасову конкурентну перевагу, включають: стабільне нормативно-правове поле, податкові преференції, вигідне географічне положення та природно-кліматичні умови. Натомість довготривалі переваги будуються на таких засадах:

I. Споживацька цінність:

- гнучка автоматизація виробництва;
- оптимізація витрат і ресурсів;
- екологічна ефективність технологій;
- функціональність IT-інфраструктури.

II. Унікальність:

- наявність патентного портфелю та ліцензій;
- технологічне лідерство;
- висока кваліфікація персоналу та командні компетенції;
- корпоративна культура, орієнтована на інновації.

III. Новизна:

- стратегічне прогнозування потреб ринку;
- розширення ринкової присутності;
- діджиталізація каналів комунікації зі споживачами;
- висока логістична мобільність.

IV. Організаційна компетентність:

- адаптивність до змін;
- клієнтоорієнтованість;
- швидке прийняття рішень.

Для виміру якості послуг визначимо п'ять головних критеріїв якості послуг (рис. 1.3).

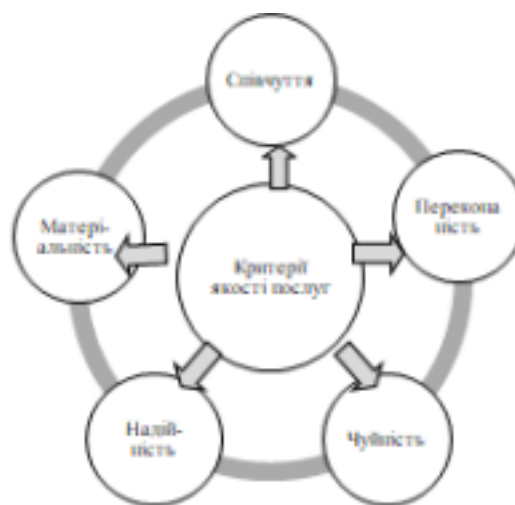


Рис. 1.3. Головні критерії якості послуг [3]

Для того щоб конкурентна перевага стала основою зростання конкурентоспроможності підприємства, вона має бути стратегічно значущою, важко копійованою, заснованою на ціннісних для споживача

характеристиках і забезпечувати довготривалу присутність на ринку.

Важливою умовою стійкого розвитку є формування нових конкурентних

переваг, що ґрунтуються на системному моніторингу змін у зовнішньому середовищі та активному реагуванні на нові споживчі запити. Методика оцінки якості готельно-ресторанних послуг складається з послідовних етапів (рис. 1.4) [18].



Рис. 1.4. Методичні складові оцінки якості готельно-ресторанних послуг [86]

Стратегія їх формування передбачає кілька етапів:

Підготовчий: аналіз існуючих переваг, виявлення їх виснаження, ідентифікація потреб споживачів та оцінка ресурсних можливостей підприємства.

Проектний: визначення бажаних характеристик нових переваг, інтеграція в загальну конкурентну стратегію.

Залежно від обраного стратегічного вектору підприємство може реалізовувати

одну з трьох базових стратегій за класифікацією М. Портера: Стратегія

лідерства за витратами – мінімізація витрат для пропозиції

20

конкурентоспроможної ціни;

Стратегія диференціації – створення унікального продукту з високою

доданою вартістю;

Стратегія фокусування – обслуговування вузького сегмента з глибоким розумінням його потреб.

Досить складний механізм управління якістю готельних послуг (рис. 1.5), де система управління якістю показана в концентрованому вигляді.



Рис. 1.5. Управління якістю готельних послуг [36, с. 59]

На рисунку 1.5 продемонстровано заходи в галузі формування політики якості, безпосередньо система якості, що вміщує забезпечення, управління і поліпшення якості готельних послуг.

В умовах розвитку туристичної галузі питання конкурентних переваг набуває особливого значення. Туристичний продукт формується як сукупність взаємопов'язаних послуг, де якість кожного елементу впливає на загальне сприйняття. Ключову роль у цьому відіграє система управління якістю, зокрема модель TQM (Total Quality Management), що базується на принципах орієнтації на споживача, залучення персоналу, безперервного вдосконалення та системного підходу.

Оцінювання якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі часто

здійснюється за методикою SERVQUAL, яка враховує п'ять ключових вимірів: надійність, відповідність, чуйність, емпатія та матеріальна

забезпеченість. Задоволення клієнта залежить не лише від технічних характеристик продукту, але й від якості міжособистісної взаємодії, що формує враження про гостинність і турботу з боку персоналу.

Схематично проведення досліджень показано на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Оцінка якості обслуговування клієнтом [36, с. 98]

Функціональний аспект обслуговування, що включає атмосферу, інтонацію, емоційний контакт, у багатьох випадках має вирішальне значення. Саме тому підприємства, орієнтовані на довготривалі відносини з клієнтами, повинні створювати комплексну систему контролю якості, яка охоплює всі етапи надання послуги: від трансферу до післяпродажного супроводу.

Ключовим завданням є розробка ефективної моделі оцінки якості, що дозволяє враховувати специфіку туристичних сегментів, культурні відмінності та очікування цільових аудиторій. Водночас важливою є здатність підприємства здійснювати гнучкий зворотний зв'язок, оперативно реагуючи на скарги та пропозиції клієнтів.

Отже, якість і конкурентоспроможність у сфері туризму – це не лише результат, а й процес, що охоплює усі сфери функціонування підприємства. Успішність у конкурентному середовищі забезпечується постійною роботою над вдосконаленням як внутрішніх процесів, так і взаємодії зі споживачами, що формує основу стійких конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМІВ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «РОКСОЛАНОЧКА» ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

2.1. Дослідження тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні

У ХХІ столітті готельно-ресторанна індустрія утвердилась як одна з найбільш прибуткових і динамічних галузей світової економіки. Міжнародна практика засвідчує: ефективне функціонування й сталий розвиток цієї сфери в межах національного ринку неможливі без сучасної туристичної інфраструктури, яка забезпечує високий рівень комфорту, сервісу та конкурентоспроможності.

Роль ресторанів і закладів харчування в обслуговуванні туристів сьогодні значно ширша, ніж проста реалізація базової фізіологічної потреби у їжі. Ці заклади виконують низку важливих соціальних, культурних і економічних функцій:

Гостинність: отельно-ресторанна сфера демонструє відвідувачам увагу та повагу через якість обслуговування, естетику інтер'єру, культурно адаптоване меню, що враховує національні особливості, кулінарні вподобання, релігійні та дієтичні обмеження гостей. Це сприяє створенню позитивного іміджу країни як туристичної дестинації.

Економічна функція: як складова туристичної індустрії, готельно ресторанне господарство не лише генерує прибуток, а й виступає джерелом валютних надходжень, сприяє зайнятості населення, активізує суміжні галузі (сільське господарство, торгівлю, логістику).

Оцінка стану і динаміки розвитку готельного бізнесу в Україні передбачає аналіз ефективності діяльності суб'єктів національного ринку в

розрізі як галузевих, так і регіональних особливостей. Сучасні економічні умови, зростаюча конкуренція, а також зміни в туристичних уподобаннях споживачів створюють серйозні виклики для підприємців цієї сфери.

Це зумовлює необхідність постійного оновлення управлінських підходів, модернізації науково-методичних засад та впровадження новітніх стратегій розвитку у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Особливу увагу слід приділяти адаптації теоретичних концепцій до умов регіонального туристичного ринку з урахуванням галузевої специфіки.

Аналітичні дані свідчать про концентрацію інвестицій у найбільш туристично привабливих регіонах України. Так, станом на 01.01.2025 року понад 78% загального обсягу капіталовкладень було спрямовано на розвиток готельної інфраструктури, ще 14% – на розвиток закладів харчування. Основними регіонами-реципієнтами інвестицій виступили Київ, Київська, Одеська та Львівська області. Водночас 17,3% загального балансового прибутку туристичних підприємств було інвестовано у вдосконалення матеріально-технічної бази.

За даними Держстату, на початок 2025 року в Україні діяло понад 20,3 тисячі суб'єктів господарювання у сфері готельно-ресторанного бізнесу. З них майже 95% – юридичні особи, решта – фізичні особи-підприємці. Проте незважаючи на кількісне зростання, більшість підприємств демонстрували збитковість [8].

Окрему загрозу для традиційних готелів становить зростання пропозиції з боку приватного сектору – власників невеликих готелів, квартир і будинків, які надають аналогічні послуги за нижчими цінами. Завдяки онлайн-платформам для бронювання житла такі об'єкти стрімко набирають популярності серед туристів, що ще більше посилює конкуренцію.

Ключовими проблемами галузі залишаються:

- надмірна пропозиція при відносно низькому попиті, що провокує жорстку цінову конкуренцію;

- низька рентабельність малих готелів, які часто працюють у

збиток;

- високі ризики при інвестуванні: окупність проектів часто перевищує 5–6 років, що суперечить очікуванням бізнесу;
- недостатній аналіз ринку перед запуском бізнесу, що призводить до помилок у стратегії позиціювання.

У таких умовах успіх у готельно-ресторанному бізнесі дедалі більше залежить не лише від рівня сервісу, а й від здатності підприємств до інновацій, гнучкості, вміння формувати унікальні пропозиції та адаптуватися до змін споживчої поведінки.

Сучасний стан і технологічна трансформація готельної індустрії України

Готельна галузь України поступово інтегрується у світовий туристичний простір, орієнтуючись на провідні міжнародні стандарти обслуговування. Водночас, попри прагнення до відповідності глобальним тенденціям, вітчизняні готелі мають низку характерних особливостей, що зумовлені специфікою економічного середовища, рівнем інвестицій та конкурентними умовами на ринку.

Серед ключових особливостей українського готельного ринку можна виокремити:

- Активне проникнення міжнародних готельних мереж, які, як правило, концентрують свою діяльність у преміальному сегменті, орієнтуючись на ділових туристів, іноземних делегацій та статусних клієнтів. Це стимулює загальне зростання якості послуг, однак водночас створює високу конкуренцію для вітчизняних брендів.
- Відсутність уніфікованої системи класифікації готелів: формальна наявність "зірковості" не завжди корелює з реальним рівнем сервісу. Внаслідок цього споживач часто стикається з диспропорцією між очікуваннями і фактичною якістю

- Уповільнені темпи розвитку готельної інфраструктури пояснюються переорієнтацією інвесторів на більш прибуткові у короткостроковій перспективі проєкти – торгові, офісні та житлові комплекси. Готельне будівництво часто відкладається через тривалі строки окупності, що, у поєднанні з економічною нестабільністю, стримує галузеві інвестиції.

Попри ці виклики, український готельний сектор демонструє поступовий прогрес. Орієнтація на європейські стандарти, зростання внутрішнього туризму, цифровізація бізнесу та запровадження інновацій створюють передумови для системного оновлення галузі. Водночас значна частина інфраструктури ще не відповідає міжнародним вимогам: у багатьох закладах бракує сучасного обладнання для проведення конференцій, швидкісного інтернету, інтегрованих систем комунікації та технічного забезпечення для роботи з іноземними гостями.

Технологічна модернізація є визначальним чинником конкурентоспроможності готельного підприємства. Сьогодні готелі активно впроваджують сучасні технології, розуміючи, що лише через інновації можливо адаптуватися до змін ринку та забезпечити ефективність управління. Однією з провідних тенденцій є автоматизація процесів через впровадження систем електронного управління готелем.

Такі системи створюються індивідуально під кожен заклад і охоплюють весь спектр внутрішніх операцій:

- миттєвий доступ персоналу до актуальної інформації;
- онлайн-моніторинг змін у системі бронювання;
- централізоване управління продажами та каналами дистрибуції;
- організація гнучкого бронювання номерів у реальному часі. –

Крім того, активно впроваджуються такі технології:

CRM-системи для роботи з клієнтами, які дозволяють відстежувати

історію бронювань, уподобання гостей, забезпечують персоналізацію сервісу та формують аналітичну базу для маркетингових рішень.

26

Системи управління програмами лояльності, що надають готелям змогу ефективно взаємодіяти з постійними клієнтами через бонусні програми, дисконтні картки та інші інструменти заохочення.

Автоматизовані модулі для відділу продажів, які оптимізують взаємодію з партнерами, планування зустрічей, контроль виконання завдань та аналіз ефективності команди.

Використання IT-рішень охоплює також мультимедійні технології, що активно застосовуються в рекламно-інформаційному просторі. Готелі створюють електронні каталоги і 3D-тури, які дозволяють потенційним клієнтам ознайомитися з номерами, конференц-залами, інфраструктурою, меню ресторанів тощо. Розміщення таких матеріалів на офіційних сайтах і туристичних платформах значно полегшує процес вибору готелю і стимулює попит.

Сучасні інформаційні технології у готельному бізнесі включають:

- глобальні системи онлайн-резервування (GDS);
- інтегровані системи управління ресурсами (PMS);
- мультимедійні інформаційні платформи;
- системи аналітики клієнтських даних і бізнес-процесів.

Сьогодні готельний бізнес в Україні перебуває на етапі трансформації – від застарілих моделей управління до сучасних, технологічно оснащених систем. Інноваційні рішення є не лише засобом підвищення ефективності, а й необхідною умовою адаптації до вимог міжнародного ринку. Поступове оновлення матеріально-технічної бази, підвищення сервісу та цифровізація процесів – усе це визначатиме конкурентоспроможність українських готелів у найближчій перспективі.

Готельно-ресторанна індустрія є одним із ключових секторів туристичної галузі та відіграє важливу роль у формуванні привабливого

іміджу держави на міжнародному рівні. У сучасних умовах вітчизняні готелі прагнуть адаптуватися до глобальних стандартів обслуговування, однак розвиток галузі супроводжується рядом внутрішніх викликів і обмежень.

27

Попри загальну орієнтацію на світові стандарти, український готельний ринок має ряд специфічних рис:

Експансія міжнародних готельних брендів. Закордонні мережі активно входять на український ринок, здебільшого фокусуючись на преміальному сегменті. Вони пропонують високий рівень сервісу та орієнтуються на бізнес клієнтів, дипломатичні делегації та іноземних туристів/

Проблема класифікації готелів. В Україні досі відсутній єдиний, обов'язковий для виконання механізм оцінювання якості послуг відповідно до «зірковості». Це призводить до ситуації, коли формально однакові за категорією готелі істотно відрізняються за рівнем комфорту, сервісу та технічного забезпечення [6].

Загалом, темпи розвитку готельного бізнесу в Україні залишаються повільними, що пояснюється орієнтацією інвесторів на більш прибуткові короткострокові проекти: торгово-розважальні центри, житлові комплекси, офісні приміщення. Готельні об'єкти відкладаються на другий план через довгий термін окупності [6].

Водночас інфраструктура багатьох готелів ще не відповідає вимогам міжнародного туризму: бракує сучасних конференц-залів, технічного оснащення для синхронного перекладу, мультимедійних систем, високошвидкісного інтернету та централізованих комунікаційних платформ [8].

Інноваційні технології стають ключовим фактором підвищення ефективності управління готелем, оптимізації процесів та вдосконалення сервісу. Переважна більшість сучасних готелів активно впроваджує автоматизовані системи управління бізнесом.

Електронні системи управління готелем дозволяють:

- централізовано бронювати номери та керувати каналами продажів;
- отримувати актуальну інформацію щодо завантаженості номерів;
- синхронізувати дії всіх підрозділів у режимі реального часу [36].

28

Серед найбільш ефективних інноваційних систем слід відзначити: –

- CRM-системи (Customer Relationship Management) – забезпечують індивідуалізований підхід до кожного гостя, ведення історії обслуговування та автоматичну сегментацію клієнтів [36];
- Системи управління програмами лояльності – дозволяють створювати клубні картки, знижкові програми, бонусні сертифікати, тим самим стимулюючи повторні візити;
- Автоматизація роботи відділу продажів – включає планування зустрічей, контроль виконання задач, аналіз ефективності менеджерів, взаємодію з партнерами та туристичними агентствами.

В епоху цифровізації значну роль відіграють мультимедійні технології, які використовуються як інструмент презентації готелю в цифровому середовищі. Найпоширенішими формами є:

- електронні каталоги та 3D-тури, що дозволяють потенційним клієнтам здійснити віртуальний огляд номерів, зон відпочинку, конференц-залів і ресторанних приміщень;
- онлайн-довідники, інтегровані у сайт готелю або сторонні туристичні платформи – надають повну інформацію про спектр послуг, тарифи, акції та систему знижок;
- системи онлайн-бронювання (GDS, PMS) – забезпечують автоматичну обробку заявок, інтеграцію з туроператорами, підтримку багатомовного інтерфейсу.

Такі технології підвищують рівень інформованості споживачів, дозволяють приймати швидкі та обґрунтовані рішення щодо вибору закладу, а також оптимізують маркетингові витрати самого готелю.

Готельно-ресторанна індустрія України перебуває у фазі трансформації. Попри низку системних труднощів – інфраструктурну відсталість, нерівномірний рівень сервісу та слабку нормативну базу – сектор

29

демонструє прагнення до змін. Основними драйверами розвитку є цифровізація, автоматизація бізнес-процесів, клієнтоорієнтованість та впровадження нових технологій.

Стійке зростання готельного бізнесу можливе лише за умови системної державної підтримки, лібералізації ринку, розвитку малого підприємництва та активної інтеграції інноваційних інструментів управління.

Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу нерозривно пов'язані з еволюцією популярності окремих кулінарних традицій. Водночас, уподобання споживачів щодо типів кухонь залишаються досить неоднозначними. У багатьох випадках переваги формуються не стільки на основі належності страви до конкретної національної кухні, скільки виходячи з особистих смакових уподобань щодо певного інгредієнта. Наприклад, чимало гостей закладів громадського харчування демонструють сталі вподобання до м'ясних страв (зокрема зі свинини чи курятини), незалежно від того, до якої кухні належить конкретна рецептура. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо страв з риби або морепродуктів.

Таким чином, для значної частини споживачів ключову роль відіграє саме основний продукт, спосіб його приготування та подача, тоді як етнокультурна приналежність кухні відіграє другорядну роль. Водночас слід зазначити, що деякі національні кухні мають стабільне коло поціновувачів, які віддають перевагу стравам, приготованим виключно у відповідності до традицій певної кулінарної школи. Результати соціологічних досліджень дозволили виділити основні групи споживачів відповідно до їхніх кулінарних вподобань, класифікованих за типами національних кухонь (рис. 2.1). Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти споживчі тенденції та враховувати їх при формуванні асортиментної політики ресторанних закладів.

Сьогодні дедалі більшої популярності набирає авторська кухня, яка дозволяє креативно переосмислювати світові кулінарні традиції та створювати унікальні продукти, що привертають увагу споживачів. Українські ресторатори змушені щодня винаходити щось нове, щоб залучити

30

й утримати клієнтів у конкурентному середовищі.

Для підвищення конкурентоспроможності готельні та ресторани заклади мають постійно впроваджувати інновації, оновлювати послуги і підтримувати високу якість сервісу. Важливо також стимулювати персонал, адже готельно-ресторанний бізнес зіштовхується з конкуренцією не лише між собою, а й з альтернативними формами проживання – орендою житла, приватним сектором, гуртожитками. Водночас, ефективна співпраця з цими

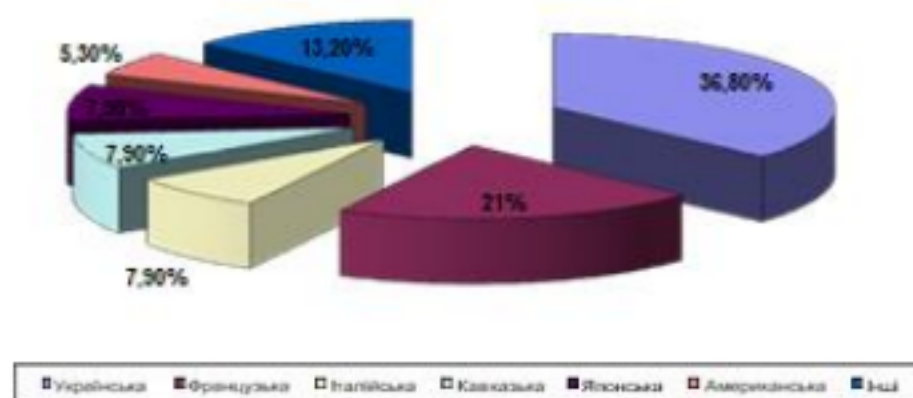


Рис. 2.1. Структура національних кухонь ресторанного господарства України [8]

сегментами є необхідною для комплексного розвитку індустрії гостинності.

Особливу роль у цьому процесі відіграють туристичні агенції, що бронюють місця в готелях для своїх клієнтів. В ідеалі всі учасники ринку мають діяти спільно, виступаючи як єдиний фронт, водночас зберігаючи здорову конкуренцію.

Однією з гострих проблем готельно-ресторанного бізнесу є слабка рекламна підтримка. Запровадження активної реклами на туристичних

порталах, у турагентствах та участь у фестивалях і конкурсах може суттєво знизити рівень зовнішньої конкуренції та підвищити впізнаваність закладів. Кооперація між підприємствами галузі в рекламній діяльності дозволить

31

розподілити витрати, зменшуючи фінансове навантаження на окремі бізнеси. Розвиток готельно-ресторанної сфери можливий лише за умов зростання туризму, покращення рекреаційної інфраструктури, модернізації системи освіти в галузі, а також мінімального державного втручання. Важливими складовими є налагодження постачання, транспорту та сервісних послуг. Постійні інновації, залучення інвестицій і жорстка конкуренція сприяють підвищенню як глобальної, так і регіональної конкурентоспроможності галузі.

Готельно-ресторанний бізнес має суттєвий вплив на соціально економічний розвиток країни та її регіонів. Аналіз тенденцій розвитку санаторно-курортного лікування, організованого відпочинку і туризму в Тернопільській області на тлі Західного регіону України дозволяє виділити ключові фактори, що визначають динаміку туристичного бізнесу як області, так і країни загалом.

Кожен турист не лише сплачує за проживання або лікування, а й фактично інвестує у розвиток транспортної, комунікаційної та інших суміжних галузей, таких як сільське господарство та будівництво. Таким чином, розвиток туризму сприяє соціальній стабільності та економічному піднесенню регіонів, створенню робочих місць і збільшенню наповнення державного бюджету. Водночас етнічна самобутність регіону тісно пов'язана з туристичною активністю: успішне представлення національних традицій підсилює інтерес туристів і стимулює збереження культурної спадщини [8].

Тернопільщина володіє високим рекреаційним потенціалом, який формується за рахунок природних ресурсів, кліматичних умов, історичних пам'яток і лікувально-бальнеологічних можливостей. Область є однією з найбагатших в Україні за кількістю історико-культурних пам'яток. Значні запаси мінеральних вод типу «Нафтуса» та «Моршинська», лікувальні торфи,

болота і синя глина створюють унікальні умови для розвитку туристичного бізнесу.

Втім, незважаючи на багатий потенціал, понад 90 % суб'єктів

32

туристичного ринку України орієнтовані на виїзний туризм. Основною причиною цього є податкове законодавство, що дискримінує в'їзний і внутрішній туризм через подвійне оподаткування ПДВ при розрахунках маржинальної доходності. Відсутність рівних умов змушує операторів виїзного туризму переважати над вітчизняними, що призводить до відтоку туристичного потоку і економічних втрат для країни. Без усунення цих податкових перешкод частина туристичного бізнесу буде змушена або працювати в тіні, або повністю переключитись на обслуговування закордонних туристів, підриваючи розвиток внутрішнього ринку [21].

Сьогодні дедалі більшої популярності набирає авторська кухня, що дозволяє творчо інтерпретувати світові кулінарні традиції й створювати унікальні продукти, що приваблюють споживачів. Українські ресторатори змушені щодня впроваджувати новинки для залучення й утримання клієнтів у конкурентному середовищі.

Для підвищення конкурентоспроможності готелі та ресторани мають постійно впроваджувати інновації та оновлювати послуги, а також мотивувати персонал, адже конкуренція в галузі гостинності ширша, включаючи орендні сервіси та приватний сектор. Водночас налагодження співпраці з цими сегментами є ключовим для розвитку індустрії.

Туристичні агентства, що бронюють місця для клієнтів, виступають важливим партнером готельного бізнесу, а спільна діяльність дозволяє підтримувати баланс між співпрацею та конкуренцією. Однією з головних проблем є недостатня рекламна активність. Запровадження комплексної реклами на туристичних платформах, підтримка фестивалів та конкурсів підвищить впізнаваність і знизить зовнішню конкуренцію.

Розвиток галузі можливий за умови комплексного зростання туризму, покращення рекреаційної інфраструктури, а також з мінімальним втручанням

держави. Поступове впровадження інновацій і активне залучення інвестицій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності як на регіональному, так і на глобальному рівні.

33

Готельно-ресторанний бізнес має значний вплив на соціально економічний розвиток регіонів. Аналіз динаміки туристичних послуг у Тернопільській області дозволяє виділити ключові фактори розвитку туристичного бізнесу, що важливі для всієї країни.

Кожен турист інвестує не лише у послуги, а й у розвиток транспортної, комунікаційної та суміжних галузей економіки, що сприяє створенню робочих місць і наповненню бюджету. Водночас туристична діяльність тісно пов'язана з етнічною самобутністю регіонів, що підвищує туристичний інтерес і зберігає культурну спадщину.

Тернопільська область має високий рекреаційний потенціал завдяки природі, історії та лікувальним ресурсам, зокрема мінеральним водам і лікувальним торфам, що створює хороші умови для розвитку туризму [8].

Однак, попри потенціал, понад 90% туристичного бізнесу України орієнтовані на виїзний туризм через несприятливе податкове законодавство, яке ускладнює розвиток внутрішнього ринку. Без зміни податкових норм вітчизняні оператори будуть вимушені або працювати в тіні, або переключатися на обслуговування іноземних туристів, що негативно впливає на економіку України.

2.2. Аналіз конкурентних переваг ПП «Роксоланочка» за показниками якості готельно-ресторанних послуг

ПП «Роксоланочка» – це сучасний туристично-відпочинковий комплекс, розташований у мальовничому місті Заліщики Тернопільської області за адресою: вул. Маковея, 2, Заліщицький район. Офіційний вебсайт комплексу – www.roksolanochka.at.ua.

Комплекс включає кілька основних складових: ресторан з широким

вибором вишуканих страв, готель «Старі Заліщики» та розважальний центр, де відвідувачі можуть насолодитися грою в більярд, відпочити в сауні чи пограти в настільний теніс.

Основною метою діяльності комплексу є задоволення найвибагливіших

34

запитів клієнтів – від бажання усамітнитися і відпочити від метушливого міського життя до отримання високоякісного сервісу та атмосферної гостинності. Унікальною рисою «Роксоланочки» є історична автентичність: потужні кам'яні стіни готелю збереглися ще з попередніх століть, що додає комплексу особливого шарму і неповторної атмосфери.

Ресторан «Роксоланочка» пропонує організацію банкетів, весіль та інших урочистих заходів з максимальною місткістю до 250 осіб, забезпечуючи гостям комфорт і професійне обслуговування.

Готельна частина комплексу представлена 25 номерами різних категорій – від комфортних «стандартів» до просторих «суперлюксів» (див. таблицю 2.1). Загалом готель може розмістити до 63 гостей, забезпечуючи зручні умови для проживання як туристів, так і ділових відвідувачів.

Якщо потрібно, можна допомогти доповнити інформацією про додаткові послуги, відгуки клієнтів або особливості локації.

Готель «Старі Заліщики», як і більшість сучасних готелів, надає своїм відвідувачам комплекс з чотирьох основних груп послуг:

- Розміщення (проживання).
- Харчування.
- Дозвілля.
- Побутове обслуговування.

Таблиця 2.1

Структура розподілу номерів готелю «Старі Заліщики»

Найменування номера готелю	Кількість	%
«Стандарт»	4	17, 4
«Міні люкс»	7	30, 4
«Люкс»	6	26, 1
«Супер люкс»	6	26, 1
Всього	23	100

Усі номери готелю оснащені власними санвузлами, супутниковим телебаченням та зручною меблями, що створює приємну атмосферу для відпочинку та роботи. Номери категорії «люкс» додатково мають холодильники для вашої зручності. Вибір номерів представлений трьома варіантами – двомісні, тримісні та чотиримісні, що дає можливість підібрати оптимальний варіант залежно від кількості гостей.

Харчування гості можуть отримувати у ресторані готелю або замовляти доставку страв безпосередньо до номера (харчування оплачується окремо, не включається у вартість проживання).

Варто зазначити, що готель має просту та прозору систему тарифікації, де ціна залежить лише від категорії номеру. Вартість проживання стартує від 250 гривень за ніч, що робить «Старі Заліщики» доступним і привабливим варіантом для широкого кола гостей.

Основною послугою готелю є якісне та комфортне проживання, проте важливу роль відіграють і додаткові сервіси. Саме завдяки широкому спектру послуг гості формують своє враження про готель, його комфортність та рівень, що відображається в кількості присвоєних зірок. Додаткові послуги можуть бути як безкоштовними, так і платними, що дозволяє кожному гостю вибрати оптимальний набір сервісів.

Туристично-відпочинковий комплекс «Роксоланочка», до складу якого входить готель «Старі Заліщики», управляється за лінійною моделлю організації. Ця структура є однією з найпростіших і передбачає наявність

керівника на чолі кожного підрозділу, який володіє повноваженнями для прийняття рішень та управління всіма процесами.

Основні служби готелю «Старі Заліщики»:

- Адміністративно-управлінська служба.
- Служба бронювання, прийому та розміщення гостей.
- Служба обслуговування номерного фонду.
- Служба громадського харчування.
- Допоміжні служби, включно з розважальним відділом та іншими

36

додатковими сервісами.

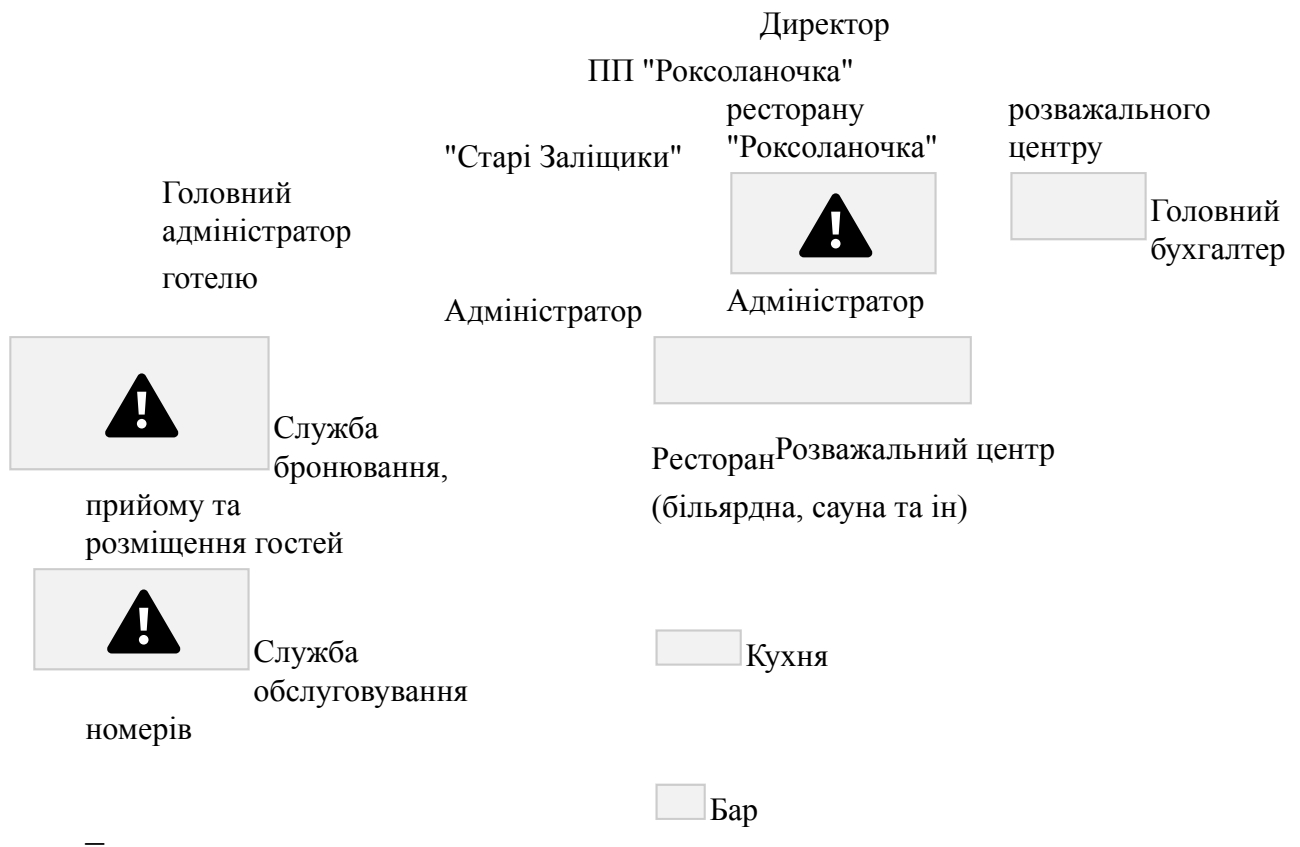


Рис. 2.2. Організаційна структура управління готельно-ресторанним комплексом «Роксоланочка»

Злагоджена робота цих служб забезпечує високий рівень сервісу та задоволення потреб навіть найвибагливіших гостей.

Адміністративна служба відповідає за загальну координацію та

управління всіма службами готелю. Вона займається фінансовим плануванням, кадровим забезпеченням і створенням комфортних умов праці для персоналу. Крім того, адміністрація контролює дотримання норм охорони праці, техніки безпеки, протипожежних заходів та екологічних стандартів. Адміністративний підрозділ також відповідає за оперативне та стратегічне планування діяльності готелю, оптимізацію спектру послуг, вивчення тенденцій готельного ринку і потреб клієнтів. Аналіз фінансово господарських результатів дозволяє приймати ефективні управлінські рішення для покращення роботи комплексу.

Служба прийому і розміщення опікується питаннями бронювання

37

номерів, зустрічю і реєстрацією гостей, а також їх комфортним розміщенням. Працівники цієї служби забезпечують оперативне надання необхідних послуг гостям під час їхнього перебування та організовують їх виїзд.

Служба обслуговування номерного фонду відповідає за підтримання чистоти та порядку в номерах, регулярне проведення санітарних заходів і створення комфортних умов для відпочинку гостей. Крім цього, служба надає широкий спектр побутових послуг, що сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Служба громадського харчування забезпечує якісне обслуговування в ресторані та барі готелю. Вона організовує проведення банкетів, презентацій, корпоративних заходів та інших святкових подій, гарантуючи високий рівень сервісу і різноманіття меню.

Головний адміністратор відіграє ключову роль у контролі якості послуг, що надаються готелем. Він керує службою прийому і розміщення, постійно вдосконалює її роботу для підвищення рівня обслуговування гостей. Основні функціональні обов'язки головного адміністратора включають:

- Організацію і контроль збуту номерів, забезпечення їх максимальної заповнюваності;
- Складання балансових розрахунків витрат гостей за час

- перебування;
- Надання оперативної інформації про роботу всіх служб готелю адміністрації;
- Контроль якості сервісу та обслуговування клієнтів;
- Вирішення конфліктних ситуацій між персоналом і гостями, забезпечення комфортної атмосфери;
- Постійне вдосконалення процесів роботи служби прийому і розміщення з метою підвищення ефективності обслуговування. Готельний бізнес має свої характерні особливості, зумовлені специфікою надання послуг. Готелі не виробляють матеріальні товари, а

38

надають послуги, які мають бути максимально адаптовані до потреб споживачів і вимог зовнішнього середовища. Якість, оперативність, гнучкість і різноманітність сервісу є ключовими факторами успіху. Якщо послуги не відповідають очікуванням клієнтів або ринковим тенденціям, підприємство зазнає не лише фінансових збитків, а й втрати довіри споживачів, що особливо критично в умовах високої конкуренції.

Для уникнення таких ситуацій необхідним є системний підхід до управління, зокрема – стратегічне планування, яке має стати основою усіх видів планової діяльності на підприємстві. Воно дозволяє не лише передбачити ризики, а й гнучко реагувати на зміни ринкових умов, соціально-економічну нестабільність, впровадження інновацій, зміну споживчих уподобань тощо. Стратегічне планування створює базу для довгострокового економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

Як уже зазначалося, ПП «Роксоланочка» функціонує з використанням лінійної організаційної структури управління, що передбачає чіткий вертикальний розподіл повноважень і відповідальності. Основні управлінські функції зосереджені в руках керівника – власника підприємства, який виконує роль директора. Саме він визначає стратегічні цілі, формує напрямки

розвитку, здійснює прогнозування на коротко- та довгострокові періоди (тиждень, місяць, квартал, рік), організовує стратегічне планування та аналізує результати господарської діяльності. Директор також відповідає за формування системи мотивації, контролює реалізацію управлінських рішень і постійно займається моніторингом ринку для впровадження нових ідей та вдосконалення сервісу.

Однак в умовах такої централізації влади керівники структурних підрозділів, зокрема адміністратори та головний бухгалтер, мають обмежені повноваження в управлінні розвитком підприємства. Це обумовлено необхідністю спеціальних знань у сфері стратегічного менеджменту, які наразі зосереджені переважно у керівника.

39

Нижній рівень управлінської ієрархії представлений адміністративним персоналом – головними адміністраторами та головним бухгалтером. Їхні функції включають:

- контроль за виконанням управлінських рішень;
- організацію повсякденної діяльності персоналу;
- мотивацію працівників до якісного виконання обов’язків; –
- вирішення внутрішніх конфліктів та лідерську підтримку команди;
- підготовку інформаційних звітів для керівництва;
- нагляд за якістю обслуговування та дотриманням стандартів сервісу.

Завдяки такій структурі підприємство забезпечує ефективну координацію дій, швидку реакцію на внутрішні та зовнішні виклики, а також узгоджену роботу всіх ланок управління в досягненні спільної мети – сталого розвитку та підвищення рівня задоволеності клієнтів

На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу організаційна структура приватного підприємства «Роксоланочка» у загальних рисах відповідає умовам конкурентного середовища. Структура управління є простою та ефективною: вона має мінімальну кількість рівнів,

невеликі функціональні підрозділи, які укомплектовані достатньо кваліфікованим персоналом. Така модель забезпечує оперативність у прийнятті рішень та гнучкість у реагуванні на щоденні виклики.

Проте детальний аналіз функціональних обов'язків керівників виявляє суттєві недоліки. Зокрема, відсутні чітко сформульовані функції, що безпосередньо стосуються управління розвитком підприємства. Це вказує на відсутність стратегічного підходу до розширення ринку, вдосконалення послуг і впровадження сучасних інструментів маркетингу та управління.

У структурі комплексу наявний лише відділ продажів, який зосереджується переважно на реалізації готельно-ресторанних послуг. При цьому відсутній окремий підрозділ або фахівець, відповідальний за

40

просування, рекламу та бренд-менеджмент. Це створює низку організаційних і маркетингових прогалин, зокрема:

Недопрацьований офіційний сайт: частина сторінок не містить жодної інформації, що створює враження інформаційного вакууму. Немає розділу з актуальною ціновою політикою, що утруднює прийняття рішення потенційними клієнтами.

Відсутність онлайн-форми зворотного зв'язку або платформи для збору відгуків про якість наданих послуг. Це ускладнює аналіз задоволеності клієнтів і виявлення слабких місць у сервісі.

Неможливість здійснення онлайн-бронювання та електронної оплати, що суттєво знижує зручність користування послугами готелю для сучасних споживачів, які очікують повної цифровізації сервісу.

Ці недоліки суттєво впливають на конкурентну привабливість готелю, стримують зростання доходів і можуть знижувати лояльність потенційних та наявних клієнтів.

Місія підприємства – створення комфортних умов для якісного відпочинку гостей в атмосфері затишку та турботи. Головна мета – отримання стабільного та виправданого прибутку шляхом надання послуг високої якості

за доступною ціною. До них входить: проживання в затишних номерах, якісне ресторанне обслуговування, наявність розважального комплексу, охоронювана автостоянка та інші додаткові сервіси.

Основними критеріями конкурентоспроможності підприємства є:

- рівень прибутковості;
- співвідношення ціни і якості послуг (оптимальне значення – 1:1);
- задоволеність клієнтів;
- конкурентна цінова політика.

Цінова стратегія підприємства орієнтована на сегмент споживачів із середнім рівнем доходу, які очікують доброзичливого обслуговування за помірну ціну. Це забезпечує стабільний попит при збереженні репутації

41

надійного місця для відпочинку.

Місія та цілі підприємства узгоджуються з базовими принципами менеджменту якості, зокрема орієнтацією на споживача та постійним вдосконаленням процесів. Для досягнення високої ефективності діяльності готелю необхідно:

- системно вивчати потреби та очікування клієнтів;
- донести важливість клієнтоорієнтованості до всіх працівників;
- регулярно вимірювати рівень задоволеності споживачів;
- оперативно реагувати на результати аналізу зворотного зв'язку.

Впровадження принципу безперервного покращення (continuous improvement) дає змогу не лише зміцнити конкурентні позиції, а й забезпечити довготривалу лояльність клієнтів, підвищення прибутку та стабільність на ринку.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПП «Роксоланочка»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Простота організаційної структури, що забезпечує гнучкість та швидкість у прийнятті рішень.	- Відсутність спеціалізованого маркетингового відділу.
- Кваліфікований персонал у ключових підрозділах.	- Недопрацьований веб-сайт, відсутність

	функцій онлайн-бронювання.
- Оптимальне співвідношення ціни та якості.	- Не визначені чіткі функціональні обов'язки щодо стратегічного розвитку.
- Наявність ресторану, автостоянки та розважального сегменту.	- Відсутність платформи для збору відгуків клієнтів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Впровадження цифрових технологій у процес бронювання та оплати.	- Зниження попиту через активний розвиток конкурентів.
- Використання соціальних мереж для просування послуг.	- Втрата довіри клієнтів через неактуальну або відсутню інформацію.
- Створення програми лояльності для постійних гостей.	- Зростання витрат на обслуговування без підвищення цін.
- Розширення партнерств з туристичними агентствами.	- Невідповідність очікуванням сучасного споживача.

Методика оцінки якості готельно-ресторанних послуг складається з послідовних етапів. Оцінку якості туристичних послуг окремих туристичних фірм Тернопільської області у порівнянні з діяльністю основних конкурентів було проведено у послідовності, наведеної механізмом оцінки (рис. 2.3) [36].

42

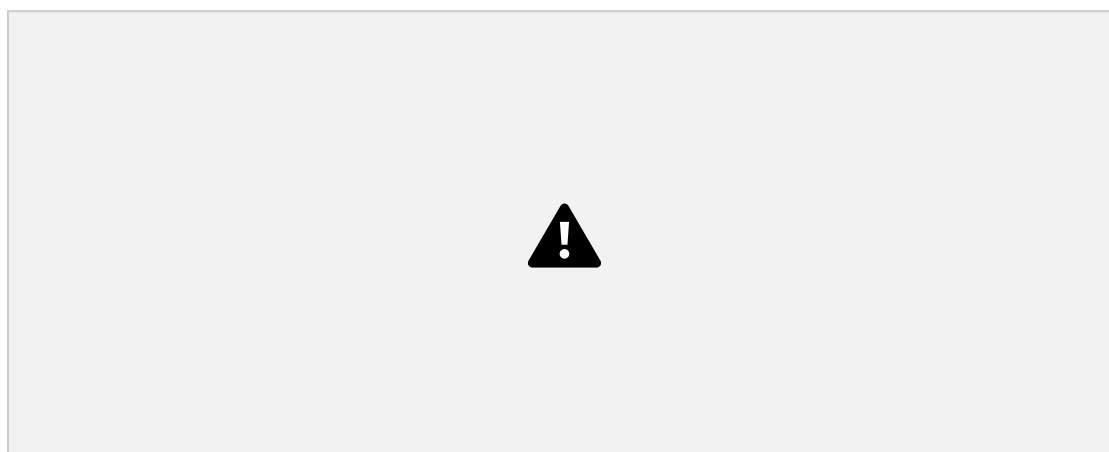


Рис. 2.3. Суб'єктивний механізм оцінки якості готельно-ресторанних послуг ПП «Роксоланочка»

Беззаперечним є той факт, що функціонування невеликих готельних підприємств, таких як готель «Старі Заліщики» ПП «Роксоланочка», має низку конкурентних переваг. Серед основних – нижча вартість проживання порівняно з великими готелями, а також можливість застосування гнучкої

системи знижок та індивідуального підходу до клієнтів. Проте такі переваги не виключають наявності специфічних викликів, зокрема у сфері управління розвитком.

Однією з основних проблем є обмежене впровадження стратегічного управління. Аналіз функціонування ПП «Роксоланочка» свідчить, що планування як ключова управлінська функція реалізується переважно на рівні середньострокових та короткострокових планів. Поточне планування зосереджене здебільшого в руках керівника та його найближчих заступників. На підприємстві використовуються такі види планів: функціональні (за напрямками діяльності), оперативні (на короткий термін) та стабілізаційні (для підтримки поточної ефективності).

Щодо стратегічного планування, то воно представлено лише окремими елементами – спробами визначити загальні вектори розвитку, частковою розробкою маркетингової стратегії, формуванням загальних прогнозів та окремих цілей на перспективу. Водночас повноцінна стратегічна модель управління розвитком відсутня.

43

Причини такої ситуації є як внутрішні, так і зовнішні:

- орієнтація на щоденне оперативне управління, що витісняє довгострокове стратегічне бачення;
- дефіцит практичного досвіду та знань у сфері стратегічного менеджменту у керівного складу;
- обмеженість ресурсів, передусім інформаційних, кадрових і фінансових;
- нестабільність зовнішнього середовища, що ускладнює прогнозування;
- невизначеність правових умов ведення бізнесу та конкуренція.

Управлінська структура підприємства зберігає вертикальну ієрархію, що загалом сприяє контролю за діяльністю. Найвищий рівень управління (директор – він же власник) зосереджує у своїх руках функції прийняття

рішень, включаючи рішення щодо розвитку підприємства. Це забезпечує швидке ухвалення рішень, але водночас обмежує залучення інших управлінських рівнів до стратегічного процесу.

Функція стратегічного контролю на підприємстві реалізується у двох напрямках:

- Оцінка якості та адекватності підходів до планування розвитку. – Збір ринкової інформації, аналіз конкурентного середовища, оцінка споживчих уподобань (через маркетингові дослідження, які переважно ініціює керівник).

Однак ефективність такого контролю залишається обмеженою через:

- відсутність формалізованих методик оцінки ефективності; – нерегулярність здійснення перевірок;
- відсутність документального оформлення результатів;
- нечітке розмежування функцій контролю між відповідальними особами.

Більш розвиненою формою управлінського контролю на ПП «Роксоланочка» є операційний контроль, який полягає в перевірці

44

відповідності надання послуг встановленим стандартам. Його здійснюють керівники структурних підрозділів безпосередньо в процесі виконання робіт. При цьому використовуються доступні ресурси – матеріальні, фінансові, людські та інформаційні.

Втім, і в межах операційного контролю спостерігаються типові недоліки:

- брак єдиної системи моніторингу;
- відсутність уніфікованих критеріїв оцінки результативності; – неформалізованість процедур аналізу відхилень та вжиття коригувальних дій.

Вищому керівництву ПП «Роксоланочка» рекомендується враховувати в своїй діяльності вісім ключових принципів менеджменту якості, які закладені

в стандарті ISO 9000 та сприяють підвищенню ефективності роботи організації. Серед них:

- орієнтація на потреби та очікування споживачів;
- активне лідерство з боку керівництва;
- залучення та мотивація працівників на всіх рівнях;
- впровадження процесного підходу в управлінні;
- прагнення до постійного вдосконалення діяльності;
- системний підхід до організації менеджменту;
- прийняття рішень на основі достовірних фактів та аналізу даних; – налагодження взаємовигідних і довгострокових відносин із постачальниками.

Для ефективного визначення конкурентних переваг та адаптації потенціалу підприємства до сучасних ринкових тенденцій і змін, доцільно провести комплексний SWOT-аналіз. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості й загрози, що надходять із зовнішнього середовища.

У таблиці 2.6 представлено узагальнений SWOT-аналіз готельно ресторанного комплексу «Роксоланочка», в якому систематизовано

45

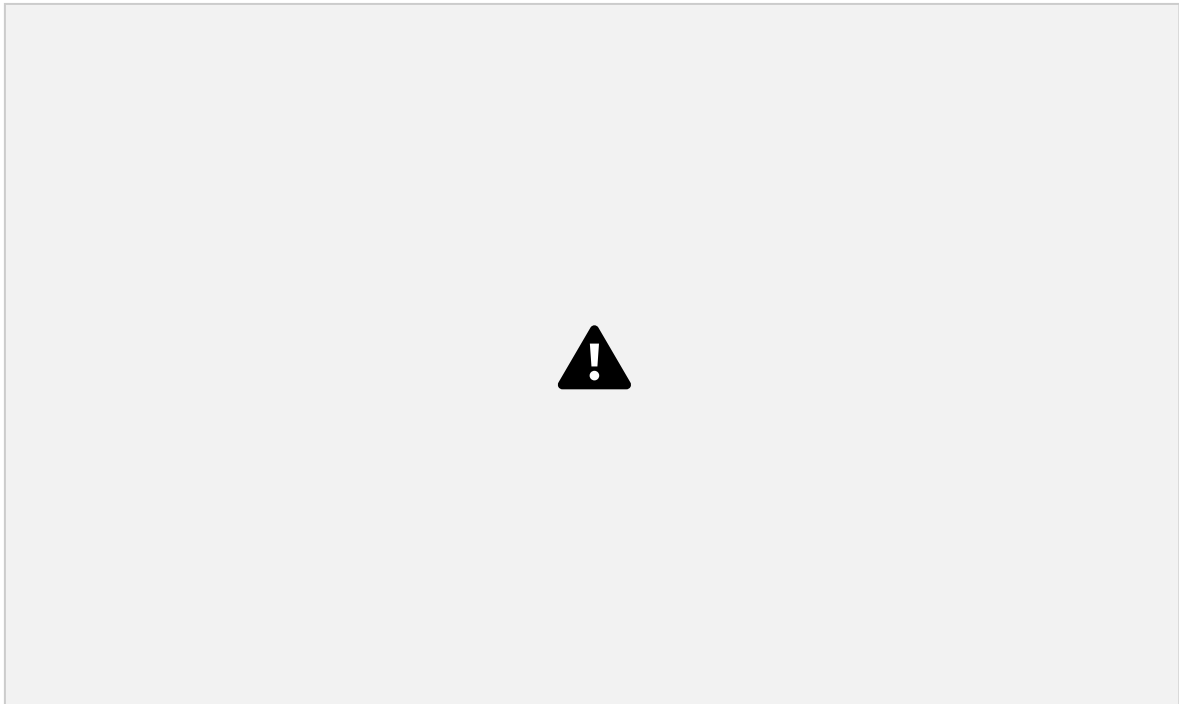
внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) та зовнішні чинники (сприятливі можливості й потенційні загрози), що впливають на стратегічний розвиток підприємства. Такий підхід дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати ефективні стратегії для зміцнення позицій на ринку.

Основою оцінки конкурентоспроможності досліджуваних туристичних послуг стало визначення ключових параметрів, які поділяються на різні рівні якості. Для кількісного оцінювання використано трьохбальну шкалу: від «0» – відсутність певної ознаки, до «3» – відмінне її проявлення. На базі отриманих даних була побудована матриця-таблиця «Параметри*Рівні», що дозволила здійснити детальний аналіз туристичних послуг, а також розрахувати

загальний індекс якості (ДО) як середньоарифметичне значення окремих показників. Результати оцінки були графічно представлені (табл. 2.3), а конкурентоспроможність послуг класифікована за визначеними інтервалами індексу якості ДОО.

Таблиця 2.3

Матриця «Параметри*Рі ПП «Роксоланочка» за 2023- 2025 рр.



Дає змогу отримати більш глибоке розуміння рівня якості готельно ресторанних послуг. Виявлено, що з ростом обсягів надання туристичних

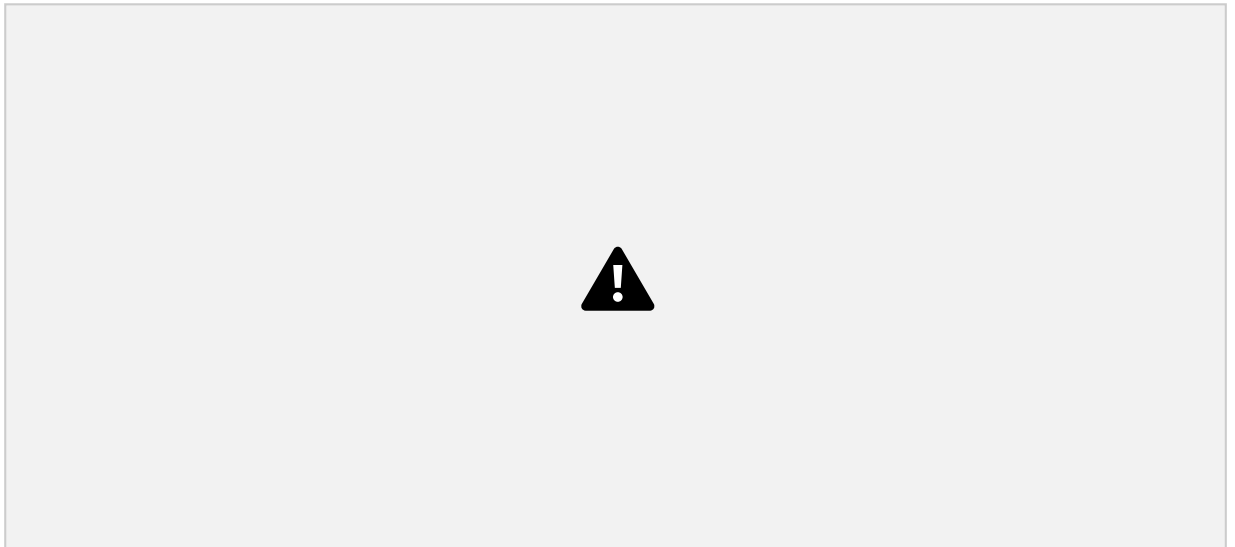
46

послуг спостерігається тенденція до зниження їхньої якості. Це пов'язано з тим, що на початковому етапі впровадження нових послуг підприємства прагнуть створити позитивний імідж, що стимулює підвищену увагу керівництва до контролю якості. Однак з часом інтерес і ініціатива знижуються, що призводить до поступового погіршення стандартів обслуговування. Додатково слід враховувати еластичність туристичного попиту відносно доходу, що відображає відносну зміну попиту на послуги у відповідь на зміни доходів населення. Коефіцієнт еластичності доходу туристичного попиту є важливим показником для прогнозування попиту і планування розвитку послуг у відповідь на економічні умови.

Таким чином, запропонована методика дає змогу системно і об'єктивно оцінювати якість готельно-ресторанних послуг, виявляти проблемні зони і формувати рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг

Таблиця 2.4

Коефіцієнт еластичності попиту на туристичні послуги*



Еластичність попиту відображає ступінь чутливості споживачів до змін ринкових факторів, серед яких найбільш вагомим є рівень грошових доходів населення. Вплив доходу на поведінку покупця, як правило, проявляється раніше, ніж вплив цінових коливань. Психологічні чинники, пов'язані з

47

доходом – такі як звички, мода або снобізм – посилюють цю залежність, через що туристичний попит є більш чутливим до змін доходів, ніж до змін цін.

Термін «еластичність» означає відношення темпів зміни залежної змінної до темпів зміни незалежної змінної. Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків зміниться залежна змінна при зміні незалежної змінної на 1%.

Сектор готельних послуг в Україні залишається одним із найбільш динамічно розвиваючих секторів економіки. Ненасичені ринки готельних послуг різних рівнів створюють сприятливі умови для нових гравців, які можуть впевнено увійти на ринок і поступово розширювати свій вплив у

галузі.

Аналіз еластичності попиту на туристичні послуги в готелях Тернопільської області показує, що коефіцієнт дугової еластичності попиту за цінами на розміщення здебільшого знаходиться на рівні близькому до одиниці або має низьку еластичність. З 2025 року ця тенденція посилилася, особливо у сфері послуг громадського харчування (див. табл. 2.7) [8].

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновок про загальне зниження цін на проживання та харчування. Це створює можливість для розширення асортименту послуг, збільшення обсягів їх реалізації та, як наслідок, зростання доходів готельного комплексу в цілому.

Метод дугової еластичності використовується, коли функція попиту невідома, і дозволяє оцінити еластичність, якщо відомі початкові і кінцеві значення обсягу (Q) та ціни (P), причому зміни між ними можуть бути суттєвими (понад 5%). Цей метод є особливо корисним для аналізу ринкових умов, де відбуваються значні коливання цін чи обсягів продажу.

Таким чином, розуміння та аналіз еластичності попиту дають підприємствам готельного бізнесу можливість більш ефективно реагувати на зміни ринку, адаптувати цінову політику і планувати стратегії розвитку для максимізації прибутків.

48

Розглянемо динаміку дугової еластичності на ціни і розміщення в готелях Тернопільщини (табл. 2.5) [6,8].

Таблиця 2.5

Коефіцієнт дугової еластичності на ціни за розміщення*



Примітка. X - даних не має

З аналізу даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що у готельних закладах Тернопільської області спостерігається тенденція до зниження вартості проживання та харчування. В умовах такої цінової політики вивільнені фінансові ресурси слід спрямувати на підвищення якості обслуговування, що безпосередньо вплине на зростання прибутковості туристичної галузі регіону.

Будь-який продукт має комплекс конкретних властивостей, які відображають його корисність і відповідають певним потребам та очікуванням споживачів. Корисність продукту визначає його споживчу вартість, яка, у свою чергу, оцінюється через показники якості. Відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, що забезпечують його здатність задовольняти встановлені або передбачені потреби користувачів. Визначення якості, наведене у Державному стандарті України, підкреслює, що якість є економічною категорією, яка відображає ступінь придатності продукції для задоволення потреб людини відповідно до її призначення [8].

Туристичний продукт є комплексним і формується з багатьох

49

взаємопов'язаних складових – туристичних послуг. Особливість сфери туризму полягає у тому, що цей продукт часто є нематеріальним або частково відчутним, а оцінка якості сервісу здійснюється споживачем в умовах емоційного стану, що залежить від багатьох факторів.

Ці фактори роблять сприйняття якості туристичного продукту досить

суб'єктивним, адже воно значною мірою залежить від індивідуальних характеристик і вподобань кожного окремого туриста.

Індустрія туризму вирізняється тим, що основна увага при формуванні системи якості продукту зосереджується на якості сервісу. Якість сервісу є ключовим чинником комерційного успіху. Готелі, ресторани, екскурсійні бюро та туристичні агентства, навіть при однакових матеріальних ресурсах і подібних напрямках діяльності, можуть суттєво відрізнятися рівнем сервісу – і саме він часто стає вирішальним фактором у конкурентній боротьбі за клієнтів. У маркетинговому контексті якість слід розуміти як сукупність ознак, переваг і властивостей (споживчих і емоційних), що демонструють ступінь задоволення потреб споживачів. Тож суть якості полягає у тому, наскільки продукт відповідає очікуванням та потребам клієнтів. Кожне підприємство на ринку має прагнути чітко визначати свої цілі та надавати конкретні критерії для оцінки якості своїх продуктів.

Особливу увагу слід приділяти якості надання туристичних послуг, які формуються під впливом численних чинників і конкурентних переваг. На ринку туристичних послуг Тернопільської області, особливо у сегменті виїзного туризму, спостерігається відносно низька інтенсивність конкуренції. Найвищий рівень конкурентної активності досягається, коли частки ринку конкурентів приблизно рівні. Для оцінки рівня конкурентної боротьби використовувався показник інтенсивності конкуренції, розрахований з урахуванням коефіцієнта варіації.

Ще одним важливим фактором, який визначає інтенсивність конкуренції та можливості підприємств отримувати прибуток, є ефективність ринку. У 2025 році середній рівень рентабельності на регіональному ринку

50

Тернопільщини становив лише 2,2%, що свідчить про значний тиск конкурентного середовища на підприємства та їхню залежність від дій конкурентів, постачальників і споживачів.

Загальна оцінка конкурентного середовища регіону, виражена через

інтенсивність конкуренції (показник 1,19), підкреслює необхідність впровадження державних заходів, спрямованих на стимулювання більш активної конкуренції та підтримку розвитку туристичного бізнесу в області.

51

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА ОСНОВІ СИСТЕМ ЯКОСТІ

Згідно з традиційним і найбільш поширеним поглядом, конкурентні переваги підприємство здобуває безпосередньо у процесі своєї діяльності на ринку. Початкові невдачі не мають стати причиною відмови від подальшої роботи у певному сегменті ринку, адже, керуючись принципом «спроб і помилок», компанія з часом набуває цінного досвіду та формує унікальні конкурентні переваги. Такий підхід підтримують, зокрема, школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та низка інших теоретичних напрямів.

Інша точка зору належить представникам так званої «школи перманентних переваг», яка сформувалась у Європі, зокрема у Швеції. Вони визнають, що конкурентні переваги можуть виникати в результаті «ринкового навчання», однак підкреслюють, що справжні стратегічні переваги мають природний, стійкий характер і визначаються особливостями зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство [1].

Розглянемо детальніше перший підхід до формування стратегії посилення конкурентних переваг – орієнтацію на потреби споживачів. Конкурентна перевага виникає тоді, коли значна частина цільової аудиторії зацікавлена у диференційованих атрибутах та унікальних характеристиках товару або послуги. Чим сильніша зацікавленість споживачів у певних якостях продукту, тим більш вагомою стає конкурентна перевага компанії. Диференціація продукту забезпечує тривалу і прибуткову перевагу, якщо вона

ґрунтується на таких факторах, як технічна досконалість, висока якість виробів і бездоганне обслуговування клієнтів.

Визначенню маркетингової стратегії, що базується на варіації між «об’єктивними» та «суб’єктивними» властивостями товару в контексті

52

орієнтації на споживача, значною мірою сприяє використання матриці Р. Саймона (див. рис. 3.1). Позиція підприємства в цій матриці формується на основі даних, зібраних під час маркетингових досліджень, що дозволяє більш точно визначати пріоритети у розвитку продукту і послуг [1, с. 90].

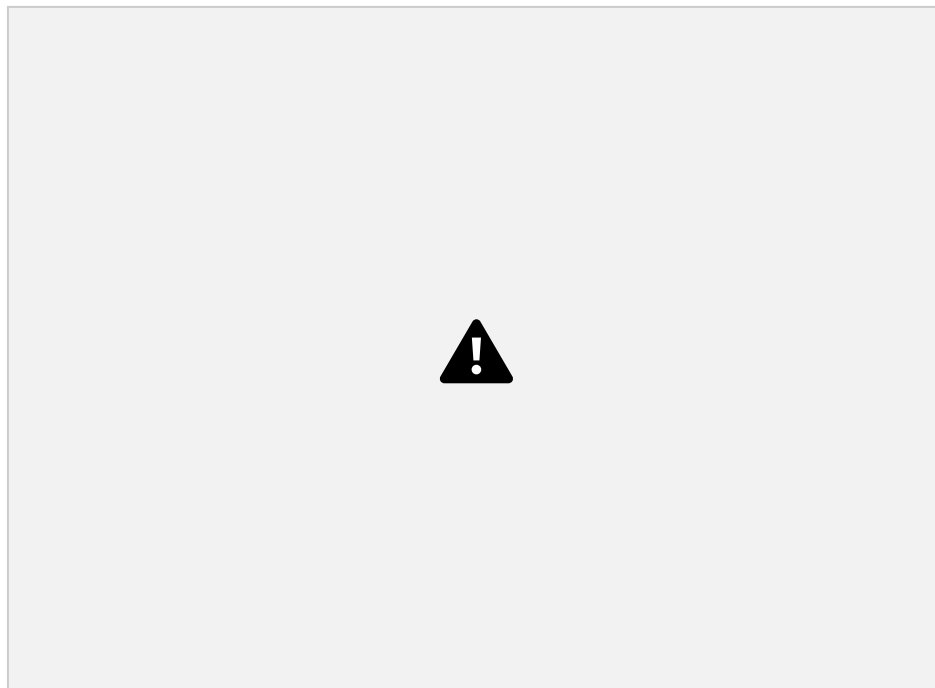


Рис. 3.1. Матриця Р. Саймона для визначення конкурентних переваг, заснованих на споживчому попиті

Таким чином, ефективне поєднання «ринкового навчання» та врахування зовнішніх природних факторів може допомогти підприємству не лише закріпити свої конкурентні переваги, але й адаптуватися до мінливих умов ринку, підвищуючи свою стійкість і довгостроковий успіх.

Відповідно до традиційної та водночас однієї з найпоширеніших концепцій, формування конкурентних переваг підприємства відбувається безпосередньо в процесі його функціонування на ринку. Такий підхід

передбачає, що навіть початкові невдачі не повинні зупиняти компанію в її прагненні зайняти конкурентоспроможну позицію. У рамках концепції поступового розвитку, що ґрунтується на методі «спроб і помилок», підприємство з часом накопичує практичний досвід, розвиває компетенції та вибудовує конкурентні переваги, що відповідають реаліям ринкового

53

середовища. Цю точку зору поділяють представники кількох наукових шкіл, зокрема школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва, а також інших підходів до управління стратегією.

Альтернативну позицію репрезентують прибічники концепції, яку умовно можна назвати «школою перманентних переваг». Вона сформувалася в європейському науковому просторі, зокрема у Швеції. Представники цього напрямку визнають, що певні конкурентні переваги можуть бути результатом процесу адаптації до ринкового середовища й навчання в його межах. Проте вони стверджують, що справжні стратегічні переваги мають сталий, перманентний характер і зумовлені специфікою зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, а також його початковими умовами – наприклад, доступом до унікальних ресурсів, географічним розташуванням, історично сформованими зв'язками чи організаційною культурою.

Детальніше зупинимось на першому підході до формування конкурентних переваг, який базується на глибокому розумінні та задоволенні потреб споживачів. У межах цієї концепції конкурентна перевага виникає в той момент, коли значна частина покупців виявляє інтерес до унікальних, диференційованих характеристик товару або послуги. Чим більшою є споживча цінність, яку клієнти надають цим відмінним рисам продукції, тим сильнішою вважається конкурентна позиція підприємства.

Диференціація як стратегія забезпечує довготривалу та економічно ефективну конкурентну перевагу лише в тому випадку, коли вона базується на реальних, відчутних для споживача факторах, зокрема: \n- високому рівні технічного розвитку продукції;\n- бездоганній якості товарів або послуг;\n

високому рівні сервісного обслуговування, орієнтованого на клієнта. Для ефективної реалізації стратегії диференціації ПП «Роксоланочка» необхідно послідовно здійснювати низку взаємопов'язаних заходів, а саме: – систематично проводити маркетингові дослідження для розуміння потреб ринку;

– здійснювати адекватну сегментацію ринку та чітке

54

позиціонування продуктів і послуг;

– впроваджувати активну інноваційну політику, що відповідає сучасним тенденціям і технологіям;

– розробляти та підтримувати ефективну продуктову політику, що відповідає очікуванням клієнтів.

Щодо іншого підходу, який орієнтований на конкурентів, виділяють два основні способи досягнення переваг:

– лідерство за рахунок зниження витрат;

– комплекс заходів, спрямованих на погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є класичним і одним із найдавніших методів підвищення конкурентоспроможності, коли підприємство завдяки системним заходам утримує витрати нижчими, ніж у конкурентів/. Однак у сучасних умовах підтримувати таку перевагу стає все складніше. Для реалізації цього методу на ПП «Роксоланочка» потрібна скоординована робота персоналу, спрямована на підвищення якості обслуговування, оптимізацію логістики, удосконалення організаційної структури та менеджменту. Важливо постійно здійснювати аналіз витрат на кожному етапі надання послуг.

Світова практика показує, що керівники зазвичай надають перевагу одному з цих підходів. Проте для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно зберігати баланс між ними, поєднуючи інновації, орієнтацію на споживача і контроль витрат.

Історія бізнесу свідчить, що найбільших успіхів досягають не пасивні

гравці, які лише реагують на зміни ринку або захищаються, а ініціативні компанії, які активно розвиваються, здійснюють стратегічні наступи, зміцнюють свої позиції та використовують частку ринку для досягнення фінансової стабільності і зростання [1].

Отже, при формуванні та реалізації стратегії посилення конкурентних переваг ПП «Роксоланочка» слід поєднати основні концепції маркетингу і стратегічного управління. Маркетинговий аналіз допоможе виявити і

55

зміцнити конкурентні переваги, тоді як стратегічне управління створить умови для розвитку стратегічного потенціалу, що забезпечить довготривалий успіх і стабільність підприємства на ринку.

У результаті систематизації та аналізу різноманітних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства, нами було сформульовано сукупність ключових умов, що становлять концептуальну основу для розробки ефективної стратегії досягнення конкурентних переваг. Серед таких умов слід виділити:

Ключова роль управлінського персоналу. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємства значною мірою залежить від дій менеджерів різних рівнів. Співробітники всіх ланок управління повинні чітко орієнтуватися на стратегічні пріоритети, визначені вищим керівництвом, і узгоджувати свою операційну діяльність із довгостроковими цілями розвитку.

Стратегічна орієнтація на майбутнє. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає пріоритетність довгострокового зміцнення позицій підприємства на ринку порівняно з тимчасовими покращеннями фінансових результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільний розвиток і зниження ризиків у майбутньому.

Відповідність між потенціалом підприємства, потребами ринку та амбіціями управлінської команди. Стратегія досягнення конкурентних переваг є ефективною лише тоді, коли вона базується на гармонійному поєднанні внутрішніх можливостей підприємства з актуальними запитами

ринку і стратегічним баченням керівництва. Такий підхід створює передумови для формування стійких конкурентних позицій.

Оптимізація операційної ефективності. Підвищення продуктивності та зменшення витрат у поєднанні з удосконаленням бізнес-процесів є важливим елементом реалізації конкурентної стратегії.

Баланс інтересів усіх учасників ринкової взаємодії. Підприємство повинно враховувати потреби й очікування ключових стейкхолдерів:

56

постачальників, персоналу, дистриб'юторів, кінцевих споживачів. Збалансована взаємодія з усіма учасниками сприяє зміцненню репутації підприємства та формує надійне ділове середовище.

Активне залучення персоналу до процесу стратегічного планування. Участь співробітників у розробці та реалізації стратегії сприяє підвищенню мотивації, зміцненню корпоративної культури та підвищенню відповідальності за досягнення результатів.

Дотримання перелічених умов дозволяє підприємству не лише узгодити інтереси внутрішніх і зовнішніх учасників своєї діяльності, але й досягти синергетичного ефекту в реалізації стратегічних цілей.

Водночас процес формування стратегії посилення конкурентних переваг на прикладі підприємства ПП «Роксоланочка» супроводжується рядом труднощів, які ускладнюють її реалізацію. Серед основних проблем можна виділити наступні:

Недосконалість внутрішніх комунікацій, яка проявляється як у процесі стратегічного планування, так і під час реалізації стратегії. Це, зокрема, конфлікти інтересів між окремими структурними підрозділами підприємства.

Ускладнення процесу коригування стратегічних і тактичних рішень, що виникає через недостатній рівень моніторингу ринкової ситуації, дій конкурентів та інших змін у зовнішньому середовищі.

Низька узгодженість рішень між функціональними та бізнес-рівнями управління, що призводить до втрати цілісності в реалізації стратегічних

ініціатив.

Для подолання зазначених проблем пропонується впровадження наступних рішень:

Чітке розмежування відповідальності між рівнями управління. Варто розподілити відповідальність за розробку стратегії досягнення конкурентних переваг між стратегічним (бізнес-) і функціональним рівнями менеджменту, що дозволить забезпечити узгодженість дій і уникнути дублювання функцій.

Розробка інтегрованого маркетингового плану. Ключовим елементом

57

такого плану має стати деталізована програма маркетингових заходів, спрямованих на практичну реалізацію обраної конкурентної стратегії.

Закріплення персональної відповідальності за реалізацію стратегії.

Призначення відповідального менеджера або команди менеджерів, які координуватимуть виконання заходів, сприятиме підвищенню виконавської дисципліни та ефективності впровадження стратегічних рішень [36].

Узагальнення існуючих підходів до формування та реалізації стратегій конкурентних переваг дає змогу визначити найбільш ефективні управлінські інструменти, які можуть бути використані на практиці. Перелік таких інструментів систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Інструменти процесу формування та реалізації стратегії
посилення конкурентних переваг на ПП «Роксоланочка»**



Продовження табл. 3.1



Джерело: узагальнено автором

У результаті комплексного узагальнення різних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства нами сформульовано ключові умови, які становлять основу для розробки стратегії досягнення конкурентних переваг:

Роль керівництва. Менеджери різних рівнів, починаючи від вищого керівництва і закінчуючи співробітниками нижчих ланок управління, повинні

координувати свої дії, керуючись стратегічними цілями підприємства, які визначаються вищим менеджментом для досягнення спільних результатів.

Орієнтація на довгострокову перспективу. Керівництво підприємства має надавати пріоритет формуванню міцної конкурентної позиції на тривалий термін, а не задовольнятися короткочасними успіхами чи тимчасовим покращенням показників.

Відповідність можливостей реальним потребам і стратегічним амбіціям. Ефективна стратегія повинна базуватися на реальному стані підприємства, поєднуючи його внутрішні ресурси та потенціал з ринковими вимогами і прагненнями керівництва, що сприяє створенню стабільної конкурентної переваги та підвищенню загальної ефективності діяльності.

Підвищення операційної та управлінської ефективності. Постійне вдосконалення бізнес-процесів і ресурсного забезпечення є необхідною умовою для утримання та розвитку конкурентних переваг.

Збалансування інтересів усіх учасників ринкового ланцюга. Важливо

59

враховувати і гармонізувати потреби та інтереси постачальників, персоналу, посередників і кінцевих споживачів, забезпечуючи тим самим стабільну і взаємовигідну співпрацю.

Активне залучення персоналу до формування і реалізації стратегії. Мотивація і залученість працівників сприяють більш ефективній імплементації стратегічних рішень та створенню синергії.

Дотримання цих умов гарантує комплексний підхід, який враховує інтереси всіх зацікавлених сторін і забезпечує синергетичний ефект під час реалізації стратегії.

Водночас процес формування і впровадження стратегії посилення конкурентних переваг на ПП «Роксоланочка» ускладнюється низкою проблем, серед яких варто виділити:

Внутрішні комунікаційні бар'єри, що виникають як на етапі планування, так і під час реалізації стратегії, зокрема, конфлікти інтересів

між різними підрозділами.

Складнощі у своєчасному коригуванні стратегічних і тактичних рішень з урахуванням змін у конкурентному середовищі та результатів моніторингу діяльності конкурентів.

Проблеми з узгодженістю ухвалених управлінських рішень між різними рівнями організації.

Для подолання цих викликів пропонується наступний комплекс заходів:

Чітке розмежування відповідальності за формування стратегії між бізнес-рівнем (загальна стратегія розвитку) та функціональним рівнем (оперативна реалізація окремих напрямів).

Розробка маркетингового плану, в основі якого лежить план конкретних маркетингових заходів, спрямованих на впровадження стратегії досягнення конкурентних переваг.

Закріплення відповідальності за реалізацію цієї стратегії за окремим менеджером або командою менеджерів, що забезпечить цілеспрямованість і

60

координацію дій [60].

Підсумки аналізу існуючих методик формування і впровадження стратегії конкурентних переваг дозволяють виокремити найбільш ефективні інструменти для реалізації цих стратегічних завдань, які наведені у таблиці 3.1.

На основі аналізу різних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства ми виділили ключові умови, які мають лягти в основу стратегії формування конкурентних переваг:

Активна роль керівництва. Власники та менеджери ПП «Роксоланочка» повинні чітко формулювати стратегічні цілі та доводити їх до всіх рівнів управління. Важливо, щоб кожен працівник розумів свою роль у досягненні цих цілей і діяв узгоджено.

Фокус на довгостроковий розвиток. Керівництво має орієнтуватися не на миттєві прибутки, а на зміцнення позицій підприємства на ринку у

перспективі 3–5 років, інвестуючи в якість послуг та лояльність клієнтів.

Реалістична оцінка можливостей. Стратегія має базуватися на реальних ресурсах і потенціалі «Роксоланочки», враховуючи запити клієнтів та конкурентне середовище. Це дозволить уникнути надмірних амбіцій та непотрібних витрат.

Покращення ефективності роботи. Необхідно систематично оптимізувати внутрішні процеси: від логістики до обслуговування клієнтів, з метою зниження витрат та підвищення якості.

Баланс інтересів усіх учасників. Важливо враховувати думку постачальників, співробітників, посередників і клієнтів. Наприклад, покращення умов праці працівників підвищить їх мотивацію і якість сервісу.

Залучення персоналу. Працівники повинні брати участь у розробці та впровадженні стратегії, пропонувати ідеї і бачити результати своєї роботи. Для підвищення ефективності роботи персоналу керівництву підприємства доцільно впровадити комплексну систему стимулювання, яка буде орієнтована на виявлені мотиваційні потреби працівників. Така система

61

повинна враховувати індивідуальні особливості мотивації співробітників та сприяти підвищенню їх залученості та продуктивності.

Окрім того, слід усунути низку існуючих проблем в управлінні персоналом, зокрема:

Відсутність дієвого управлінського впливу на співробітників, що унеможлиблює ефективний контроль за виконанням ними професійних обов'язків, розвитком їхньої компетентності та кар'єрним зростанням.

Недостатня участь керівництва у процесі преміювання та заохочення працівників, що знижує рівень мотивації та ініціативності.

Відсутність належного оформлення кадрового резерву – на більшості підприємств немає чітко визначених механізмів просування по службі, що створює невизначеність у працівників щодо перспектив кар'єрного розвитку та знижує мотивацію до ефективної праці.

У сфері маркетингу для покращення результатів діяльності доцільно провести маркетинговий аудит. Це систематичне, всебічне та незалежне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його цілей, стратегій та конкретних маркетингових дій. Метою аудиту є виявлення проблемних ділянок, формування ефективних рішень та пошук нових можливостей для розвитку маркетингової функції.

Крім того, можна рекомендувати такі основні напрями вдосконалення маркетингової діяльності:

- Розробка оновленої або принципово нової маркетингової стратегії;
- Створення ефективнішої рекламної кампанії шляхом зміни каналів комунікації або креативного наповнення рекламних повідомлень;
- Чітке визначення цільової аудиторії;
- Оптимізація та удосконалення конкретних маркетингових бізнес процесів;
- Впровадження маркетингових інновацій за наявності необхідного

62

фінансування;

- Поглиблене вивчення споживчих трендів та адаптація до них;
- Фокус на максимальному задоволенні потреб клієнтів;
- Оптимізація процесів комунікації зі споживачем, зокрема шляхом активного використання цифрових каналів (Інтернет-маркетинг, соціальні мережі тощо);
- Розробка корпоративного сайту з функціональним інтерфейсом, включаючи прайс-листи, що полегшить клієнтам ознайомлення з послугами та спростить процес прийняття рішення.

Завдяки реалізації вищезазначених заходів, підприємство зможе не лише посилити свої позиції на ринку, а й досягти більшої ефективності маркетингової діяльності.

Щодо управління інноваціями, удосконалення має полягати у створенні сприятливих умов для освоєння нових проєктів та адаптації до

швидкозмінного ринкового середовища. Перш за все необхідно здійснити глибокий аналіз поточного стану підприємства за такими критеріями, як рівень технологічного розвитку, інноваційна активність, кадровий потенціал, фінансові можливості, адаптивність до змін тощо.

Загалом, впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству ПП «Роксоланочка» усунути існуючі недоліки у діяльності та підвищити ефективність формування й реалізації стратегії підсилення конкурентних переваг.

Для цього доцільно застосувати SWOT-аналіз – класичний інструмент стратегічного планування, який дозволяє детально оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище (на прикладі Тернопільської області). В результаті такого аналізу формується інформаційна база для прийняття стратегічних рішень, що відповідають виявленим загрозам і можливостям, а також сильним і слабким сторонам підприємства. Це дасть змогу сформувати адаптивну стратегію розвитку з урахуванням динаміки ринкових умов.

В умовах ринкової економіки ключовим завданням будь-якого суб'єкта

63

господарювання є постійне та всебічне управління обсягами реалізації продукції та доходами підприємства. За умов стрімких змін попиту, високої динаміки ринкової кон'юнктури та зростання конкурентного тиску значно підвищується ризик втрати споживчого інтересу до товарів (робіт, послуг), що, у свою чергу, може призвести до фінансових втрат.

Для своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення стабільності доходів і прибутку як ключових фінансових показників ефективності функціонування підприємства, необхідно застосовувати оперативний економічний аналіз, а за потреби – систематичний моніторинг обсягів продажу, виручки та фінансового результату.

Ефективне управління продажами та прибутковістю передбачає інтеграцію внутрішньої облікової інформації (дані бухгалтерського, управлінського обліку) з ринковою інформацією, яка включає відомості про тенденції попиту, кон'юнктуру ринку, конкурентне середовище та динаміку

цін. Таке поєднання потребує застосування сучасних методів економічного аналізу, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Оскільки ринкова інформація є мінливою, нестабільною та часто фрагментарною, важливу роль у її формуванні відіграють експертні оцінки, які базуються на аналізі даних управлінського обліку. Це дозволяє побудувати масив релевантної неформалізованої інформації, необхідної для оперативного управління, а також сприяє розробці аналітичних методик, орієнтованих на активне використання експертних підходів.

Одним із таких підходів є SWOT-аналіз, що базується на оцінці внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз. Цей метод широко використовується у міжнародній практиці стратегічного, маркетингового та фінансового аналізу на рівні компаній, галузей і навіть держав.

За умови розширення традиційного SWOT-аналізу шляхом включення кількісних розрахунків, зокрема балансових, фінансових та економічних

64

коефіцієнтів, його доцільно розглядати як комплексний інструмент оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Особливо ефективним він є для компаній з широким асортиментом товарів чи послуг, що мають різний рівень прибутковості.

Підсумовуючи, проведення розширеного SWOT-аналізу дозволяє підприємству отримати повну картину внутрішніх можливостей та викликів зовнішнього середовища, обґрунтовано визначити напрямки стратегічного розвитку, скоригувати фінансову та маркетингову політику, а також удосконалити управління людськими ресурсами та інноваціями. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та забезпеченню її довгострокової стабільності на ринку.

З метою всебічного дослідження туристичного потенціалу Тернопільської області та визначення стратегічних орієнтирів її розвитку доцільно провести SWOT-аналіз, який є інструментом стратегічного

планування і дозволяє встановити відповідність між внутрішніми факторами розвитку (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми умовами функціонування (можливості та загрози).

SWOT-аналіз спрямований на формування узагальненого інформаційного ресурсу, що використовується для розробки ефективних управлінських рішень, адаптованих до поточного стану та перспектив галузі. Особливої актуальності та практичної цінності цей метод набуває в контексті реалізації Стратегії збалансованого регіонального розвитку туристичної галузі Тернопільської області на період до 2020 року, головною метою якої є підвищення якості надання туристичних та готельних послуг шляхом впровадження обґрунтованих структурних реформ.

У процесі аналізу визначаються не лише ключові можливості та загрози зовнішнього середовища, а й оцінюється ймовірність їх реалізації та ступінь впливу на розвиток галузі. Для цього будується матриця можливостей і загроз, яка дозволяє встановити пріоритети у стратегічному плануванні.

65

На основі дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища проведено їх ранжування за рівнем впливу на туристичну діяльність, що дало змогу сформувати структурований перелік (Додаток SWOT-аналізу туристичної галузі Тернопільської області).

Таблиця 3.2

**SWOT-аналіз готельно-ресторанного господарства індустрії
туризму Тернопільської області**





Таким

чином, проведений SWOT-аналіз дозволяє сформувати інформаційно-аналітичну основу для розробки стратегії сталого розвитку туристичної галузі Тернопільської області. Виявлені сильні сторони слід максимально використати для підвищення конкурентоспроможності регіону, а наявні слабкості – поступово усувати. Реалізація перспективних можливостей у поєднанні з ефективним реагуванням на загрози дозволить сформувати збалансовану модель управління розвитком туризму на регіональному рівні

SWOT-матриця, безумовно, не є ідеальним інструментом, оскільки не завжди враховує усі можливі аспекти впливу середовища. Проте, незважаючи на певні обмеження, результати SWOT-аналізу дають змогу всебічно оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони туристичної галузі Тернопільської області, а також виявити ключові зовнішні можливості та загрози. Такий підхід

дозволяє сформувати основу для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на усунення негативних факторів і активізацію позитивних

тенденцій розвитку регіонального туризму.

У процесі аналізу з загального переліку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища були відібрані найбільш релевантні чинники, які мають визначальний вплив на поточний стан і майбутні перспективи галузі. Важливо зазначити, що при побудові SWOT-матриці проводилася обов'язкова перевірка факторів на наявність синергічного ефекту, що дозволяє виявити їх можливу взаємодію – як позитивну, так і негативну.

Наприклад, упровадження цифрових технологій та автоматизація внутрішніх процесів, з одного боку, можуть покращити ефективність управління і зменшити операційні витрати, але з іншого – зумовити зростання постійних витрат, що робить галузь більш чутливою до сезонних коливань попиту. Аналогічно, стабільність нормативно-правової бази, яка зазвичай сприймається як позитив, може спричинити активізацію інвесторів, що в умовах слабкої ринкової адаптованості окремих суб'єктів туризму призводить до посилення конкуренції й ризику втрати ринкових позицій.

Після аналізу взаємозв'язків між основними факторами та оцінки їхнього впливу на розвиток галузі, встановлено, що туристична галузь Тернопільської області має значний потенціал завдяки наявності сильних сторін і сприятливих зовнішніх можливостей. За умови нейтралізації слабких сторін і мінімізації загроз, можна сформувані ефективні стратегії розвитку, які дозволять галузі досягти стійкого зростання та конкурентних переваг на регіональному і національному рівнях.

Зокрема, потенціал сучасних інформаційних технологій, зниження вартості комп'ютерної техніки, доступ до цифрових платформ, e-mail комунікацій, використання web-ресурсів та CRM-систем може бути ефективно використаний для активізації діяльності малих суб'єктів туристичного бізнесу – приватних садиб, баз відпочинку, рекреаційних об'єктів. Їх цифрова інтеграція дозволить оптимізувати процес взаємодії із

споживачами, зменшити інформаційні прогалини та підвищити рівень

зайнятості у віддалених районах області.

У контексті стратегічного бачення розвитку регіону сильні сторони розглядаються як базисні напрями зростання, а слабкі – як ключові вектори реформування. Орієнтуючись на результати проведеного SWOT-аналізу, можна визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку туристичної галузі Тернопільської області, що відображають не лише економічні та інституційні реалії, а й потреби місцевого населення та очікування споживачів туристичних послуг.

Для забезпечення ефективного функціонування індустрії туризму, особливо в сегменті готельно-ресторанного господарства, доцільним є впровадження наступних стратегічних заходів:

- Розвиток і впровадження фінансово-економічних інструментів, які стимулюють туристичну активність, у тому числі через механізми державно-приватного партнерства та залучення іноземних інвестицій;
- Формування системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для сфери обслуговування, орієнтованої на європейські стандарти сервісу;
- Інфраструктурний розвиток, зокрема модернізація транспортної системи, доступності віддалених територій, поліпшення логістичних зв'язків;
- Реалізація комплексних програм із охорони довкілля та збереження культурної спадщини, що забезпечить сталий характер розвитку туризму;
- Удосконалення якості надання туристичних послуг, гармонізованих з вимогами міжнародних стандартів;
- Зміцнення рекламно-інформаційної підтримки туристичного бренду області, включаючи цифровий маркетинг, просування в соціальних мережах і туристичних платформах.

Отже, SWOT-аналіз туристичної галузі Тернопільської області дозволяє обґрунтувати стратегічні рішення, що сприятимуть ефективному використанню наявного потенціалу регіону, підвищенню рівня конкурентоспроможності, збільшенню туристичних потоків та економічного зростання в цілому.

Визначення структури та змістового наповнення європейського вектору формування детермінант національної конкурентоспроможності України в сфері готельно-ресторанного господарства як складової індустрії гостинності актуалізує потребу в широкомасштабному впровадженні технологічних та маркетингових інновацій. Такий процес є ключовим для адаптації підприємств до сучасних вимог європейського ринку й підвищення рівня їх конкурентоздатності.

Для підприємств, що надають туристичні послуги, надзвичайно важливим є чітке розмежування конкурентних переваг за різними критеріями, зокрема: за джерелами їхнього виникнення (внутрішні або зовнішні), рівнями функціонування в туристичній сфері (локальний, регіональний, національний, міжнародний), напрямками співпраці з учасниками зовнішньоекономічної діяльності, а також за ступенем їх стійкості до імітації з боку стратегічних партнерів під час маркетингової взаємодії.

Особливої уваги потребують так звані спеціальні конкурентні переваги, що мають обмежену відтворюваність і є результатом унікального поєднання ресурсів, досвіду та позиціонування підприємства на ринку. Візуалізація класифікації таких переваг подана на рисунку 3.3, який узагальнює підходи до оцінювання конкурентного потенціалу туристичних компаній у розрізі ключових стратегічних параметрів.

В умовах зростаючої конкуренції на туристичному ринку України особливої актуальності набуває впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій у діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства. Застосування комплексу таких комунікацій сприяє підвищенню рівня

поінформованості споживачів щодо сучасних інноваційних послуг і рішень, які пропонують високотехнологічні учасники туристичного сектору. Це дозволяє не лише покращити обізнаність клієнтів, а й зміцнити конкурентні позиції підприємств у середовищі динамічних змін ринку.

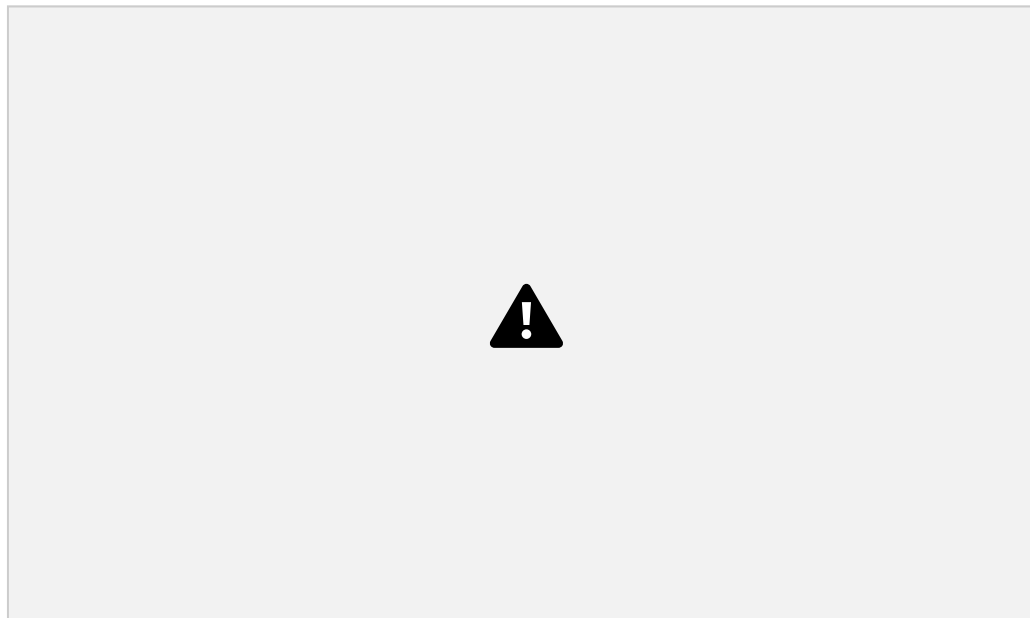


Рис. 3.2. Спеціальні конкурентні переваги [17, с. 30]

До ключових джерел конкурентних переваг підприємств готельно ресторанної сфери, які функціонують на ринку туристичних послуг України з урахуванням європейських векторів розвитку, можна віднести: – наявність кваліфікованого персоналу;

- стабільний попит на туристичні продукти;
- різноманітність та комплексність туристичних послуг;
- ефективну цінову політику;
- сучасне технологічне обладнання для обслуговування клієнтів;
- доступ до зовнішніх та внутрішніх фінансових ресурсів;
- ефективну систему менеджменту;
- сприятливе правове та економічне середовище;
- розвинені маркетингові комунікації;
- наявність сформованого бренду або позитивного іміджу.

Сутність конкурентних переваг полягає у комплексному використанні

наявних ресурсів підприємства – матеріальних, трудових, просторових, управлінських, інформаційних, маркетингових, інтелектуальних тощо. Саме їх ефективна комбінація і оптимальне використання створюють умови для розширення виробничого потенціалу і підвищення ринкової ефективності у порівнянні з конкурентами.

Туристичний продукт, на відміну від окремої туристичної послуги, є системною пропозицією, що об'єднує в собі логічно пов'язаний набір послуг: розміщення, харчування, транспортне забезпечення, екскурсійне обслуговування, розваги, культурні й побутові компоненти. Окрема послуга задовольняє лише одну специфічну потребу туриста, натомість комплексний туристичний продукт формує цілісну споживчу цінність та задовольняє багаторівневі очікування клієнтів.

Теоретичні підходи до формування конкурентних переваг базуються на еволюції економічної думки – від теорій абсолютних (А. Сміт) та порівняльних переваг (Д. Рікардо) до сучасної концепції національної конкурентоспроможності, ґрунтовно розробленої М. Портером. Саме в його моделі «національного ромба» окреслено фактори успіху в конкретних галузях, які визначають місце країни в глобальній економічній системі.

Враховуючи аналітичні положення М. Портера та наявний ресурсний потенціал України, можна визначити такі фундаментальні чинники конкурентоспроможності вітчизняної туристичної галузі, зокрема на прикладі Тернопільської області:

- природно-ресурсний і культурно-історичний потенціал;
- вигідне географічне розташування;
- розвинена система закладів освіти у сфері туризму;
- інноваційний потенціал підприємств;
- активна інтеграція до європейського туристичного простору;
- зростаюча популярність внутрішнього туризму;
- підтримка з боку державної політики регіонального розвитку.

Значний акцент у сучасних умовах робиться на формування

інноваційно-інвестиційної моделі діяльності туристичних підприємств. Її запровадження потребує чітких управлінських рішень, що базуються на логічно-структурних моделях системи управління якістю. Це, у свою чергу, дозволяє об'єктивно оцінювати позицію підприємства на туристичному ринку, передбачати зміни у попиті, адаптувати стратегії просування та забезпечувати гнучкість у відповідь на ринкові виклики.

Серед розвинених факторів конкурентоспроможності, що забезпечують галузі переваги в довгостроковій перспективі, варто виділити: – наявність сучасної транспортної та інформаційної інфраструктури;

- використання цифрових технологій у взаємодії з клієнтами;
- підготовлені кадри з високим рівнем спеціалізації;
- імідж країни як привабливої туристичної дестинації.

Разом з тим, наявні бар'єри стримують реалізацію повного потенціалу, серед них: нерозвиненість окремих інфраструктурних елементів, недостатній рівень обізнаності іноземних і внутрішніх туристів щодо пропозицій ринку, нестача статистичних та маркетингових даних, що ускладнює прогнозування та планування у сфері туризму, зокрема круїзного.

Варто також звернути увагу на універсальні фактори, що впливають на конкурентоспроможність туристичної галузі, а саме: географічне розташування регіону, чисельність працездатного населення, природно кліматичні умови, доступність ресурсів і рівень розвитку суміжних галузей.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства вимагає комплексного підходу до формування ефективної стратегії на основі аналізу ресурсної бази, маркетингових переваг і адаптації до вимог сучасного ринку. Тільки за умови усунення бар'єрів та реалізації внутрішнього потенціалу можливо досягти

73

стабільного зростання туристичної галузі як у межах Тернопільської області, так і загалом в Україні.

Одним із ключових елементів забезпечення довгострокової

конкурентоспроможності туристичного сектора є спеціалізовані фактори, які формують стабільну базу для розвитку галузі. Водночас саме ці фактори в Україні сьогодні залишаються найбільш вразливою ланкою у формуванні сталих конкурентних переваг.

Серед основних проблем, характерних зокрема для Тернопільської області, виділяються:

- брак спеціалізованих кадрів у сфері туризму, особливо в сільських громадах, де зростає попит на зелений туризм. Наприклад, у Заліщицькому та Борщівському районах є потенціал для розвитку агротуризму, але не вистачає фахівців з туристичного менеджменту та сервісу;
- нерозвинена система маркетингу й просування туристичних продуктів. Багато локальних фестивалів, зокрема “Дзвони Лемківщини” в Монастириську або “Борщів” у Борщівському районі, мають низький рівень інформаційної підтримки, що зменшує кількість відвідувачів;
- застаріла інфраструктура багатьох туристичних об’єктів. Наприклад, печера «Оптимістична» – одна з найдовших гіпсових печер у світі – має світовий потенціал, але потребує модернізації умов прийому туристів;
- відсутність тісної співпраці між закладами освіти, турбізнесом та місцевим самоврядуванням. Незважаючи на наявність факультету туризму у Західноукраїнському національному університеті, випускники часто не затримуються в регіоні через обмежені можливості для розвитку кар’єри.

Водночас попит на внутрішній туризм у регіоні зростає, але він залишається недостатньо сформованим і структурованим. У Тернопільській

області спостерігається прихований попит – велика кількість українців хотіла б відвідати визначні місця регіону, але стикається з низкою проблем: –

обмеженим транспортним сполученням з об'єктами туристичного інтересу (наприклад, доступ до руїн Червоногородського замку чи Джуринського водоспаду часто ускладнений);

- відсутністю онлайн-сервісів бронювання екскурсій або садиб; –
- слабкою присутністю вітчизняних туроператорів у сфері промоції локальних турів, особливо за межами області.

Вітчизняні туристи, що приїжджають у регіон, прагнуть не лише вражень, а й культурного та інтелектуального збагачення. Саме тому попитом користуються такі об'єкти, як:

- Кременецький ботанічний сад і замкова гора Бона;
- Тарнавський музей-галерея в Чорткові;
- реконструкції козацьких таборів та фестивалі історичної реконструкції (зокрема, події на території Збаразького замку). Для перетворення таких ініціатив на сталий туристичний продукт, потрібно:

- активізувати партнерство між бізнесом, владою та освітою;
- забезпечити професійну підготовку персоналу в громадах; –
- розробити цільові програми підтримки сільського туризму;
- модернізувати інфраструктуру прийому (дороги, вказівники, місця ночівлі, безпечні маршрути);
- реалізовувати інформаційно-маркетингові кампанії, спрямовані на популяризацію регіональних брендів і подій.

Крім того, згідно з концепцією «національного ромба» М. Портера, важливим чинником конкурентної переваги виступає наявність розвинених суміжних галузей. У випадку Тернопільщини до таких можна віднести:

- ремісництво та гастрономію (наприклад, приватні сироварні в околицях Кременецького району чи фестиваль «Тернопільська

бараболя»);

- виноробство в південній частині області, що потенційно може бути інтегроване в туристичні маршрути;

– екологічне землеробство як частину агротуристичних програм. Значний потенціал також має впровадження систем управління якістю у готельно-ресторанному секторі області. Наразі значна частина садиб і готелів працює без єдиних стандартів, що знижує довіру туристів. Створення регіонального сертифіката якості або системи добровільної класифікації могло б стати стимулом для підвищення стандартів обслуговування. Таким чином, Тернопільська область має реальні конкурентні переваги, але їх реалізація потребує комплексного підходу – стратегічного планування, розвитку спеціалізованих факторів, інвестицій у людський капітал, інфраструктуру і маркетингові інструменти. Лише за умов активної взаємодії держави, громади, бізнесу і науки можливо досягти синергії та сталого розвитку туристичної галузі регіону.

Одним із ключових елементів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності туристичного сектора є спеціалізовані фактори, які формують стабільну базу для розвитку галузі. Водночас саме ці фактори в Україні сьогодні залишаються найбільш вразливою ланкою у формуванні сталих конкурентних переваг.

Серед основних недоліків, що стримують ефективне функціонування туристичної індустрії, слід відзначити:

- дефіцит кваліфікованих кадрів, спроможних швидко і якісно організувати обслуговування великих груп туристів;
- недостатньо розвинену інфраструктуру планування, організації та збуту туристичних послуг;
- застарілу матеріально-технічну базу, яка не відповідає сучасним вимогам;
- обмежений розвиток науково-дослідної та освітньої бази, а також слабку взаємодію між наукою, освітою та бізнесом.

Ці проблеми свідчать про необхідність розробки та впровадження комплексної державної стратегії, спрямованої на модернізацію технічної бази,

покращення освітньо-наукової підготовки кадрів, стимулювання інноваційної діяльності та забезпечення ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.

Водночас використання внутрішнього попиту як джерела конкурентної переваги залишається складним завданням не через його відсутність, а через недостатню сформованість. Наразі на ринку туристичних послуг України переважає прихований попит, який свідчить про те, що наявна пропозиція не відповідає реальним очікуванням споживачів. Зокрема, лише близько 3% українських туристів здійснюють морські подорожі, і переважна більшість із них користується послугами іноземних компаній, що мають усталену репутацію і відповідну інфраструктуру.

Формування та стимулювання попиту на внутрішньому туристичному ринку має спиратися на:

- аналіз споживчих уподобань та поведінки потенційних туристів; – створення дієвого інформаційного поля щодо переваг національного туристичного продукту;
- оптимізацію маркетингових стратегій і використання дієвих інструментів просування.

Українські туристи, за спостереженнями, мають вищі вимоги до сервісу, аніж іноземні клієнти. Вони прагнуть не лише приємного дозвілля, а й отримання культурного, освітнього та емоційного досвіду, що вимагає розширення спектра послуг, підвищення їх якості, а також триваліших програм і насиченішого екскурсійного обслуговування.

Сегментація ринку свідчить про тенденцію до зростання кількості туристів, які шукають інноваційний, персоналізований турпродукт, що вимагає відповідної трансформації діяльності підприємств у напрямі впровадження новітніх технологій, цифровізації послуг, розвитку smart туризму та сталих практик.

Відповідно до теорії конкурентних переваг М. Портера, крім основних детермінант (факторних умов, попиту, умов конкуренції та суміжних

галузей), слід враховувати також випадкові події, які можуть істотно змінити ситуацію на туристичному ринку. Серед таких подій:

- коливання валютних курсів;
- глобальні або локальні фінансові кризи;
- різкі зміни попиту;
- політичні або воєнні конфлікти, теракти;
- епідеміологічні загрози (наприклад, COVID-19).

Усі ці події можуть як створити нові можливості, так і спричинити серйозні ризики, що потребують високої адаптивності підприємств і здатності до антикризового управління.

Незважаючи на перераховані виклики, Україна має значний туристичний потенціал, який може стати основою для досягнення реальних конкурентних переваг. Ключем до цього є інтеграція ресурсів, консолідація учасників туристичного ринку, а також розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом, наукою та освітою. Це дозволить досягти синергетичного ефекту, який проявиться у:

- зростанні прибутковості підприємств;
- підвищенні рівня зайнятості;
- покращенні соціально-економічних показників регіонів;
- зниженні рівня безробіття;
- формуванні позитивного іміджу країни на міжнародному туристичному ринку.

Окрему увагу слід приділити якості туристичних послуг, яка є критичним чинником успіху в сучасній конкурентній боротьбі. Якість визначається не лише характеристиками окремої послуги, а й цілісністю її сприйняття споживачем у рамках загального турпродукту. Саме тому управління якістю має бути невід’ємною частиною стратегічного управління підприємствами туристичної галузі.

У сучасній практиці виділяються такі ключові аспекти якості

туристичного продукту:

Безперервність процесу надання послуг та цілісність їх споживання. Туристична послуга не може бути виправлена чи повторно надана – тому важлива стабільність якості на всіх етапах обслуговування.

Стійкість якості при повторному наданні послуги. Одним із викликів для туристичних підприємств є забезпечення однаково високого рівня обслуговування для кожного клієнта.

Інтегративність обслуговування – споживач одночасно бере участь у створенні та споживанні туристичної послуги, що вимагає високої культури сервісу й оперативного реагування персоналу.

Таким чином, висока якість, інноваційність, адаптивність до ринкових змін і синергія всіх учасників туристичного ринку є визначальними чинниками довгострокової конкурентоспроможності туристичної галузі України.

Забезпечення високої якості послуг у сфері готельно-ресторанного господарства туристичної індустрії є необхідною умовою її конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Для досягнення цього рівня якості слід дотримуватись комплексу принципів і впроваджувати відповідну систему управління. Основними умовами підвищення якості послуг є:

1. Орієнтація на клієнта та адаптивність сервісу

Якість послуг має відповідати очікуванням і запитам споживача, враховуючи специфіку туристичних потреб. Принципи сучасного сервісу передбачають:

- відповідність послуг характеру споживання (індивідуальний, сімейний, діловий туризм тощо);
- тісну інтеграцію сервісу з маркетингом, тобто врахування результатів дослідження ринку під час формування туристичних продуктів;

- гнучкість в обслуговуванні, здатність швидко реагувати на зміни попиту.

Наприклад, у Тернопільській області доцільно впроваджувати гнучкі підходи в обслуговуванні туристів під час святкових подій (як-от фестиваль «Файне місто» у Тернополі), коли зростає попит на короткострокове бронювання житла або організацію кейтерингу.

Формування сприятливих умов праці для персоналу

Неможливо досягти якісного обслуговування без створення відповідних умов для працівників:

- ергономічне облаштування робочих місць;
- чіткі посадові інструкції;
- впровадження систем оцінки ефективності, зокрема на основі поведінкових показників (ввічливість, швидкість обслуговування тощо);
- регулярне підвищення кваліфікації;
- мотивація персоналу до зростання та участі у вдосконаленні обслуговування.

У готелях Тернополя та туристичних садибах у Заліщиках і Бучачі доцільно впроваджувати курси підвищення кваліфікації для персоналу через співпрацю з місцевими навчальними закладами, зокрема, Західноукраїнським національним університетом.

3. Удосконалення організаційної структури управління

Організаційна структура підприємства повинна бути простою, але ефективною. Важливо мінімізувати кількість етапів обробки замовлення, що знижує ризик виникнення помилок. Ключовими аспектами є: – ефективна взаємодія між підрозділами;

- швидке усунення недоліків;
- забезпечення стабільного технологічного процесу.

Для прикладу, в закладах розміщення поблизу печери «Кришталева» у Кривчені варто застосовувати централізовану систему бронювання та

координації з місцевими екскурсоводами, що скоротить час обробки замовлень.

4. Систематичний і багаторівневий контроль якості

Контроль якості має бути безперервним, багатокомпонентним і включати:

- участь клієнта в оцінюванні якості обслуговування (анкетування, QR-опитування);
- створення об'єктивних критеріїв оцінки відповідності послуг стандартам;
- впровадження систем самоконтролю персоналу;
- залучення груп якості та служб внутрішнього аудиту;
- використання технічних засобів контролю (відеоспостереження, CRM-системи);
- міжфункціональна участь у контролі (залучення дирекції, фінансистів, служби безпеки тощо).

У Тернопільській області, де активно розвивається зелений туризм, доцільним є створення регіонального центру аудиту якості туристичних послуг, який би здійснював виїзні перевірки за запитом або в рамках сертифікації.

Система управління якістю як основа ефективного функціонування. Інтеграція всіх вищезазначених принципів в єдину систему управління якістю послуг (СУЯП) дозволяє забезпечити сталість і прогнозованість сервісу. Така система має ґрунтуватися на:

- відповідності стандартам ISO 9001 у сфері послуг;
- адаптації європейських практик якості до локальних умов; – взаємозв'язку всіх етапів – від аналізу потреб клієнта до післяпродажного супроводу.

У Тернополі вже реалізуються проєкти з цифровізації готельного бізнесу, наприклад, впровадження програм управління взаємодією з

клієнтами (CRM) в готелі «Avalon Palace», що дозволяє підвищити якість