

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ)**

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу, 404 групи
спеціальність 073 Менеджмент
(ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»)

Абрамович Єлена Олександрівна

Науковий керівник:

кандидат географічних наук, доцент
Ємчук Тетяна Володимирівна

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри
економічної географії та
екологічного менеджменту № 19
від 2 червня 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Руденко В.П.

АНОТАЦІЯ

Здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4-го курсу Абрамович Є.О. Репутаційний менеджмент як фактор конкурентоспроможності туристичної організації (на прикладі готельно-ресторанного комплексу), 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

У роботі досліджено роль репутаційного менеджменту як стратегічного інструменту формування конкурентоспроможності у сфері туризму. Проаналізовано сучасні теоретичні підходи до розуміння репутації в туристичному бізнесі та інноваційні практики управління нею в умовах цифрової трансформації. На прикладі діяльності готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово» проведено оцінку репутаційних чинників, маркетингових стратегій, рівня сервісу та клієнтської лояльності. Застосування SWOT-аналізу дозволило окреслити стратегічні напрями вдосконалення репутаційної політики як ключового чинника конкурентної стійкості. Запропоновано конкретні рекомендації щодо підвищення репутаційного капіталу та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Ключові слова: репутаційний менеджмент, туристична організація, конкурентоспроможність, готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово», бренд, лояльність клієнтів, управління враженнями.

ABSTRACT

Applicant for higher education of the first (bachelor's) level of the 4th year Abramovych Y. Reputation management as a factor of competitiveness of a tourism organization (based on the example of the hotel and restaurant complex. 073 “Management”, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

This paper explores the role of reputation management as a strategic tool in strengthening the competitiveness of tourism enterprises. It analyzes modern theoretical approaches to the concept of reputation in the tourism industry and highlights innovative management practices in the digital era. Using the example of the hotel and restaurant complex “Karpaty Myhovo”, the research evaluates key reputation drivers, marketing strategies, service quality, and customer loyalty. SWOT analysis was applied to identify strategic directions for enhancing reputation as a critical factor of market resilience. The study provides practical recommendations for increasing reputation capital and improving the competitive positioning of the enterprise.

Keywords: reputation management, tourism organization, competitiveness, hotel and restaurant complex “Karpaty Myhovo”, brand, customer loyalty, impression management.

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

Є.О. Абрамович

Зміст

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ	
1.1. Поняття та роль репутацийного менеджменту в туристичних організаціях	
1.2. Сутність та складові конкурентоспроможності в туристичній сфері.....	
1.3. Інноваційні підходи до управління репутацією в туризмі.....	
Висновки до першого розділу.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КАРПАТИ МИГОВО» В КОНТЕКСТІ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово» та його організаційна структура.....	
2.2. Аналіз конкурентоспроможності комплексу «Карпати Мигово» на ринку туристичних послуг.....	
2.3. Маркетингові стратегії комплексу «Карпати Мигово» та їх вплив на формування позитивної репутації.....	
Висновки до другого розділу.....	
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРК «КАРПАТИ МИГОВО» НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ.....	
3.1. SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово».....	
3.2. Стратегічні напрями розвитку та рекомендації щодо вдосконалення організаційної, маркетингової та репутаційної діяльності.....	
Висновки до третього розділу.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток туристичної індустрії характеризується значним зростанням конкуренції, посиленням вимог споживачів та стрімким впровадженням нових технологій. Туристичні організації, зокрема підприємства готельно-ресторанного бізнесу, постійно шукають ефективні інструменти для підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є репутаційний менеджмент – системний підхід до формування, підтримки та захисту репутації організації як важливого ресурсу, що впливає на її позиції на ринку.

Репутація підприємства у сфері туризму та гостинності виступає ключовим чинником вибору споживачами конкретного закладу чи послуги. В умовах насиченості ринку і високої мобільності клієнтів саме довіра до бренду, позитивні відгуки, а також сформований образ стають вирішальними аргументами при прийнятті рішення про бронювання готелю чи відвідування ресторану. Відповідно, ефективне управління репутацією має безпосередній вплив на конкурентні переваги підприємства, його фінансові результати та стійкість на ринку.

Готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово», розташований у курортній зоні Мигово, є одним із провідних представників туристичного бізнесу в регіоні. Завдяки своєму розташуванню, різноманіттю послуг і комфорту, комплекс приваблює значну кількість туристів як з України, так і з-за кордону. Водночас, з огляду на сучасні виклики та тенденції туристичного ринку, для «Карпат» важливо не лише підтримувати високий рівень обслуговування, а й активно працювати над побудовою позитивного іміджу та ефективним управлінням своєю репутацією.

Управління репутацією у готельно-ресторанному бізнесі має свої особливості, пов'язані з високою емоційною складовою споживчого досвіду, значною залежністю від якості сервісу, а також від швидкості поширення

інформації завдяки інтернету та соціальним мережам. Кожен відгук, кожна оцінка клієнта здатні значно впливати на загальний образ комплексу та, відповідно, на його конкурентні позиції. Тому репутаційний менеджмент вимагає системного підходу, поєднання маркетингових, організаційних, комунікаційних і антикризових заходів.

Метою дослідження є визначення ролі репутаційного менеджменту як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичної організації на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово».

Для досягнення поставленої мети нами були визначені такі **завдання**:

- 1) розглянути теоретичні основи репутаційного менеджменту та конкурентоспроможності в туристичній сфері;
- 2) проаналізувати діяльність готельно-ресторанного комплексу «Карпати», його організаційну структуру та ринкове становище;
- 3) дослідити маркетингові стратегії комплексу та їх вплив на формування позитивної репутації;
- 4) провести SWOT-аналіз підприємства з метою виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз;
- 5) розробити рекомендації щодо стратегічного вдосконалення організаційної, маркетингової та репутаційної діяльності комплексу.

Об'єктом даного дослідження є готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово».

Предметом дослідження виступають процеси репутаційного менеджменту як чинника конкурентоспроможності туристичної організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених наукових завдань були застосовані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу і синтезу, системного підходу та конкретизації, аналогії, порівняння, SWOT-аналіз та ін.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації з управління репутацією можуть бути використані адміністрацією готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово» для покращення іміджу, підвищення конкурентоспроможності, залучення клієнтів та зміцнення позицій на туристичному ринку.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань) та додатків. У роботі подано 1 рисунок та 9 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок друкованого тексту (із них 61 основного тексту).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття та роль репутаційного менеджменту в туристичних організаціях

В умовах стрімкого розвитку глобального ринку туристичних послуг та значної інтенсивності конкурентної боротьби репутаційний менеджмент стає одним із ключових елементів стратегічного управління туристичними організаціями. Репутація організації в туристичній сфері формується під впливом багатьох чинників: якості сервісу, безпеки, інноваційного підходу, корпоративної культури, відповідальності перед стейкхолдерами, а також зовнішніх комунікацій через традиційні та цифрові канали [1, 2].

Поняття «репутація» має багатовимірну природу (див. Додаток А.1). З одного боку, це сукупність уявлень, емоційних та раціональних оцінок різних груп стейкхолдерів (споживачів, партнерів, співробітників, інвесторів, представників державних інституцій, ЗМІ, громадськості) щодо діяльності підприємства [10, 38]. Згідно з Фомбраном, репутація є «сукупною оцінкою, яку дають організації зацікавлені сторони, виходячи з емоційного та раціонального сприйняття її діяльності». При цьому репутація не обмежується лише оцінкою якості продукту чи послуги: вона включає також враження від взаємодії з брендом, довіру до корпоративних цінностей, відповідальність перед суспільством, соціальну та екологічну політику [6, 22, 25, 31].

На основі проведеного аналізу наукових підходів до трактування поняття «репутація» ми пропонуємо таке визначення: репутація – це цілісне багатокomпонентне утворення, що відображає рівень довіри, лояльності й сприйняття підприємства всіма зацікавленими сторонами та формується під впливом якості продукції чи послуг, ефективності управлінських рішень,

соціальної відповідальності, відкритості комунікацій і відповідності діяльності підприємства суспільним очікуванням і цінностям.

У науковій літературі репутаційний менеджмент трактують як комплекс заходів, спрямованих на формування, підтримку та захист репутації організації (див. Додаток А.2). Репутаційний менеджмент передбачає активно керовану роботу з інформаційними потоками, комунікаційними стратегіями, взаємодією з ключовими стейкхолдерами та своєчасне реагування на кризові ситуації [6, 21, 35]. Лук'янчук визначає репутаційний менеджмент як «систему стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на формування, підтримання та захист позитивного іміджу організації» [20].

Власне, під репутаційним менеджментом ми пропонуємо розуміти цілісну систему управління нематеріальними активами організації, що передбачає планування, реалізацію та контроль заходів зі створення, зміцнення та відновлення репутації на основі збалансованої взаємодії з усіма групами стейкхолдерів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Цей процес виходить за межі класичних PR-інструментів і передбачає інтегровану взаємодію між маркетингом, корпоративними комунікаціями, управлінням якістю послуг, аналізом соціальних мереж та інноваційними технологіями [6, 36].

Сучасні підходи до репутаційного менеджменту у туристичному секторі розглядають його як стратегічний капітал, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Добре структурований репутаційний менеджмент забезпечує формування довготривалих конкурентних переваг, підвищення лояльності споживачів, посилення довіри інвесторів та партнерів, а також зниження ризиків у кризових ситуаціях [1, 2, 6, 35]. Кудла підкреслює, що в сфері туризму «репутація – це один із найважливіших нематеріальних активів, який впливає на ухвалення рішення туристом» [16]. Скибінський та ін. відзначають, що «туристична організація з міцною репутацією отримує

можливість залучати більшу частку цільової аудиторії, навіть у разі підвищення цін, оскільки споживачі готові платити за впевненість у якості та безпеці послуг» [32].

Репутаційний менеджмент у сфері туризму має низку особливостей, зумовлених специфікою виробництва та споживання туристичних послуг. Туризм – це сервісна індустрія, де кінцевий споживач фактично «купує враження». Відповідно, основними компонентами формування репутації є суб'єктивні оцінки туристів, що залежать від безпосереднього досвіду під час поїздки (якість обслуговування, комфорт, безпека, додаткові сервіси) та емоційні враження від перебування в готелях, ресторанах, розважальних закладах [16, 17]. Як зазначає Влащенко, «у готельно-ресторанній сфері якість сервісу, рівень гостинності, дизайн та атмосфера закладу створюють не лише фізичний продукт, а й імідж закладу» [3]. Таким чином, позитивний досвід клієнта автоматично перетворюється на репутаційний актив, а негативні враження – на загрозу для бренду.

Значний вплив на репутацію мають зовнішні інструменти, передусім онлайн-платформи, на яких туристи залишають відгуки та оцінки (Tripadvisor, Booking.com, Google Reviews тощо). У сучасних умовах інформаційної відкритості кожна незадоволена людина може в режимі реального часу оприлюднити негативну думку, що миттєво поширюється мережею Інтернет. Тому туристичні організації змушені активно інвестувати кошти в системи ORM (Online Reputation Management), які дозволяють відстежувати згадки бренду, аналізувати тональність коментарів та реагувати на негатив оперативно [6, 36]. Згідно з Джинджояном та ін., «маркетингова стратегія сучасних туристичних компаній неодмінно включає елементи моніторингу соціальних мереж та онлайн-платформ для подолання репутаційних ризиків» [6].

У теоретичній літературі пропонується кілька моделей, які дозволяють описати механізми формування репутації та керувати нею у туристичних організаціях. Розглянемо три з них:

1. Модель Репутаційного капіталу Фомбрана (Reputation Quotient, RQ).

Відповідно до Чарльза Фомбрана, репутація є результатом взаємодії реальної діяльності компанії, її зовнішнього іміджу та очікувань аудиторії. Ця модель допомагає зрозуміти, як складається загальне враження про компанію. Вона охоплює шість ключових компонентів:

- Емоційна привабливість – наскільки бренд викликає у цільової аудиторії позитивні емоції.
- Продукти та послуги – оцінка якості продукту/послуги, сервісу, інновацій.
- Фінансові результати – стабільність, прибутковість, інвестиційна привабливість.
- Бачення/лідерство – стратегія розвитку, інноваційний підхід, лідерські якості менеджменту.
- Соціальна відповідальність – участь у благодійних проєктах, екологічних ініціативах, підтримка місцевих громад.
- Середовище праці – корпоративна культура, умови праці, рівень задоволеності співробітників.

Застосування RQ у туризмі дозволяє оцінити поточний стан репутації туристичної організації за кожним із компонентів, що дає змогу сформувати систему цільових заходів для її підвищення [6].

2. Stakeholder Reputation Model. Акцентує увагу на балансі інтересів усіх зацікавлених сторін: клієнтів, працівників, інвесторів, державних установ та ЗМІ [29, 32]. Ключовий принцип цієї моделі – підтримка постійного зворотного зв'язку з кожним сегментом стейкхолдерів. Для туристичного бізнесу це означає активне залучення туристів для оцінювання сервісу (через

опитування, відгуки), комунікацію з працівниками (через внутрішньокорпоративні платформи), співпрацю з місцевими громадами (сприяння розвитку місцевої інфраструктури) та відкритість перед журналістами (прес-релізи, прес-тури) [32].

3. Модель чотирьох компонентів (Four Component Model). У туристичній сфері пропонується виділити чотири ключові елементи, які формують репутаційну стратегію:

1) Комунікації – інтегровані маркетингові й PR-кампанії, що поєднують традиційні ЗМІ (телебачення, преса) з цифровими каналами (соціальні мережі, платформи відгуків) [3, 36].

2) Управління якістю сервісу – стандарти обслуговування, навчання персоналу, моніторинг задоволеності клієнтів [17].

3) Корпоративна культура – цінності, етика, рівень мотивації та задоволеності працівників, адже задоволені співробітники формують позитивний клімат і безпосередньо впливають на досвід туристів [21].

4) Екологічна та соціальна відповідальність – участь у локальних екологічних проєктах, підтримка соціальних ініціатив, дотримання принципів сталого розвитку [25, 31].

Ця модель забезпечує синергію між різними напрямками управління репутацією – маркетингом, комунікаціями, сервісом і соціальною відповідальністю. Вона формує репутацію підприємства через щоденну діяльність, що дозволяє закріпити позитивний імідж на основі реальних дій та взаємодії з аудиторією. Такий підхід сприяє підвищенню якості обслуговування, зміцненню лояльності клієнтів і розвитку стійких конкурентних переваг.

Кожна з розглянутих моделей пропонує власний підхід до формування та управління репутацією туристичної організації, акцентуючи увагу на різних аспектах діяльності підприємства. Водночас для ефективного використання цих моделей у практиці туристичного бізнесу важливо розуміти їхні спільні риси та

відмінності. Це дозволяє обирати найбільш доцільну модель або формувати комбіновану стратегію управління репутацією відповідно до специфіки діяльності та цілей компанії (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних моделей репутаційного менеджменту

Порівняльний аспект	RQ (Фомбран)	Stakeholder Model	Four Component Model
Фокус	Всебічна репутаційна оцінка	Взаємодія зі стейкхолдерами	Інтеграція в бізнес-процеси
Центр уваги	Громадська думка в цілому	Потреби та очікування окремих груп	Внутрішня структура та зовнішня діяльність
Метод реалізації	Аналітика за компонентами	Комунікація та зворотний зв'язок	Реалізація через політики та стандарти
Результат	Стратегічна репутаційна карта	Міцні зв'язки з аудиторіями	Репутація як частина корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Таким чином, порівняння основних моделей репутаційного менеджменту дозволяє побачити їх сильні сторони та можливості інтеграції для досягнення стратегічних цілей туристичної організації. Проте теоретичні підходи потребують практичного втілення, що здійснюється за допомогою конкретних інструментів і заходів. У практичній площині репутаційний менеджмент для туристичних організацій реалізується через синергію традиційних і цифрових інструментів та інноваційних технологій [34].

1. Традиційні інструменти PR:

- Прес-релізи та прес-тури для журналістів, огляд експертів, участь у спеціалізованих виставках та конференціях [6, 24].
- Випуск корпоративних журналів, буклетів, роздаткових матеріалів, де описується унікальність сервісу та переваги роботи з компанією [26].
- Спонсорська підтримка локальних культурних та спортивних заходів, що формує позитивний локальний імідж серед місцевої громади [18, 31].

2. Цифрові інструменти ORM:

- Моніторинг онлайн-відгуків і згадок – системи для відстеження згадок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter), на тематичних форумах, в блозі, а також на платформах Booking.com, Tripadvisor, Google Reviews [24, 36].
- Робота з негативом – оперативне реагування на негативні відгуки: вибачення, пропозиція компенсації, уточнення причин ситуації, виправлення помилок. Це демонструє відкритість і бажання покращувати сервіс [6].
- Проактивне створення контенту – регулярні пости в корпоративних соціальних мережах з акцентом на позитивний досвід клієнтів, відео з відгуками, публікації експертів, інтерактивні конкурси [24, 36].
- Інфлюенсери – залучення блогерів та авторитетних лідерів думок для підвищення впізнаваності бренду та формування довіри серед нових аудиторій [6].

3. Інноваційні технології:

- Штучний інтелект для персоналізації комунікацій – використання AI-чат-ботів на сайті та в месенджерах для швидкого реагування на запити клієнтів, формування індивідуальних пропозицій [6].

- Big Data-аналітика – збір та аналіз великих масивів даних про клієнтів (звички, уподобання, історію поїздок) з метою прогнозування їхньої поведінки та створення персоналізованих маркетингових пропозицій [33, 36].
- Системи управління якістю (QMS) – впровадження стандартів ISO (зокрема ISO 9001) та систем сертифікації, що підтверджують високий рівень обслуговування та безпеки [3, 17].
- Віртуальні тури та VR/AR-технології – можливість ознайомитися з інфраструктурою готелю чи туристичного об'єкта онлайн, що підвищує довіру потенційних клієнтів [6, 36].

Для ілюстрації теоретичних положень репутаційного менеджменту ми розглянемо два контрастні приклади: позитивна стратегія корпорації Marriott International та негативний досвід британського туроператора Thomas Cook.

Marriott International – одна з провідних світових готельних корпорацій, що об'єднує понад 30 брендів та більше ніж 8 000 готелів у більш ніж 138 країнах світу. Одним із ключових інструментів формування та підтримки репутації стало впровадження глобальної програми лояльності Marriott Bonvoy, яка стартувала у 2019 році шляхом об'єднання програм Bonvoy, Starwood Preferred Guest (SPG) та Ritz-Carlton Rewards. Основні елементи цієї програми:

- Накопичувальна система балів. Клієнти отримують бали за проживання в готелях усіх брендів корпорації, які потім можуть обмінюватися на безкоштовні ночі, підвищення категорії номеру, авіаквитки та інші пільги.
- Персоналізовані пропозиції. Використовуючи дані Big Data про вподобання клієнтів (історію проживань, уподобання щодо номерів, улюблені готельні сервіси), Marriott формує індивідуальні пропозиції: бонуси на спа-послуги, знижки в ресторанах, безкоштовне сніданок тощо.
- Інтеграція з мобільними технологіями. Мобільний додаток дозволяє клієнтам здійснювати мобільну реєстрацію, контактено-безконтактний доступ до номера через «мобільний ключ», замовлення послуг у номер через

чат-боти. Це зручно під час пандемії COVID-19 та сприяє підвищенню довіри до безпеки сервісу.

- Моніторинг відгуків у режимі реального часу. Спеціальний департамент Marriott відповідає на всі відгуки клієнтів на Booking.com, TripAdvisor, соціальних мережах протягом 24 годин. За даними внутрішніх звітів, позитивні відгуки зросли на 12 % після запровадження програми Bonvoy.

- Корпоративна соціальна відповідальність. Приєднання до ініціатив сталого розвитку, співпраця з Фондом Marriott, який фінансує готельні програми з підтримки місцевих спільнот, екоініціативи та освітні проєкти. Це формує додаткове позитивне сприйняття бренду серед соціально відповідальних туристів.

У результаті реалізації зазначених заходів Marriott International закріпила за собою позицію готельного лідера у сегменті лояльних клієнтів. За рейтингом Brand Finance 2024 корпорація посіла третє місце у рейтингу найцінніших готельних брендів світу, поступившись лише Hilton та AirBnB, а її програма лояльності посіла першу позицію у рейтингу Loyalty360 Awards 2023.

Thomas Cook – один із найстаріших та найбільших туроператорів у світі, заснований у 1841 році. До 2019 року компанія обслуговувала понад 19 млн туристів щороку та мала портфель понад 1 000 турагентств у Європі. Однак у вересні 2019 року Thomas Cook оголосив про банкрутство, що спричинило евакуацію понад 150 000 британських туристів та мільйонні збитки. Основними причинами краху стали:

1. Фінансова нестабільність та надмірні борги. Компанія мала боргове навантаження понад 1.7 млрд фунтів стерлінгів, що призводило до високої залежності від позикових коштів.

2. Недостатня інвестиція у діджиталізацію та нові сервіси. Поки конкуренти активно розвивали онлайн-платформи бронювання, впроваджували мобільні додатки та системи CRM, Thomas Cook зосереджувався на традиційній

мережі турагентств, що призвело до втрати клієнтів на користь інноваційних операторів.

3. Негативний публічний резонанс. У 2018 році низка інцидентів, пов'язаних із неякісним обслуговуванням (затримки авіарейсів, проблеми з бронюванням готелів) викликали хвилю негативних відгуків у британських ЗМІ та соцмережах. Незадоволені туристи писали петиції, організовували публічні акції, що дестабілізувало довіру клієнтів.

4. Неефективна комунікаційна стратегія. Коли перші сигнали про фінансові проблеми з'явилися в ЗМІ, керівництво Thomas Cook затримувалося з офіційними коментарями, що породжувало численні чутки та панічні настрої серед потенційних туристів. Відсутність прозорості тільки посилила кризу.

Наслідком цих факторів стало руйнування репутації Thomas Cook як надійного туроператора. Падіння рейтингових оцінок, значне скорочення клієнтської бази та відсутність готовності до кризової трансформації призвели до банкрутства, що стало одним із найгучніших крахів у туристичній індустрії XXI століття.

Отже, репутаційний менеджмент у туристичній сфері є багаторівневим процесом, що включає визначення та вимірювання ключових компонентів репутації, вибір оптимальних інструментів формування та підтримки позитивного іміджу, а також своєчасне реагування на кризи. Репутація в туристичній індустрії виступає не лише віддзеркаленням якості послуг, а насамперед капіталом, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, лояльність клієнтів, залучення інвестицій та стійкість до зовнішніх викликів [1, 6, 36]. Зокрема, впровадження програм лояльності, інтеграція цифрових технологій, дотримання принципів сталого розвитку та відкриті комунікації зі стейкхолдерами є ключовими елементами сучасного репутаційного менеджменту. Ілюстрацією цього служать успішна практика Marriott International із програмою Bonvoy та негативний досвід банкрутства Thomas

Cook, що засвідчує критично важливу роль репутації для виживання та процвітання туристичних організацій. Таким чином, репутаційний менеджмент у туристичному бізнесі є не додатковою, а інтегрованою складовою стратегічного управління, спрямованою на забезпечення стійкого конкурентного розвитку з урахуванням внутрішніх та зовнішніх викликів сучасного ринку.

1.2. Сутність та складові конкурентоспроможності в туристичній сфері

У сучасних умовах глобалізації ринку туристичних послуг питання конкурентоспроможності набуває особливої актуальності. Туристична галузь є однією з найдинамічніших та найбільш конкурентних сфер світової економіки. Постійне зростання кількості суб'єктів господарювання, які надають туристичні послуги, а також зростання вимог і очікувань споживачів зумовлює необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств та туристичних дестинацій [1, 28].

Поняття «конкурентоспроможність» у науковій літературі трактується по-різному залежно від рівня аналізу (мікро-, мезо-, макро-), галузевої специфіки та методологічних підходів. У загальному значенні конкурентоспроможність – це здатність об'єкта (підприємства, регіону, країни, товару чи послуги) ефективно функціонувати в умовах ринку, забезпечуючи собі переваги над конкурентами.

За визначенням Лук'янчук С. О., конкурентоспроможність у туризмі – це «комплексна характеристика туристичного продукту, яка визначає його здатність задовольняти потреби туристів краще, ніж аналогічні продукти конкурентів» [20]. Інші підходи та визначення науковців щодо сутності поняття «конкурентоспроможність» наведено в Додатку А.3.

У даному дослідженні ми вважаємо конкурентоспроможність туристичної організації інтегральною властивістю бізнесу, що відображає його здатність

створювати унікальну цінність для споживача, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

На рівні підприємства конкурентоспроможність визначається сукупністю факторів, таких як якість обслуговування, асортимент і унікальність послуг, цінова політика, маркетингова стратегія, інноваційність, імідж компанії та лояльність клієнтів [3, 28].

На рівні туристичної дестинації – це здатність території приваблювати туристів, забезпечуючи високий рівень сервісу, інфраструктури, безпеки, природних та культурних ресурсів, конкурентних цін та загального туристичного досвіду [1].

Конкурентоспроможність у сфері туризму є багатогранним поняттям, яке формується під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед ключових складових конкурентоспроможності туристичних підприємств і дестинацій можна виокремити такі:

1. Якість туристичного продукту. Як зазначає Кудла Н. Є., якість послуг є вирішальним чинником для формування конкурентних переваг, оскільки «туристичний продукт має високу частку нематеріальних характеристик, що вимагає особливої уваги до сервісу» [16].

2. Інфраструктура. Відповідно до досліджень О.Є. Діденко, розвинена інфраструктура істотно впливає на рівень конкурентоспроможності дестинацій, оскільки забезпечує комфорт, доступність і функціональність туристичних послуг [7].

3. Імідж і бренд. Як зазначає М. П. Мальська, створення позитивного іміджу та бренду є «ключовим чинником сталого розвитку туристичної дестинації» [22].

4. Цінова політика. Оптимальне співвідношення ціни та якості визначається як одна з ключових характеристик конкурентоспроможності в умовах насиченого ринку.

5. Інновації та технології. На думку Лавинець Г. М., «інноваційні рішення є каталізатором змін у туристичній сфері, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових запитів клієнтів» [18].

6. Маркетингова стратегія. Ефективний маркетинг, особливо цифровий, забезпечує видимість бренду на ринку та формує емоційний зв'язок із цільовою аудиторією.

7. Професійний персонал. Професійність персоналу напряду впливає на задоволення клієнтів, що є основою їх лояльності й повторного вибору.

8. Безпека туристів. Безпечне середовище – одна з базових потреб, яка виступає бар'єром або стимулом для вибору дестинації.

9. Екологічна та соціальна стійкість. Згідно з підходами сталого туризму, запропонованими Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO), екологічна відповідальність та участь громади підвищують привабливість дестинацій серед свідомих туристів.

Оцінювання конкурентоспроможності в туризмі може здійснюватися за допомогою різних методик та індикаторів. Найбільш поширеними є:

- SWOT-аналіз – дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства чи дестинації.
- Метод бенчмаркінгу – порівняння з лідерами ринку з метою виявлення прогалин і зон для покращення.
- Матриця BCG, PEST-аналіз, модель Портера – використовуються для стратегічного планування.
- Індекси глобальної конкурентоспроможності туризму (наприклад, Travel & Tourism Competitiveness Index, який розробляє World Economic Forum).

Конкурентоспроможність у туристичній сфері є складним багатовимірним поняттям, яке охоплює як внутрішні чинники функціонування туристичного

підприємства, так і зовнішні умови дестинації. Підприємства, які прагнуть досягти високих позицій на ринку, мають постійно вдосконалювати якість обслуговування, впроваджувати інновації, формувати стійкий бренд, розвивати персонал та адаптуватися до змін у споживчих потребах і технологіях [21].

1.3. Інноваційні підходи до управління репутацією в туризмі

Успішність туристичної компанії значною мірою залежить від того, як її сприймає суспільство. Репутаційний капітал є нематеріальним активом, що формує довіру до бренду, впливає на вибір споживачів і забезпечує конкурентні переваги на ринку [1, 2, 7]. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції інноваційні підходи стають ключовими інструментами для ефективного управління репутацією в туризмі [3, 5, 33].

Інноваційним трендом в управлінні репутацією є використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (AI), машинного навчання та аналітики великих даних (Big Data). Ці інструменти дозволяють туристичним компаніям автоматизовано відслідковувати згадування бренду в соціальних мережах, блогах, на сайтах-агрегаторах (TripAdvisor, Booking.com) та оперативно реагувати на негативні сигнали [5, 14, 33].

Інтелектуальні системи моніторингу, такі як Brand24, Talkwalker або Mention, аналізують тональність відгуків, виявляють повторювані проблеми та дають змогу швидко приймати рішення щодо репутаційних викликів [38, 21]. Це створює умови для проактивного управління іміджем компанії.

Цілодобовий сервіс та швидка реакція на запити клієнтів значно впливають на рівень задоволеності туристів, а отже, і на репутацію підприємства. Інноваційним рішенням у цьому напрямі стало застосування чат-ботів, які автоматично консультують споживачів, надають інформацію про послуги та можуть вирішувати типові проблеми без участі працівника [21, 36].

Крім зменшення навантаження на персонал, чат-боти забезпечують єдину якість обслуговування, що є важливим фактором підтримки позитивного іміджу туристичної компанії.

Соціальні мережі відіграють вирішальну роль у формуванні репутації в туризмі. Інфлюенс-маркетинг, що базується на співпраці з лідерами думок, дозволяє туристичним компаніям отримати доступ до лояльної аудиторії, яка довіряє рекомендаціям блогерів [19, 23].

UGC (user-generated content – контент, створений користувачами) створює автентичний образ компанії. Фотографії, відео, відгуки мандрівників, опубліковані на платформах як Instagram або TikTok, формують довіру до бренду і створюють емоційний зв'язок зі споживачем [14, 37].

Сучасні CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) дозволяють збирати та аналізувати індивідуальні дані про клієнтів, що дає можливість надавати персоналізовані послуги, пропозиції та знижки. Такий підхід сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів і покращенню репутації компанії [8, 27].

Інноваційна персоналізація охоплює створення індивідуальних туристичних маршрутів, гейміфікованих елементів у мобільних додатках, та використання нейромаркетингових технологій, що базуються на аналізі поведінки споживача [36, 43].

Інструменти віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності дозволяють створити унікальний користувацький досвід ще до реальної подорожі. Завдяки 3D-турами, інтерактивним картам або віртуальним екскурсіям, потенційні клієнти отримують емоційне залучення до бренду, що позитивно впливає на репутацію [6, 43].

Використання AR в мобільних додатках також може полегшити орієнтацію туриста на місцевості, запропонувати додаткові сервіси, відображати

історичну інформацію чи маршрути, тим самим покращуючи враження від сервісу.

Сучасний турист орієнтується не лише на ціну та якість, а й на соціальну відповідальність бренду. ESG-фактори (екологічна, соціальна відповідальність та корпоративне управління) стають важливими елементами репутаційної політики. Інновації у сфері еко-рішень – наприклад, впровадження енергоефективних технологій, підтримка локальних громад – підвищують репутацію компаній, які декларують сталий розвиток [24, 25, 42].

Інноваційні підходи до управління репутацією в туризмі охоплюють широкий спектр технологічних, комунікаційних та організаційних рішень. Вони забезпечують не лише підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній, але й зміцнення довіри з боку клієнтів та партнерів. Успішне впровадження інновацій вимагає системного підходу, інтеграції новітніх технологій та орієнтації на сталий розвиток. У підсумку, інновації у сфері репутаційного менеджменту стають не лише трендом, а необхідністю для збереження та зростання позицій на динамічному туристичному ринку.

Для кращого розуміння того, як саме окремі технології сприяють репутаційному менеджменту туристичних компаній, доцільно узагальнити їх застосування у вигляді таблиці: (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інноваційні технології в управлінні репутацією туристичних компаній

Технологія	Опис застосування	Приклади	Очікуваний ефект
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація обслуговування, моніторинг репутації, прогнозування загроз.	Чат-боти (SERVIO, Meta Messenger), системи автоматичного аналізу текстів.	Підвищення якості обслуговування, забезпечення цілодобової підтримки клієнтів, оперативне реагування на репутаційні виклики,

			зміцнення довіри.
Big Data (великі дані)	Аналіз відгуків, згадок, поведінки для управління іміджем.	Аналітика даних з TripAdvisor, Booking.com, соціальних мереж, агрегаторів відгуків.	Підвищення персоналізації пропозицій, раннє виявлення загроз репутації, адаптація маркетингових стратегій.
Віртуальна реальність (VR)	Віртуальні тури для ознайомлення з продуктом до подорожі.	3D-тури готелями, музеями, культурними об'єктами.	Формування довіри до бренду, підвищення ймовірності покупки, зміцнення позитивного іміджу.
Доповнена реальність (AR)	Розширення реального середовища за допомогою інтерактивної інформації під час подорожей (навігація, історичні довідки, підказки щодо об'єктів).	Мобільні AR-додатки для екскурсій з підказками, інтерактивні карти, історичні довідки на місцевості.	Покращення користувацького досвіду, підвищення задоволеності сервісом, зростання лояльності клієнтів.
UGC (user-generated content)	Використання контенту, створеного самими користувачами (відгуки, фото, відео), для формування автентичного іміджу компанії.	Відгуки на TripAdvisor, фото та відео у Instagram, TikTok.	Зростання довіри до бренду, формування емоційного зв'язку зі споживачами, зміцнення позитивної репутації.
Brand24, Talkwalker, Mention	Інструменти моніторингу згадок бренду в мережі, аналізу тональності відгуків, виявлення повторюваних проблем і репутаційних ризиків.	Аналіз соціальних мереж, блогів, ЗМІ.	Оперативне реагування на негатив, проактивне управління іміджем, зміцнення позицій на ринку.
CRM (системи управління взаємовідносинами з клієнтами)	Персоналізація пропозицій, акцій та програм лояльності.	Bitrix24, Salesforce, HubSpot у туристичній сфері	Підвищення рівня лояльності, зростання повторних продажів, зміцнення довіри клієнтів
ESG	Реалізація сталих	Використання	Формування образу

(екологічна, соціальна відповідальність та корпоративне управління)	практик: еко-ініціативи, підтримка місцевих громад, прозоре корпоративне управління.	енергоефективних технологій, соціальні проекти, корпоративна етика	соціально відповідального бренду, залучення свідомих туристів, підвищення конкурентоспроможності.
Нейромаркетинг, гейміфіковані елементи	Аналіз поведінки споживачів для адаптації комунікації, застосування ігрових механік для залучення клієнтів та формування позитивних емоцій.	Гейміфіковані туристичні додатки з балами, нагородами, нейромаркетингові інструменти для персоналізації рекламних кампаній.	Підвищення залученості аудиторії, зміцнення емоційного зв'язку з брендом
Інфлюенс-маркетинг	Співпраця з лідерами думок для просування бренду.	Партнерство з тревел-блогерами, амбасадорами туристичних брендів, мандрівниками в Instagram, YouTube, TikTok.	Розширення аудиторії, підвищення рівня довіри до компанії, зростання популярності бренду

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Таблиця узагальнює ключові інноваційні технології, що відіграють важливу роль у сучасному репутаційному менеджменті туристичних компаній. Використання цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, Big Data, CRM-системи, а також технологій віртуальної та доповненої реальності, дає змогу оперативно реагувати на запити клієнтів, моніторити громадську думку та персоналізувати взаємодію. Інструменти аналізу великих даних і тональності відгуків сприяють проактивному управлінню репутацією та запобіганню кризам.

Інновації, зокрема чат-боти і гейміфікація, підвищують якість обслуговування, забезпечуючи цілодобову підтримку клієнтів. Впровадження ESG-стандартів формує соціально відповідальний імідж, важливий для сучасних туристів.

Важливу роль відіграють UGC та інфлюенс-маркетинг, що створюють довірливий зв'язок із аудиторією через соціальні мережі. Загалом інновації не лише підвищують конкурентоспроможність компаній, а й укріплюють довіру споживачів – основу сталого розвитку туристичного бізнесу.

Отже, інтеграція інноваційних технологій у репутаційний менеджмент є необхідною для збереження та зміцнення позицій на динамічному ринку.

Висновки до розділу 1

У сучасному туристичному бізнесі репутаційний менеджмент перестає бути лише PR-інструментом – він трансформується у стратегічну основу формування конкурентоспроможності. Аналіз теоретичних підходів засвідчує, що управління репутацією є багатокомпонентним процесом, який охоплює як емоційне сприйняття бренду, так і раціональні оцінки якості послуг, відповідальності, інноваційності та відкритості компанії. Особливої ваги набувають цифрові інструменти ORM, системи лояльності, соціальна відповідальність і залучення клієнтів до формування контенту.

Приклади успішних і провальних практик міжнародних компаній свідчать: у світі туристичних вражень репутація – це не просто актив, а гарантія виживання в умовах надконкуренції.

Перший розділ дослідження присвячений теоретико-методологічним засадам репутаційного менеджменту та конкурентоспроможності в туристичній сфері. Було з'ясовано, що репутація компанії формується під впливом якості сервісу, відповідальності перед стейкхолдерами, а також активністю в цифровому середовищі, зокрема на платформах Booking.com, Tripadvisor та у соцмережах. Виділено ключові моделі управління репутаційним капіталом: Reputation Quotient Фомбрана, Stakeholder Reputation Model та Four Component Model, що дозволяють комплексно оцінювати емоційну привабливість, сервісні показники, соціальну відповідальність і корпоративну культуру.

Детальний аналіз показав, що цифрові інструменти ORM (Online Reputation Management), соціальні мережі, інфлюенс-маркетинг і Big Data-аналітика стають невід'ємною складовою репутаційного менеджменту. Автоматизовані системи моніторингу й AI-чат-боти заощаджують ресурси та підвищують швидкість реагування на відгуки, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів. Приклади успішної реалізації – програма лояльності Marriott Bonvoy та негативний досвід банкрутства Thomas Cook – достовірно ілюструють значення репутації для виживання компанії.

Отже, теоретичні підходи довели, що репутаційний менеджмент вже не є лише PR-інструментом, а ключовим ресурсом формування довгострокових конкурентних переваг у туризмі. Для подальшої практичної роботи необхідно інтегрувати розглянуті моделі в специфіку діяльності готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово», що й стане завданням наступного розділу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “КАРПАТИ МИГОВО” В КОНТЕКСТІ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу “Карпати Мигово” та його організаційна структура

Готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово» функціонує в межах товариства з обмеженою відповідальністю, яке є приватною юридичною особою. Підприємство зареєстроване 6 жовтня 2015 року відповідно до чинного законодавства України (код ЄДРПОУ – 40052431). Єдиним засновником і керівником підприємства виступає Рудейчук Руслан Михайлович. Організаційно-правова форма підприємства – ТОВ, що забезпечує достатню гнучкість в управлінні, водночас зберігаючи відповідальність у межах статутного капіталу (див. Додаток В.1).

Незважаючи на формально задекларований основний вид діяльності за класифікатором КВЕД 79.11 (діяльність туристичних агентств), фактично підприємство спеціалізується на наданні готельних, ресторанних і рекреаційних послуг. Основна сфера діяльності охоплює організацію проживання, харчування, дозвілля, оренди спортивного обладнання, а також проведення святкових і корпоративних заходів. Таким чином, «Карпати Мигово» позиціонується як регіональний суб’єкт готельно-рекреаційної індустрії, який функціонує в рамках екологічного та етнокультурного контексту Буковинських Карпат (див. Додаток В.1).

Комплекс розташований у селі Мигове Вижницького району Чернівецької області, що є частиною гірського рекреаційного регіону з добре розвиненою інфраструктурою зимових і літніх видів відпочинку. Близькість до гірськолижного курорту «Мигово» та транспортної артерії Чернівці–Вижниця–Верховина визначає високий туристичний потенціал локації.

До складу комплексу входять готельний корпус та вісім індивідуальних котеджів, загальна місткість яких становить близько 120 осіб. Архітектурне виконання об'єктів поєднує елементи традиційного гуцульського стилю та сучасні стандарти комфорту. Усі котеджі зведені з натурального дерева та каменю, мають індивідуальні тераси або альтанки з мангалами. Номерний фонд представлений різними категоріями комфорту – від «стандарту» до «люкс» і «апартаментів», з можливістю приготування їжі, наявністю балконів, розкладних меблів, супутникового телебачення та доступу до мережі Wi-Fi [5].

У структурі комплексу функціонує ресторан «Колиба», виконаний у національному стилі, що спеціалізується на стравах української та європейської кухні. Ресторан має простору залу, здатну вміщувати до 50 осіб, що дозволяє організовувати банкети, корпоративні вечори та інші події [5].

Інфраструктура відпочинку представлена сучасною SPA-зоною з критим артезіанським басейном (довжина – 11 метрів), джакузі, саунами (фінська, турецька та гуцульська), а також відкритими чанами та купелями. Додатково надаються послуги масажу, аромотерапії, SPA-процедур. У літній період функціонує відкритий басейн, а в зимовий – доступна гірськолижна інфраструктура, включно з лижними трасами, прокатом спорядження та льодовою ковзанкою [5].

Для активного дозвілля на території комплексу передбачені спортивні майданчики, велопрокат, організація пішохідних екскурсій, кінних прогулянок, катання на квадроциклах, а також водні розваги у вигляді байдаркового сплаву в теплу пору року. Таким чином, діяльність комплексу спрямована на всебічне забезпечення якісного рекреаційного продукту, що охоплює елементи оздоровлення, активного спорту та культурно-побутового дозвілля [5].

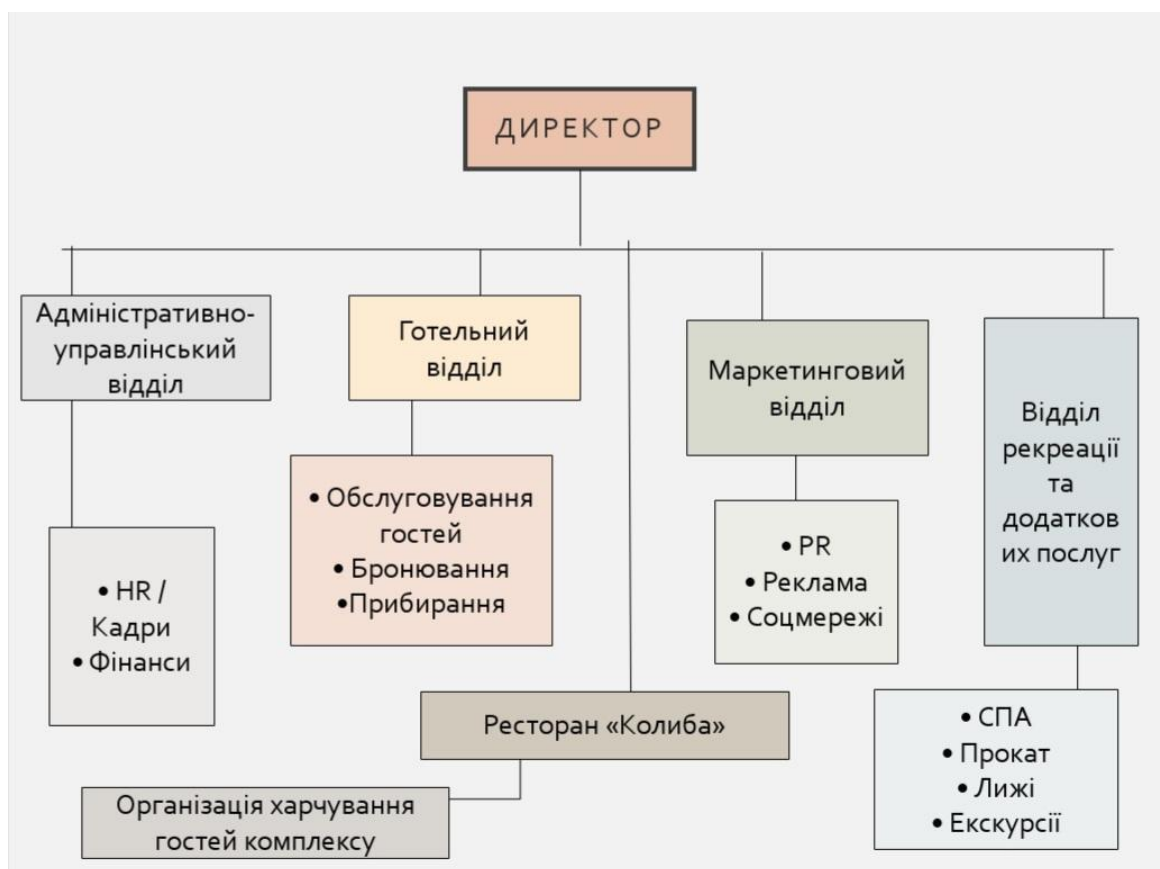
Готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово» має активне представництво в інформаційному просторі. Офіційний веб-сайт містить детальний опис послуг, актуальні ціни, спеціальні пропозиції, онлайн-форму

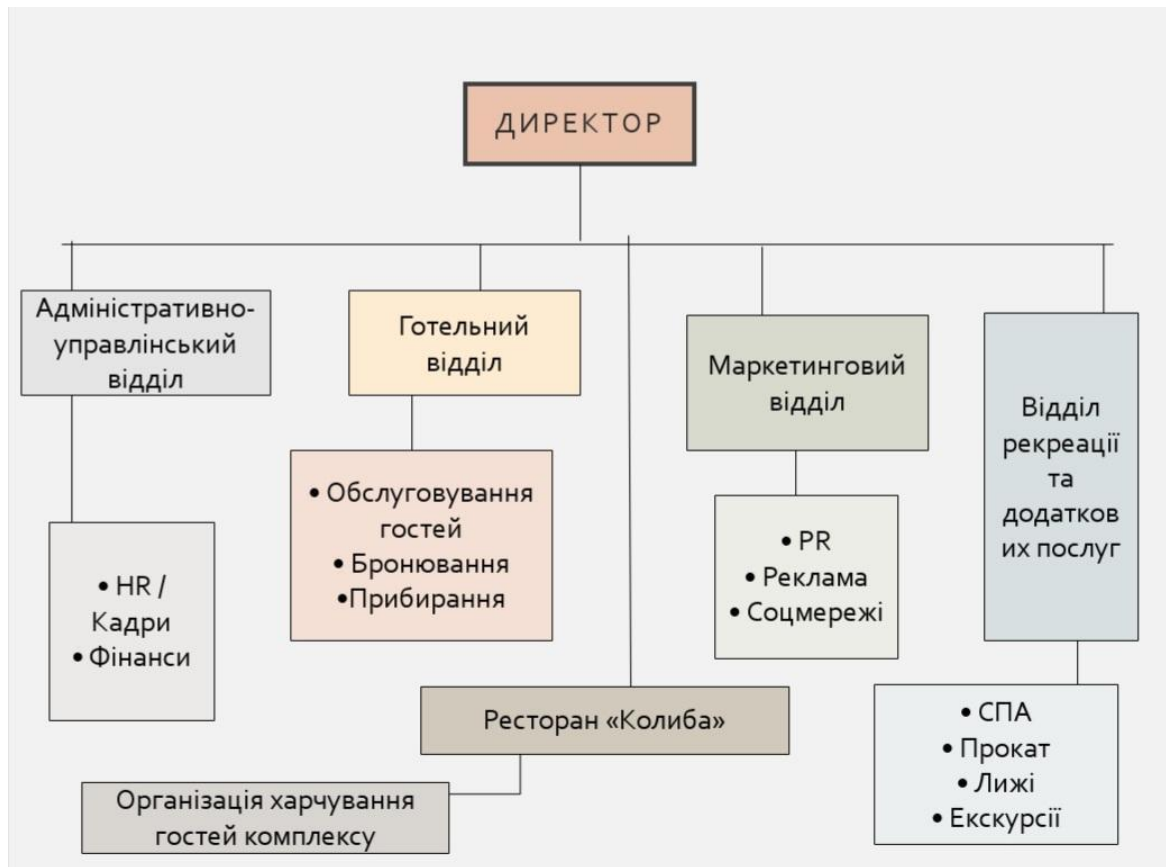
для бронювання та зворотного зв'язку. Комплекс також представлений на ключових туристичних платформах, зокрема Booking.com (середній рейтинг – 9,1 з 10 на основі 227 відгуків) та TripAdvisor (понад 150 позитивних рецензій із рейтингом понад 4 зірки). Аналіз відгуків дозволяє зробити висновок про високу оцінку таких аспектів, як чистота номерів, професійність персоналу, якість SPA-зони, кухні та загальна атмосфера відпочинку [13, 14].

Крім того, активна діяльність у соціальних мережах (Instagram – профіль @krmigovo, Facebook-сторінка комплексу) дозволяє підприємству підтримувати прямий зв'язок з цільовою аудиторією, інформувати про акції, демонструвати візуальну привабливість локації та формувати емоційно-позитивний імідж бренду (Додаток Г.1, Г.2), [44, 45].

Репутаційний менеджмент комплексу є важливою складовою маркетингової стратегії. Він реалізується через системи лояльності (знижки постійним клієнтам, акційні пропозиції для військовослужбовців, спеціальні тарифи до свят), взаємодію з клієнтами через цифрові канали, організацію розіграшів та заходів у соціальних мережах. Такі підходи дозволяють формувати лояльну аудиторію, стимулювати повторні візити та підвищувати довіру до бренду.

Таким чином, готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово» виступає як приклад ефективно організованого рекреаційного бізнесу в умовах українського ринку послуг. Його діяльність базується на інтеграції якісного сервісу, природних ресурсів Карпатського регіону та сучасних інструментів комунікації з клієнтами. Репутація комплексу формується як за рахунок матеріально-технічної бази, так і завдяки послідовному втіленню клієнтоорієнтованої стратегії.





готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово»

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Описаний готельно-ресторанний комплекс має низку характерних особливостей у своїй діяльності, які безпосередньо впливають на структуру його управління та організації роботи підрозділів. Для кращого розуміння внутрішнього функціонування комплексу доцільно розглянути його організаційну структуру. Враховуючи відсутність офіційної інформації про конкретний поділ обов'язків та взаємодію між службами, далі наведено суб'єктивну модель організаційної структури, сформовану на основі аналізу загальних принципів діяльності готельно-ресторанних комплексів та особливостей описаного об'єкта. Такий підхід дозволяє більш чітко уявити організаційні взаємозв'язки і функціональні ролі в межах комплексу.

Готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово» функціонує за моделлю лінійно-функціональної організаційної структури управління, яка вважається однією з найбільш ефективних для підприємств сфери гостинності. Ця структура поєднує чітку вертикаль підпорядкування із розподілом функціональних обов'язків між спеціалізованими підрозділами, що сприяє підвищенню якості управління, оперативності прийняття рішень та гнучкості реагування на змінні умови ринку.

В основі лінійно-функціональної структури лежить пряма лінія управління, в якій директор комплексу виступає єдиним центром прийняття рішень і контролю. Директор несе відповідальність за стратегічне керівництво підприємством, координацію діяльності всіх служб та підтримання корпоративної культури, що забезпечує дисципліну і чіткість у роботі підприємства.

Паралельно з лінією управління функціональні підрозділи здійснюють методичний, консультаційний та технічний супровід діяльності за профільними напрямками. Вони очолюються керівниками з відповідними компетенціями, які координують роботу підрозділів, підтримують стандарти якості та контролюють виконання технологічних і адміністративних процедур. Керівники функціональних відділів безпосередньо підпорядковуються директору, що формує єдину управлінську вертикаль і сприяє чіткій координації.

Основними структурними елементами організаційної структури готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово» є:

1. Директор. Вища посадова особа підприємства, відповідальна за загальне стратегічне управління, прийняття ключових рішень, фінансово-господарський контроль та формування іміджу комплексу на ринку. Директор координує діяльність усіх відділів і забезпечує реалізацію корпоративної політики.

2. Адміністративно-управлінський відділ. Цей відділ охоплює

служби управління персоналом (HR/кадри) і фінансового контролю. Відповідає за підбір, навчання та мотивацію працівників, ведення кадрової документації, а також за бюджетування, фінансову дисципліну і звітність. Відділ підтримує внутрішню стабільність підприємства і рівень організаційної культури.

3. Готельний відділ. Здійснює організацію обслуговування гостей, бронювання номерів, зустріч і розміщення клієнтів, підтримання чистоти та порядку в готельних приміщеннях. Відповідає за координацію роботи ресепшн, служби прибирання та обслуговуючого персоналу, забезпечуючи комфорт і задоволення відпочивальників.

4. Ресторанний підрозділ («Колиба»). Спеціалізується на організації харчування гостей. Відділ відповідає за якість приготування і подачі страв, сервіс у залі, розробку меню, а також за проведення банкетів, корпоративних заходів і святкових подій. Ресторан є важливою складовою формування позитивного іміджу комплексу.

5. Маркетинговий відділ. Займається просуванням комплексу на туристичному ринку. Основні функції включають розробку і реалізацію PR-стратегій, рекламних кампаній, ведення офіційних сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook), що дозволяє підтримувати зворотний зв'язок із клієнтами, підвищувати впізнаваність бренду і формувати лояльність аудиторії.

6. Відділ рекреації та додаткових послуг. Організовує рекреаційну діяльність і надає додаткові послуги: SPA-процедури, прокат спортивного обладнання (лиж, велосипедів, квадроциклів), екскурсії, кінні прогулянки та інші види активного відпочинку. Цей відділ створює умови для комплексного дозвілля, підвищуючи конкурентоспроможність комплексу.

7. Технічний відділ. Відповідає за підтримку є матеріально-технічної бази, ремонтні роботи, забезпечення безперебійного функціонування інженерних систем (опалення, електропостачання,

водопостачання) та контроль стану будівель і споруд. Його діяльність забезпечує комфорт і безпеку гостей, а також довговічність інфраструктури.

Завдяки чіткому розмежуванню зон відповідальності, спеціалізації співробітників та централізованому керівництву, лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує ефективну координацію всіх процесів, оперативність прийняття рішень, високу якість обслуговування та адаптивність до потреб ринку. Впровадження такої структури в діяльність готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово» є раціональним і відповідає як специфіці галузі, так і масштабам підприємства, що в підсумку забезпечує стійкий розвиток та конкурентоспроможність на українському ринку послуг.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності комплексу «Карпати Мигово» на ринку туристичних послуг

Готельно-ресторанні комплекси Карпатського регіону є важливою складовою туристично-рекреаційної сфери України. Їх діяльність безпосередньо впливає на розвиток регіональної економіки, створення робочих місць, збереження та популяризацію культурної спадщини, а також формування іміджу країни на міжнародному туристичному ринку. У сучасних умовах ринкових відносин, що характеризуються високим рівнем динаміки й мінливості попиту, забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів Карпат стає ключовим чинником їх сталого розвитку та довгострокового успіху [26].

Конкурентоспроможність готельно-ресторанного комплексу можна розглядати як здатність закладу пропонувати споживачеві більш привабливий комплекс товарів і послуг порівняно з іншими учасниками ринку. Особливістю готельно-ресторанних комплексів Карпат є поєднання функцій проживання, харчування та організації дозвілля в умовах унікального природно-рекреаційного середовища, що формує специфічні вимоги до рівня якості

продукції та послуг, рівня обслуговування та створення загальної атмосфери гостинності [26].

Зазначена багатофункціональність діяльності готельно-ресторанних комплексів обумовлює складність предмета конкуренції. Якщо для підприємств традиційної промисловості або окремих видів послуг предметом конкуренції є переважно продукт чи окрема послуга, то для готельно-ресторанного бізнесу важливою є сукупність усіх елементів діяльності: від якості кулінарної продукції та комфорту номерного фонду до професіоналізму персоналу, організації дозвілля, індивідуалізації послуг і відповідності пропозиції очікуванням споживачів. Ця сукупність створює єдиний туристичний продукт, що стає основою для забезпечення конкурентних переваг [12].

У сучасних умовах туристичного ринку Карпат, що характеризується значною насиченістю, сезонними коливаннями попиту та зростанням вимог споживачів до якості відпочинку, важливим завданням є проведення ґрунтовного аналізу конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони закладів, визначити наявні й потенційні конкурентні переваги, а також окреслити напрями стратегічного розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі [9].

Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу передбачає урахування широкого спектра параметрів, які відображають фінансово-господарський стан підприємства, рівень його маркетингової, інвестиційної, виробничої та сервісної діяльності. З метою комплексної характеристики конкурентних переваг готельно-ресторанних закладів Карпатського регіону доцільно застосовувати низку критеріїв оцінки, що дають змогу всебічно проаналізувати позиції комплексу на ринку. Загалом нараховується 12 основних критеріїв оцінювання, які дозволяють комплексно характеризувати рівень конкурентоспроможності готельно-ресторанного

комплексу. Для того щоб кількісно виразити цей рівень, пропонується встановити певні шкали бальної оцінки для кожного критерію. На наш погляд, доцільним є використання шестибальної шкали оцінювання (від 0 до 5 балів), де максимальна кількість балів присвоюється таким проявам критерію, які мають найбільший позитивний вплив на конкурентоспроможність готельно-ресторанного комплексу. У зв'язку із високим рівнем конкуренції серед готельно-ресторанних закладів Карпатського регіону, а також значною роллю нецінових засобів конкурентної боротьби, до шкали введено значення «нуль». Це дозволяє здійснювати більш об'єктивну й сувору оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства [9; 12].

Шляхом порівняльного аналізу конкуруючих готельно-ресторанних комплексів та встановлення їх переваг за кожним з обраних критеріїв заклад оцінюється в балах. Максимальний бал за кожним критерієм становить 5, мінімальний – 0. Сумарно готельно-ресторанний комплекс може набрати максимум 60 балів (при оцінюванні за всіма 12 критеріями), або мінімум 0 балів (за відсутності будь-яких конкурентних переваг) [9].

До запропонованих критеріїв оцінювання конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів віднесено наступні: (див. табл. 2.2.1)

1. географічне розташування;
2. ціновий діапазон (грн/добу);
3. наявність паркування для транспортних засобів;
4. екстер'єр та благоустрій території комплексу;
5. інтер'єр та комфортність номерного фонду;
6. рівень кухні та асортимент страв;
7. якість обслуговування;
8. організація дозвілля та розважальні заходи для дорослих і дітей;
9. маркетингова стратегія;
10. надання додаткових послуг (SPA, конференц-зали, трансфер тощо);

11. відповідність цільовій аудиторії та рівень її задоволеності;

12. екологічність та впровадження принципів сталого розвитку (використання екологічно чистих матеріалів, енергоефективність, дотримання принципів зеленої сертифікації).

Таблиця 2.2.1

Критерії для проведення рейтингової оцінки конкурентоспроможності

№	Критерій	Умови оцінки готельно-ресторанного комплексу				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1	Географічне розташування (транспортна доступність, в межах міста чи навпаки віддаленість від міста)	більше 80 км, відсутність дороги	більше 60 км, важка транспортна доступність	більше 30 км, легка транспортна доступність	більше 20 км, зручні автомобільні дороги	менше 20 км, можливість до'їзду громадським транспортом
2	Ціновий діапазон	понад 4000 грн	3000-4000 грн	2000-3000 грн	1000-2000 грн	до 1000 грн
3	Паркування транспортних засобів (наявність паркувальних місць для автомобілів)	відсутність спеціально відведених паркувальних місць для транспортних засобів	відсутність спеціально відведених паркувальних місць, проте можливість припаркуватися (не більше 2) транспортних засобів біля входу/дво	наявність декількох (не більше 5) спеціальних відведених паркувальних місць для транспортних засобів	достатня кількість спеціально відведених паркувальних місць для транспортних засобів, проте тільки легкових автомобілів, під наглядом охорони	достатня кількість спеціально відведених паркувальних місць для транспортних засобів будь-яких габаритів під постійним наглядом охорони

			ру і т.д			
4	Екстер'єр та благоустрій території комплексу	Відсутній стильовий підхід, територія занедбана, відсутнє озеленення	Мінімальний благоустрій, окремі елементи озеленення, відсутня стильова єдність	Є вивіска, мінімальний благоустрій, часткове озеленення, часткова стильова єдність	Територія доглянута, є стильова єдність фасадів, озеленення, зони відпочинку	Територія доглянута, стильова єдність, ландшафтний дизайн, альтанки, підсвітка, рекреаційні зони
5	Інтер'єр та комфортність номерного фонду	Відсутність концепції, застаріле обладнання	Мінімальна концепція, застарілий інтер'єр, частковий ремонт	Наявна концепція, часткова відповідність комфорту	Концепція, сучасний дизайн, номери зручні, не всі оснащені сучасною технікою	Сучасний дизайн, стильова єдність, повна комплектація технікою, комфорт
6	Рівень кухні та асортимент страв	Меню до 10 страв, низька якість, відсутність тематичних страв	Меню 10–20 страв, середня якість, карта напоїв відсутня	Меню 20–30 страв, тематичні страви, середня якість	Меню 30–40 страв, тематичні страви, страви від шефа, дитяче меню	Більше 40 страв, авторська кухня, тематичні страви, страви від шефа, дитяче меню
7	Якість обслуговування	Низький рівень сервісу: відсутність уніформи, персонал не володіє мовами, некомпетентність, грубість	Наявність уніформи, але персонал не володіє мовами, часткове знання сервісних стандартів	Персонал володіє базовими навичками, немає англomовного персоналу, сервіс не завжди дружній	Хороший рівень сервісу: є англomовний персонал, ввічливість, швидкість обслуговування	Високий рівень сервісу: професійний персонал, багатомовність, уважність, індивідуальний підхід до гостя, швидкість і якість обслуговування

8	Організація дозвілля та розважальні заходи для дорослих і дітей	Відсутність дозвілля, розваг для гостей	Мінімальн і можливість і дозвілля (наприклад, одна кімната з настільними іграми)	Декілька варіантів дозвілля для дітей або дорослих, без сезонної чи регулярно і програми	Широкий вибір розваг для різних вікових груп, сезонні активності, поодинокі заходи за участю аніматорів	Розгалужена система дозвілля: постійно діючі розважальні програми, аніматори, тематичні вечірки, фестивалі, квести, спортивні та культурні активності, сезонні розваги для всіх вікових груп
9	Маркетингова стратегія	Відсутність чіткої маркетингової стратегії, відсутність реклами, відсутність офіційних сторінок у соцмережах	Нерегулярна реклама, мінімальна присутність у соцмережах, відсутність офіційного сайту або низька якість	Наявність офіційного сайту та сторінок у соцмережах, періодичні рекламні кампанії, відсутність чіткої стратегії	Розроблена маркетингова стратегія, активне ведення соцмереж, таргетована реклама, співпраця з туристичними агенціями	Повна маркетингова стратегія з аналітикою, SEO-просуванням, брендингом, CRM-системою для роботи з клієнтами, постійні рекламні кампанії, партнерства з лідерами ринку
10	Надання додаткових послуг (SPA, конференц-зали, трансфер тощо)	Відсутність будь-яких додаткових послуг	Наявність 1-2 додаткових послуг, проте з низьким рівнем якості (наприклад, примітивні)	Наявність 3-4 додаткових послуг середньої якості (SPA, конференц-зал, трансфер, прокат)	Комплекс пропонує широкий спектр додаткових послуг (SPA, конференц-зали, трансфер, організація)	Високоякісні, професійні додаткові послуги на рівні міжнародних стандартів, включно з індивідуальним підходом, зручним

			ий трансфер, кімната відпочинк у)	спорядже ння)	екскурсій), якісне їх надання	трансфером, преміум SPA, сучасними конференц- залами
11	Відповідність цільовій аудиторії та рівень її задоволеності	Відсутність чіткого визначення цільової аудиторії, значна частина гостей незадоволені	Часткова відповідні сть цільовій аудиторії, середній рівень задоволен ості гостей	Комплекс орієнтова ний на визначену аудиторію , більшість гостей задоволені якістю послуг	Високий рівень відповіднос ті потребам аудиторії, позитивні відгуки від більшості гостей	Ідеальна відповідність цільовій аудиторії, висока лояльність клієнтів, систематичний збір та аналіз відгуків, швидке реагування на побажання
12	Екологічність та впровадження принципів сталого розвитку	Відсутність будь-яких екологічних заходів або порушення екологічних норм	Мінімальн і заходи з охорони навколиш нього середовищ а, часткове сортуванн я сміття, відсутніст ь сертифіка ції	Використа ння енергозбе рігаючих технологі й, базові заходи з сортуванн я відходів, часткове застосува ння екологічн их матеріалів	Активне впроваджен ня еко- технологій, регулярне сортування сміття, застосуванн я екологічних матеріалів, сертифікаці я на рівні національн их стандартів	Повне впровадження принципів сталого розвитку, сертифікація міжнародного рівня (наприклад, Green Key), ініціативи з відновлення природи, системи зниження викидів та споживання ресурсів

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Застосування даної системи критеріїв дозволяє здійснити глибокий аналіз конкурентних позицій готельно-ресторанного комплексу, порівняти його із закладами-конкурентами та визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасного туристичного ринку Карпат.

Проведена бальна оцінка дозволила отримати узагальнену картину стану досліджуваних готельно-ресторанних комплексів за ключовими критеріями, що відображають рівень їх розвитку, якість послуг та відповідність сучасним вимогам туристичного ринку. Отримані результати слугують основою для подальшого поглибленого аналізу конкурентних позицій готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово» у порівнянні з іншими закладами регіону [40, 41].

Такий порівняльний аналіз є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони комплексу, визначити його конкурентні переваги та сфери, що потребують вдосконалення. У подальшій частині роботи буде здійснено детальне зіставлення показників «Карпати Мигово» з аналогічними характеристиками основних конкурентів, що функціонують у туристичному кластері Карпатського регіону. Це сприятиме формулюванню практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності аналізованого підприємства [40].

Таблиця 2.2.2

Аналіз готельно-ресторанного комплексу “Карпати Мигово”

Критерій	Бал	Обґрунтування
Географічне розташування	4	Розташований у селищі Мигово, близько 18-20 км від районного центру, з хорошими автомобільними дорогами, є транспортна доступність.
Ціновий діапазон (грн/добу)	3	Середній ціновий діапазон 1200-1800 грн/добу за номер середнього класу, що відповідає середньоринковим цінам.
Наявність паркування	4	Парковка на території комплексу, під охороною, є місця для легкових авто, але для великогабаритних обмежена.
Екстер'єр та благоустрій території комплексу	4	Добре облаштована територія, зелені зони, дитячий майданчик, охайний фасад, але немає унікального дизайну.
Інтер'єр та комфортність	4	Номери сучасні, комфортні, з базовим декором, але

номерного фонду		деякі покої потребують оновлення.
Рівень кухні та асортимент страв	4	Асортимент місцевих і класичних страв, наявність авторських позицій, кухарі працюють з якісними продуктами.
Якість обслуговування	4	Персонал привітний, володіє меню, є англомовні співробітники, уніформа, сервіс на високому рівні.
Організація дозвілля та розважальні заходи для дорослих і дітей	4	Регулярні тематичні вечори, дитячі аніматори, майстер-класи, спортмайданчики.
Маркетингова стратегія	4	Активна присутність в соцмережах, акції для постійних клієнтів, співпраця з турагентствами.
Надання додаткових послуг (SPA, конференц-зали, трансфер тощо)	3	SPA-зона є, трансфер організовується за запитом, конференц-зал невеликий.
Відповідність цільовій аудиторії та рівень її задоволеності	4	Відповідає аудиторії середнього класу, гості здебільшого задоволені сервісом і цінами.
Екологічність та впровадження принципів сталого розвитку	3	Використовуються базові заходи енергозбереження, сортування сміття, але без сертифікації.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Таблиця 2.2.3

Аналіз готельно-ресторанного комплексу “Фортеця Мигово”

Критерій	Бал	Обґрунтування
Географічне розташування	3	Розташування схоже, але трохи далі від основних транспортних шляхів, легка доступність, але не ідеальна.
Ціновий діапазон (грн/добу)	2	Дещо нижчі ціни, але рівень сервісу та інфраструктури теж нижчий, відповідно ціна виправдана.
Наявність паркування	3	Обмежена кількість паркувальних місць, можлива парковка на прилеглий території, але без охорони.
Екстер'єр та благоустрій	3	Територія доглянута, але менш облаштована, є

території комплексу		базові елементи благоустрою, але зони відпочинку нечисленні.
Інтер'єр та комфортність номерного фонду	3	Прості інтер'єри, функціональні, але без особливого дизайну і комфорту, невеликий номерний фонд.
Рівень кухні та асортимент страв	3	Меню обмежене, пропонуються традиційні страви, без особливих кулінарних експериментів.
Якість обслуговування	3	Стандартний сервіс, персонал не завжди володіє іноземними мовами, в деяких випадках відсутня уніформа.
Організація дозвілля та розважальні заходи для дорослих і дітей	3	Обмежений вибір заходів, святкові події переважно у вихідні, мінімум дитячих розваг.
Маркетингова стратегія	3	Рідкісні рекламні кампанії, неактивна робота з відгуками, обмежена інтернет-присутність.
Надання додаткових послуг (SPA, конференц-зали, трансфер тощо)	2	Лише базові додаткові послуги, трансфер відсутній, конференц-зали не передбачені.
Відповідність цільовій аудиторії та рівень її задоволеності	3	Аудиторія переважно бюджетна, рівень задоволеності середній, є скарги на комфорт та сервіс.
Екологічність та впровадження принципів сталого розвитку	2	Екологічні ініціативи мінімальні, відсутність контролю за енергоефективністю.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Таблиця 2.2.4

Аналіз готельно-ресторанного комплексу “Four Seasons In Carpathians”

Критерій	Бал	Обґрунтування
Географічне розташування	5	Розташування у популярному курортному регіоні, ближче до основних трас, зручна транспортна доступність.
Ціновий діапазон (грн/добу)	5	Преміальний ціновий діапазон 2500-4000 грн/добу, відповідає високому рівню послуг і розкішному сервісу.

Наявність паркування	5	Простора, охоронювана парковка з відеоспостереженням, місця для авто будь-яких габаритів.
Екстер'єр та благоустрій території комплексу	5	Високий рівень благоустрою, дизайнерські рішення в озелененні, альпійські гірки, фонтани, повна інфраструктура для гостей.
Інтер'єр та комфортність номерного фонду	5	Розкішні, стильні інтер'єри, високий рівень комфорту, додаткові опції (джакузі, каміни, балкони).
Рівень кухні та асортимент страв	5	Розкішне меню з акцентом на локальні продукти та авторську кухню, велика карта напоїв, винна карта.
Якість обслуговування	5	Преміальний сервіс, висока комунікативність, володіння іноземними мовами, уважність до деталей, постійне навчання персоналу.
Організація дозвілля та розважальні заходи для дорослих і дітей	5	Розважальна програма на високому рівні, майстер-класи, екскурсії, дитячий клуб, вечірні шоу, спортзал, SPA.
Маркетингова стратегія	5	Комплексний маркетинг: брендовані кампанії, співпраця з інфлюенсерами, PR-заходи, digital-маркетинг, програм лояльності.
Надання додаткових послуг (SPA, конференц-зали, трансфер тощо)	5	Преміум SPA, кілька конференц-залів, організований трансфер, прокат спорядження, екскурсії.
Відповідність цільовій аудиторії та рівень її задоволеності	5	Орієнтований на преміум-сегмент, гості високо оцінюють рівень послуг та інфраструктуру.
Екологічність та впровадження принципів сталого розвитку	5	Повна сертифікація Green Key, впроваджені системи енергоощадження, екологічні матеріали, підтримка місцевої природи.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово» був предметом детального аналізу у порівнянні з ключовими конкурентами на регіональному туристичному ринку, а саме: «Four Seasons In Carpathians» та «Фортеця Мигово». Метою аналізу було визначення рівня конкурентоспроможності

«Карпати Мигово» за 12 комплексними критеріями, що відображають основні аспекти діяльності сучасного готельно-ресторанного комплексу.

Перший критерій – географічне розташування. «Карпати Мигово» отримав високу оцінку (4 бали) завдяки близькості до туристичної інфраструктури, зручним під'їзним шляхам та доступності громадського транспорту. Це є перевагою порівняно з «Фортецею Мигово», що розташована у менш зручному для туристів місці (3 бали). Натомість «Four Seasons» отримав максимальні 5 балів завдяки відмінній транспортній доступності й розташуванню в епіцентрі туристичних маршрутів.

За критерієм цінового діапазону «Карпати Мигово» отримав 3 бали – це свідчить про помірковані ціни, що відповідають наданим послугам. «Фортеця Мигово» має нижчі ціни (4 бали), проте й рівень сервісу дещо поступається. «Four Seasons» орієнтований на преміальний сегмент, тому його оцінка – 2 бали за вищі ціни, що відповідають високому рівню комфорту та сервісу.

Наявність паркування та благоустрій території – важливі складові зручності для гостей. «Карпати Мигово» має достатню кількість паркувальних місць і доглянуту територію (4 бали), що є кращим показником, ніж у «Фортеці Мигово» (3 бали). Водночас «Four Seasons» забезпечує бездоганний благоустрій та охоронювану стоянку для транспорту різних габаритів, отримавши максимальну оцінку (5 балів).

Щодо інтер'єру та комфортності номерного фонду, «Карпати Мигово» оцінено на 4 бали за сучасне оздоблення, якісні меблі та належні зручності. «Фортеця Мигово» поступається за цим показником (3 бали). «Four Seasons» демонструє найвищий рівень (5 балів), пропонуючи номери преміум-класу з інноваційними рішеннями в дизайні.

У сфері рівня кухні та асортименту страв «Карпати Мигово» отримав 4 бали завдяки різноманітному меню з традиційних та авторських страв.

«Фортеця Мигово» оцінена нижче (3 бали) через обмеженіший вибір. «Four Seasons» пропонує розширене меню з елементами високої кухні (5 балів).

Якість обслуговування в «Карпати Мигово» відзначена 4 балами – це високий рівень сервісу, професійність персоналу, клієнтоорієнтованість. У «Фортеці Мигово» сервіс менш відпрацьований (3 бали). «Four Seasons» має бездоганний сервіс із високим ступенем персоналізації (5 балів).

Щодо організації дозвілля, «Карпати Мигово» пропонує великий вибір активностей для дорослих та дітей (4 бали). Це перевищує рівень «Фортеці Мигово» (3 бали), але дещо поступається широкому спектру розваг у «Four Seasons» (5 балів).

Маркетингова стратегія «Карпати Мигово» оцінена на 4 бали завдяки активному просуванню в інтернеті, партнерствам і присутності в соцмережах. «Фортеця Мигово» має обмежену маркетингову діяльність (3 бали). «Four Seasons» демонструє комплексний підхід до маркетингу, включаючи роботу з брендом і лояльністю клієнтів (5 балів).

За критерієм надання додаткових послуг «Карпати Мигово» отримав 3 бали – є базові додаткові послуги (трансфер, оренда спорядження). «Фортеця Мигово» має подібний рівень (3 бали), тоді як «Four Seasons» пропонує широкий спектр послуг преміум-класу (5 балів).

Відповідність цільовій аудиторії і рівень її задоволеності в «Карпати Мигово» – 4 бали. Комплекс орієнтований на сімейний і молодіжний відпочинок і здобуває позитивні відгуки. «Фортеця Мигово» отримала 3 бали. «Four Seasons» досяг максимального рівня задоволеності клієнтів (5 балів).

За критерієм екологічність та сталий розвиток «Карпати Мигово» отримав 3 бали – використовуються окремі енергоефективні рішення та екологічні матеріали. «Фортеця Мигово» демонструє менший рівень (2 бали), тоді як «Four Seasons» реалізує комплексну стратегію сталого розвитку (5 балів).

Отже, готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово» демонструє високий рівень конкурентоспроможності у своєму сегменті. Він перевершує «Фортецю Мигово» майже за всіма показниками й ефективно конкурує з преміальним «Four Seasons», поступаючись здебільшого за рівнем додаткових послуг, маркетингу та сталого розвитку. Це свідчить про значний потенціал для подальшого розвитку й підвищення конкурентних переваг.

Таблиця 2.2.5.

Оцінка в балах конкурентоздатності комплексів

№	Назва комплексу	Оцінка за критеріями												Сумарна оцінка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	“Карпати Мигово”	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	43
2	“Four Seasons In Carpathians”	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	“Фортеця Мигово”	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	33

Аналіз конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів на основі 12 комплексних критеріїв дозволив об’єктивно оцінити їхні сильні та слабкі сторони. За результатами підрахунку балів найбільш високий сумарний показник отримав комплекс «Four Seasons In Carpathians» – 60 балів із 60 можливих. Це свідчить про його беззаперечне лідерство на ринку, яке зумовлене високим рівнем сервісу, преміальною якістю номерного фонду, багатим асортиментом додаткових послуг, відмінною маркетинговою стратегією, впровадженням принципів сталого розвитку та комплексною орієнтацією на клієнта. Даний об’єкт пропонує найкращі умови для різних

категорій туристів і є прикладом гармонійного поєднання високих стандартів гостинності й сучасних управлінських рішень.

Готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово» посів другу позицію із сумарною оцінкою 43 бали. Комплекс демонструє стабільно високі показники за більшістю критеріїв, зокрема за географічним розташуванням, якістю обслуговування, організацією дозвілля, рівнем кухні й відповідністю цільовій аудиторії. Це свідчить про його конкурентоспроможність у сегменті середнього й вищого середнього класу. Однак відставання від «Four Seasons In Carpathians» пояснюється обмеженим набором додаткових послуг, менш комплексним підходом до екологічності та дещо скромнішою маркетинговою активністю. Таким чином, для посилення своїх позицій «Карпати Мигово» доцільно зосередитися на розширенні сервісних можливостей і впровадженні сучасних екологічних практик.

Найнижчий результат у дослідженні продемонструвала «Фортеця Мигово» із сумарною оцінкою 33 бали. Цей комплекс характеризується базовим рівнем послуг, обмеженими додатковими можливостями, простішою маркетинговою політикою та менш вираженою орієнтацією на принципи сталого розвитку. Він переважно задовольняє потреби туристів з обмеженими вимогами до сервісу й комфортності, орієнтуючись на бюджетний сегмент споживачів. Для підвищення конкурентоспроможності необхідним є оновлення матеріально-технічної бази, розширення спектра послуг і модернізація підходів до роботи з клієнтами.

Загалом проведений аналіз підтверджує, що «Карпати Мигово» посідає міцні позиції серед конкурентів і має значний потенціал для розвитку за рахунок удосконалення сервісу, інноваційних рішень та підвищення рівня додаткових послуг, що дозволить підняти його конкурентоспроможність на рівень провідних гравців ринку.

2.3. Маркетингові стратегії комплексу «Карпати Мигово» та їх вплив на формування позитивної репутації

В умовах жорсткої конкуренції на ринку туристичних послуг стратегічно вибудований маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку готельно-ресторанних комплексів. Для комплексу «Карпати Мигово», розташованого в рекреаційній зоні Мигово, ефективне планування та реалізація маркетингової діяльності є не лише інструментом залучення нових споживачів, але й необхідною умовою для підтримання позитивного іміджу та зміцнення довіри з боку цільової аудиторії.

Карта клієнтського шляху ілюструє ключові точки взаємодії споживача брендом, виділяє можливості й проблеми на кожному етапі. Це дозволяє маркетологам краще розуміти поведінку споживачів, виявляти «вузькі місця» в комунікаціях та вдосконалювати клієнтський досвід.

Таблиця 2.3.

Customer Journey Map (Карта шляху клієнта комплексу «Карпати Мигово»)

Етап	Дія клієнта	Канал взаємодії	Емоція	Проблема	Можливість покращення
Усвідомлення	Побачив рекламу/пост	Instagram, Google Ads	Зацікавлення	Немає відео-туру	Додати VR-тур
Розгляд	Переглядає відгуки	Booking, TripAdvisor	Сумнів	Суперечливі оцінки	ORM, відповіді на відгуки
Бронювання	Заповнює форму бронювання	Сайт, ОТА	Упевненість	Незручне UX форми	Оптимізувати процес бронювання
Після	Залишає	Google,	Задоволенн	Мало	Система

приїзду	відгуки	Instagram	я	стимулів написати відгук	бонусів за відгуки
---------	---------	-----------	---	--------------------------------	-----------------------

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Оцінка шляху клієнта відкриває можливості для цифровізації (наприклад, впровадження VR-турів), покращення користувацького досвіду (UX) під час бронювання та стимулювання залишення відгуків через бонусні програми. Усі ці заходи позитивно впливають на зміцнення репутаційного капіталу комплексу.

Структура маркетингової стратегії комплексу «Карпати Мигово»

Маркетингова стратегія комплексу «Карпати Мигово» базується на комплексному підході, що поєднує кілька основних компонентів:

- Визначення цільових сегментів ринку.
- Формування унікальної торговельної пропозиції (УТП).
- Вибір каналів просування.
- Робота з брендом і репутацією.
- Використання цифрових технологій і соціальних мереж.
- Партнерські програми та колаборації.

1) Цільові сегменти

Комплекс «Карпати Мигово» орієнтований переважно на сімейних туристів, молоді пари та невеликі групи друзів, які цінують комфортний відпочинок у гірській природі з можливістю занурення у місцеву культуру. Також суттєва частка гостей – це українські туристи зі середнім і вище середнього рівнем доходу, які шукають якісний сервіс і релаксацію. Окремий напрямок – іноземні туристи, переважно з країн Європи, зацікавлені в екотуризмі та активному відпочинку.

Визначення цих сегментів дає можливість максимально точно підбирати канали комунікації та пропонувати релевантні послуги.

2) Унікальна торговельна пропозиція (УТП)

УТП комплексу «Карпати» базується на поєднанні автентичної гуцульської архітектури, мальовничої природи Карпат, розвиненої інфраструктури (включно з SPA, басейнами, прокатом спортивного спорядження) та високого рівня обслуговування. Такий комплексний підхід створює атмосферу комфорту і відпочинку, яку складно знайти у більш бюджетних або типових готелях.

3) Канали просування

Для просування використовуються як традиційні, так і цифрові канали:

- Туристичні виставки та ярмарки – участь у регіональних і національних заходах допомагає підтримувати зв'язки з туристичними операторами та агентствами.
- Онлайн-платформи бронювання (Booking.com, Hotels24, TripAdvisor) – ключові ресурси для залучення міжнародних та внутрішніх туристів.
- Соціальні мережі (Facebook, Instagram) – регулярне публікування якісного фото- і відеоконтенту, акцій, відгуків клієнтів. Публікації охоплюють як інформування про послуги, так і розваги, тематичні заходи.
- Власний сайт – містить детальну інформацію про комплекс, можливість онлайн-бронювання, блоги про регіон, відгуки клієнтів.
- E-mail маркетинг – розсилка акцій, новин, спеціальних пропозицій постійним клієнтам.

4) Робота з брендом і репутацією

Важливою складовою є стратегія управління репутацією, яка передбачає:

- Моніторинг відгуків на Booking.com, TripAdvisor, Google Reviews.
- Оперативна реакція на негативні коментарі з пропозицією

вирішити проблеми.

- Заохочення клієнтів залишати позитивні відгуки.
- Використання позитивного клієнтського досвіду у

маркетингових матеріалах.

5) Партнерські програми

Комплекс співпрацює з туристичними агентствами, транспортними компаніями, місцевими екскурсійними фірмами, що дозволяє створювати комплексні туристичні пакети.

Вплив маркетингових стратегій на репутацію комплексу

Репутація готельно-ресторанного комплексу «Карпати» формується через безпосередній досвід відпочивальників і їхню комунікацію у публічному просторі. Маркетингові стратегії відіграють ключову роль у цьому процесі.

1) Підвищення довіри через прозорість і відкритість

Публікація реальних відгуків, фотозвітів та відеооглядів створює атмосферу довіри до комплексу. Клієнти бачать, що їхній досвід важливий для адміністрації, а також можуть зробити свій вибір, базуючись на об'єктивній інформації.

2) Акцент на персоналізований сервіс у маркетингових комунікаціях

Комплекс підкреслює увагу до індивідуальних потреб гостей через рекламні кампанії, які демонструють комфортні умови проживання, можливості для активного та сімейного відпочинку. Такий підхід сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом.

3) Активне використання соціальних мереж

Регулярні публікації, інтерактив з підписниками (конкурси, опитування, відповіді на коментарі) допомагають утримувати увагу аудиторії та формувати лояльність. Соціальні мережі також є каналом для швидкого реагування на проблемні ситуації, що позитивно впливає на імідж.

4) Підтримка іміджу через участь у регіональних подіях

Спонсорство культурних та спортивних заходів, організація тематичних фестивалів та майстер-класів дозволяє позиціонувати комплекс як активного учасника розвитку регіону. Це створює позитивний імідж відповідального бізнесу.

Оцінка ефективності маркетингових стратегій

За даними аналітики онлайн-платформ, рейтинг комплексу «Карпати» на Booking.com становить 9,1, на TripAdvisor – 4,0 із 5, що є досить високими показниками для регіонального ринку. Кількість повторних бронювань росте, що свідчить про лояльність клієнтів.

Позитивна динаміка у соціальних мережах (зростання кількості підписників, залученість) підтверджує ефективність контент-стратегії. Залучення інфлюенсерів та блогерів дало додатковий імпульс для популяризації комплексу серед молодіжної аудиторії.

Висновки до розділу 2

Готельно-ресторанний комплекс «Карпати» демонструє взірць поєднання локальної автентичності з високим рівнем сервісу та сучасного підходу до репутаційного менеджменту. Комплекс успішно функціонує в середньо-високому ринковому сегменті, забезпечуючи комплексні послуги в унікальному природному середовищі. Його конкурентні переваги – це не лише ціни чи інфраструктура, а й активна присутність у цифровому просторі, гнучка маркетингова стратегія та чітка організаційна структура. Аналіз доводить, що стратегічна увага до формування позитивного іміджу та лояльності клієнтів є головним рушієм стабільного розвитку навіть на регіональному рівні.

Маркетингові стратегії комплексу «Карпати» є комплексними і відповідними сучасним вимогам ринку туристичних послуг. Вони успішно формують позитивну репутацію бренду, підвищують рівень довіри і лояльності клієнтів, що є запорукою сталого розвитку бізнесу. Проте для збереження і

посилення конкурентних переваг необхідно впроваджувати інновації, адаптуватися до змін у поведінці споживачів і розширювати маркетинговий вплив як на локальному, так і на міжнародному рівнях.

Таким чином, аналіз показав, що для зміцнення ринкових позицій «Карпати Мигово» необхідно посилити проактивний моніторинг онлайн-згадок, впровадити персоналізовані програми лояльності та оптимізувати співвідношення ціни й якості для різних сегментів клієнтів.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРК “КАРПАТИ МИГОВО” НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ

3.1. SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу “Карпати Мигово”

У сучасних умовах підвищеної конкуренції в туристичному секторі стратегічний розвиток готельно-ресторанного комплексу має базуватися на об'єктивній оцінці внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов функціонування. SWOT-аналіз – це ефективний інструмент стратегічного планування, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також визначити можливості та загрози, що виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі.

Для готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово», розташованого в курортній зоні Мигово Чернівецької області, SWOT-аналіз виступає не лише діагностичним інструментом, а й основою для стратегічного вдосконалення діяльності та підвищення конкурентоспроможності на локальному та регіональному туристичному ринку (див. табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз ГРК “Карпати Мигово”

Strengths (Сильні сторони):	Weaknesses (Слабкі сторони):
● Високий рівень сервісу та позитивні відгуки (9.1 Booking) ● Розвинена інфраструктура: SPA, басейни, екскурсії ● Активний digital-маркетинг та SMM ● Унікальна локація та етно-	● Обмежена міжнародна впізнаваність бренду ● Залежність від сезонності туризму ● Відсутність CRM та автоматизації сервісу ● Недостатній розвиток

дизайн	іноземномовного сервісу
Opportunities (Можливості): ● Розширення партнерств з туристичними агентствами ● Впровадження CRM, чат-ботів, мобільного додатку ● Брендування як eco-friendly комплексу ● Розвиток програм лояльності для іноземців	Threats (Загрози): ● Посилення конкуренції у регіоні (нові комплекси) ● Коливання курсу гривні та купівельної спроможності ● Репутаційні ризики через онлайн-негатив ● Потенційна нестабільність регіонального трафіку

Сильні сторони (Strengths)

1. Унікальне розташування

Комплекс «Карпати» розташований у екологічно чистій зоні Карпатського регіону, безпосередньо поблизу гірськолижного курорту Мигово. Така локація є значною перевагою, оскільки забезпечує привабливість як для зимового, так і для літнього відпочинку. Наявність природних ландшафтів, лісів, гірських річок та чистого повітря створює ідеальні умови для рекреації та оздоровлення.

2. Розвинена інфраструктура

ГРК «Карпати Мигово» пропонує широкий спектр інфраструктурних рішень: комфортні котеджі, номери в різних категоріях, ресторан з національною кухнею, SPA-зона, сауна, басейни, прокат спортивного спорядження, конференц-зал, організація екскурсій. Це дозволяє забезпечити повноцінний відпочинок для різних категорій туристів – від сімей з дітьми до корпоративних клієнтів.

3. Високий рівень сервісу

Комплекс має стабільно високий рейтинг на платформах Booking.com (понад 9.1), що свідчить про належну організацію обслуговування, привітність персоналу та задоволення клієнтів. Впровадження європейських стандартів гостинності дозволяє підтримувати якість на конкурентному рівні.

4. Позитивна репутація і бренд

Готельно-ресторанний комплекс «Карпати Мигово» має впізнаваний бренд у межах регіону, асоціюється з якісним сервісом і традиційною карпатською гостинністю. Активна присутність у соціальних мережах, партнерство з туроператорами, а також регулярне проведення святкових та сезонних заходів сприяють формуванню стійкої лояльності серед споживачів.

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. Обмежена міжнародна впізнаваність

Попри сильні позиції на локальному ринку, «Карпати» недостатньо представлені на міжнародному туристичному ринку. Відсутність багатомовної версії вебсайту, слабка оптимізація під іноземні запити в Google та обмежене партнерство з глобальними платформами знижує шанси на залучення іноземних туристів.

2. Недостатня інноваційність маркетингу

У порівнянні з конкурентами, такими як «Four Seasons in Carpathians» або «Фортеця Мигове», які активно використовують інфлюенсер-маркетинг, таргетовану рекламу та відео-контент, маркетингова стратегія «Карпат» має традиційний характер і локальне охоплення.

3. Сезонність попиту

Діяльність комплексу значною мірою залежить від сезонного фактору, що характерно для більшості гірськолижних курортів. Відсутність активних розважальних програм поза зимовим сезоном створює ризик зниження завантаженості номерного фонду в міжсезоння.

4. Обмежені можливості цифровізації обслуговування

Наразі «Карпати» не повністю реалізували потенціал цифрових рішень: відсутня інтеграція CRM-систем, автоматизованого обліку клієнтів, мобільних застосунків для бронювання та цифрової комунікації з гостями.

Можливості (Opportunities)

1. Зростаючий інтерес до внутрішнього туризму в Україні

У зв'язку з геополітичною ситуацією, внутрішній туризм в Україні переживає активне зростання. Все більше українців обирають відпочинок у Карпатах, що створює передумови для збільшення кількості клієнтів, розширення пропозицій і відкриття нових напрямів послуг (етнотуризм, еко-тури, гастротури).

2. Розвиток корпоративного та подієвого туризму

Зростає попит на організацію бізнес-подій, тренінгів, весіль, фестивалів у мальовничих локаціях. «Карпати» можуть стати майданчиком для таких подій, що дозволить зменшити залежність від сезонного фактору.

3. Залучення коштів із державних і грантових програм

Участь у програмах розвитку туристичної інфраструктури (державні дотації, європейські гранти, партнерства з ОТГ) може забезпечити фінансування модернізації, утеплення, енергоефективності або маркетингових кампаній.

Загрози (Threats)

1. Посилення конкуренції в регіоні

У регіоні з'являються нові готельні комплекси, які пропонують інноваційні формати відпочинку. Зокрема, такі комплекси, як «Four Seasons In Carpathians», зосереджують увагу на люкс-сервісі, що може відволікати потенційних клієнтів «Карпат».

2. Економічна нестабільність

Зниження рівня доходів населення, інфляція, курсові коливання можуть негативно впливати на платоспроможність цільової аудиторії, зменшуючи середній чек і тривалість перебування.

3. Кліматичні зміни та непередбачуваність погодних умов

Для зимового туризму важливими є стабільні снігові умови. Потепління або дефіцит снігу у сезон може знизити попит на зимовий відпочинок. Це вимагає адаптації комплексу до нових кліматичних умов (наприклад, створення штучного снігу, розвиток літніх програм).

4. Кадровий дефіцит

Брак кваліфікованих працівників у готельно-ресторанній сфері – одна з актуальних загроз. Залучення та утримання персоналу, особливо в регіонах, потребує додаткових мотиваційних програм і інвестицій у навчання.

Висновок за результатами SWOT-аналізу

SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що готельно-ресторанний комплекс «Карпати» має стабільні сильні сторони – вигідне географічне положення, розвинену інфраструктуру та якісний сервіс (Див. Додаток В.1). Разом з тим, наявність стратегічних слабкостей (недостатня міжнародна присутність, сезонність, обмеження цифровізації) вимагає коригування підходів до управління і маркетингу.

Комплекс має значний потенціал для росту за рахунок розвитку нових ринків, модернізації обслуговування, впровадження новітніх технологій та активнішої присутності в діджитал-просторі. Водночас для збереження конкурентних позицій необхідно реагувати на загрози зовнішнього середовища шляхом стратегічного планування, диференціації послуг та формування довгострокових партнерств.

3.2. Стратегічні напрями розвитку та рекомендації щодо вдосконалення організаційної, маркетингової та репутаційної діяльності

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності готельно-ресторанного комплексу «Карпати Мигово» у с. Мигово можна окреслити кілька стратегічних напрямів розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності,

покращення організаційної структури, активізацію маркетингової діяльності та формування сталого позитивного іміджу підприємства.

1. Організаційна діяльність

- Оптимізація управлінської структури. Впровадження елементів антикризового менеджменту та гнучких управлінських моделей, таких як адаптивний або процесно-орієнтований підхід, дозволить ефективніше реагувати на зміни ринку. Дослідження доводять, що саме організаційна гнучкість сприяє стабільності в умовах турбулентності зовнішнього середовища [10, 18].

- Підвищення кваліфікації персоналу. Постійне навчання, розвиток soft skills та знання інноваційних технологій є передумовою якісного обслуговування. Варто впровадити систему мотивації персоналу, засновану на KPI, що позитивно вплине на продуктивність і задоволення працівників [3, 42].

- Інтеграція IT-рішень. Автоматизація процесів бронювання, обліку та управління ресурсами через CRM- та ERP-системи сприятиме підвищенню ефективності роботи [36, 43].

2. Маркетингова діяльність

- Розробка багатоканальної стратегії просування. Комплексне використання онлайн-платформ (Booking, Tripadvisor), соціальних мереж, Google-реклами та e-mail-маркетингу дозволить залучити нову аудиторію та втримати постійних клієнтів [30, 33].

- Ребрендинг та цільовий маркетинг. В умовах високої конкуренції важливо створити унікальну ціннісну пропозицію. За словами Смирнова та Любіцевої, ефективна маркетингова стратегія в туризмі повинна враховувати принципи сталого розвитку, локальну автентичність і екологічність послуг.

- Проведення регулярного маркетингового аналізу. Моніторинг

споживчих очікувань, конкурентного середовища, аналіз цінової еластичності дозволить вчасно адаптувати цінову політику та продуктовий портфель [2, 11].

3. Репутаційна діяльність

- Формування стратегічного репутаційного менеджменту.

Враховуючи важливість громадської думки та онлайн-відгуків, доцільно створити окремий напрям PR-діяльності, що включатиме взаємодію з блогерами, ЗМІ та крауд-маркетинг [23, 38].

- Іміджева політика на основі автентичності та сталого розвитку. Впровадження принципів соціальної відповідальності, екотуризму, залучення локальних ресурсів сприятиме покращенню іміджу як туристичної дестинації, так і самого підприємства [25, 42].

- Моніторинг репутаційних ризиків. Аналіз онлайн-відгуків, оцінка тональності комунікацій у соціальних мережах, регулярне опитування клієнтів допомагає запобігати кризовим ситуаціям у сфері репутації [17, 29].

4. Інноваційна діяльність

- Інновації як ключ до стійкої конкурентної переваги.

Застосування сучасних технологій в обслуговуванні (електронні ключі, “розумні” кімнати, AR/VR-презентації туристичних маршрутів) підвищує привабливість комплексу для технологічно орієнтованих туристів [6].

- Участь у кластерах та партнерських мережах. Об’єднання з іншими туристичними операторами, перевізниками та локальними громадами дозволяє спільно створювати пакети послуг, підвищуючи цінність для споживача та конкурентоспроможність регіону [15].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі на основі SWOT-аналізу визначено стратегічні напрями розвитку та рекомендації для ГРК «Карпати Мигово». Серед сильних сторін – унікальне розташування, комплексна інфраструктура та позитивний

бренд-капітал; серед слабких – ціноутворення в низький сезон та обмежені можливості цифрової персоналізації. Можливості полягають у розширенні партнерств із локальними турагентствами, впровадженні VR-турів і розвитку B2B-послуг; загрози – підвищення конкуренції та економічна нестабільність.

Рекомендовано:

- Розробити гнучку систему тарифів із пакетними пропозиціями на міжсезоння;
- Впровадити CRM-платформу з модулями Big Data-аналізу для сегментації клієнтів;
- Використати VR- та AR-технології для віртуальних екскурсій і промо-акцій;
- Створити спільні маркетингові кампанії з регіональними операторами та інфлюенсерами.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню лояльності, розширенню цільової аудиторії й зміцненню конкурентних переваг ГРК «Карпати Мигово» як провідного суб'єкта туристичного ринку Буковинських Карпат.

Висновки

У процесі дослідження репутаційного менеджменту в туристичній сфері стало зрозуміло, що репутація – це не суто публічні заяви чи окремі рекламні кампанії, а комплексне поєднання високої якості обслуговування, прозорості комунікацій та соціальної відповідальності компанії. Саме синтез маркетингових інструментів, внутрішніх стандартів обслуговування та уважного ставлення до зацікавлених сторін створює міцний фундамент для довіри гостей.

Вивчаючи діяльність гірськолижного комплексу «Карпати Мигово», ми побачили, що гармонійне поєднання традиційних гуцульських мотивів із сучасними технологіями й комфортом формує унікальну атмосферу. Наявність різнопланових послуг – від СПА до активних розваг на свіжому повітрі – і уважне ставлення до деталей дають змогу закладу успішно конкурувати та отримувати високі оцінки на Booking.com та TripAdvisor.

Маркетингові зусилля комплексу відзначаються продуманою візуальною стратегією в соціальних мережах, залученням матеріалів, створених самими гостями, та співпрацею з інфлюенсерами. Цей підхід дозволяє не лише розширювати аудиторію, але й поглиблювати емоційний зв'язок із брендом: гості охоче діляться власними враженнями й повертаються знову.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони «Карпат Мигово» – ексклюзивність локації, широкий спектр послуг, активну онлайн-присутність – проте також підкреслив необхідність посилити внутрішню цифрову трансформацію. Можливості для розвитку криються в упровадженні рішень на базі штучного інтелекту, організації віртуальних екскурсій за допомогою віртуальної та доповненої реальності, а також ініціативах у сфері екологічного, соціального та корпоративного управління (Environmental, Social and Governance). Водночас слід пам'ятати про ризики посиленої конкуренції та потенційні кризи через непередбачувані обставини.

Розроблені рекомендації спрямовані на системну інтеграцію новітніх технологій: чат-боти для миттєвого реагування на запити гостей, аналіз великих обсягів даних (Big Data) для персоналізації пропозицій, віртуальні тури з допомогою VR/AR, а також активне залучення місцевих громад до реалізації екологічних проєктів. Поглиблена система управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management) допоможе відслідковувати індивідуальні потреби й підвищувати лояльність.

У підсумку, поєднуючи сучасні цифрові рішення з уважним ставленням до клієнта та соціальними ініціативами, «Карпати Мигово» отримає не лише стабільні позитивні відгуки, а й закладе основу для сталого розвитку. Такий комплексний підхід, поєднуючи цифрові інновації з соціально відповідальними ініціативами, сприятиме закріпленню «Карпат Мигово» в ролі лідера регіонального туристичного ринку та забезпеченню сталого розвитку й підвищенню добробуту місцевої спільноти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барибіна Я., Гайденок Є. Вплив факторів на конкурентоспроможність ринку туристичних послуг в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2 (22). С. 43–53.
2. Бірюкова Ю. А., Кривень О. В., Синюра-Ростун Н. Р. Підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу України. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 265–268.
3. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посіб. Харків : ХНУМГ, 2018. 373 с.
4. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посібник / Якименко-Терещенко Н. В. та ін. Харків : НТУ “ХПІ”, 2024. 345 с.
5. Готельно-ресторанний комплекс “Карпати Мигово” [Електронний ресурс]. Офіційний сайт. URL: <https://www.karpaty-migovo.com.ua> (дата звернення: 10.05.2025).
6. Джинджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності : навч. посіб. Київ : Каравела, 2024. 340 с.
7. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23–29.
8. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
9. Ємчук Т., Лісовенко А. Характеристика конкурентних переваг ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання на прикладі ресторанів «Габсбург» та «Карпати Мигово». *Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. пр. Чернівці : Черн. нац. ун-т, 2018. Серія «Географія»*. Вип. 795. С. 86–92.

10. Забуранна Л. В., Кулік А. В. Конкурентостійкість підприємств сільського зеленого туризму : теорія, механізм формування та управління : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 292 с.
11. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. Проблеми економіки. 2018. № 1. С. 187–193.
12. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3 (258), ч. 1. С. 24–27.
13. Ільницька-Гикавчук Г. Я., Габа М. І. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги туристичного підприємства в сучасних умовах господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 2 (256). С. 121–124.
14. Кравців В. С., Жук П. В. та ін. Конкурентоспроможність туристично-рекреаційної сфери Карпатського регіону України : оцінка, перспективи : монографія / ред. В. С. Кравців ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів : Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2023. 110 с.
15. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2022. 270 с.
16. Кудла Н. Є. Управління якістю в туризмі : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 278 с.
17. Лавинець Г. М. Антикризовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 66. С. 87–93.
18. Лавинець Г. М. Інновації у готельно-ресторанному бізнесі. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2024. № 10. С. 45–50.
19. Лойко О. Т. Туризм і готельне господарство : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

20. Лук'янчук С. О. Навчально-методичний комплекс “Репутаційний менеджмент”. Київ : Національний авіаційний університет, 2022. 148 с.
21. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 310 с.
22. Мальська М. П., Паньків Н. Іміджеологія і PR у туризмі : підручник. Київ : Каравела, 2023. 356 с.
23. Мальська М. П., Паньків Н. Туристично-ресурсний потенціал території : підручник. Київ : ФОП Піча Ю. В., 2022. 534 с.
24. Маркетинг 4.0 : стратегічні імперативи та сучасні тенденції : монографія / В. А. Фалович та ін. Тернопіль : ФО-П Шпак В. Б., 2021. 284 с.
25. Ніколаєв К. Д. Екологізація та розвиток сільського зеленого туризму в Україні : монографія. Київ : Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2016. 153 с.
26. Носирєв О. О. Готельний бізнес в системі розвитку конкурентоспроможності економіки та туризму [Електронний ресурс]. Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23–24 березня 2023 р. / гол. оргком. О. В. Хаджинова ; Приазов. держ. техн. ун-т. Електрон. текст. дані. Дніпро : ДВНЗ «ПДТУ», 2023. С. 186–190.
27. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.
28. Перерва П. Г., Матросова В. О., Проскурня О. М. та ін. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності : навч. посіб. Харків : НТУ “Харківський політехнічний інститут”, 2020. 410 с.
29. Підлужна О. Б., Колос З. В. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2019. № 1. С. 469–477.

30. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 10.05.2025).

31. Пропо́кець Я., Несторишен І., Рудніченко Є. Конкурентоспроможність підприємств туризму та готельно-ресторанної справи : системний підхід до управління. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 235–238. DOI: 10.31891/dsim-2024-7(35).

32. Скибінський С. В., Іванова Л. О., Моргун О. Ф. Маркетинг готельних послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 256 с.

33. Смирнов І. Г., Любіцева О. О. Маркетинг сталого туризму : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 256 с.

34. Федорченко В. К., Мініч І. М. Організація туризму в Україні : регіональні аспекти : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2021. 338 с.

35. Стойко І. І., Шерстюк Р. П. Управління конкурентоспроможністю : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2021. 195 с.

36. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2020. № 4. С. 134–141.

37. Цепенда М. М., Бурка В. Й. Інформаційні системи, комунікації і технології у туристичній індустрії : навч. посібник. Чернівці : ЧНУ, 2024. 230 с.

38. Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 280 с.

39. Чернега О. М. Репутаційний менеджмент туристичної дестинації : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософії : 073 – Менеджмент. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2023. 217 с.

40. Шаповал В., Герасименко Т., Белобородова М. Формування та розвиток конкуренції в ринковій економіці (на прикладі туристичної індустрії

України). Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. № 18. С. 52–58.

41. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посібник у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.

42. Якименко-Терещенко Н. В., Носирєв О. О. Стратегічні пріоритети туризму і готельного бізнесу в концепції сталого розвитку регіонів : монографія. Харків : НТУ “ХПІ”, 2024. 312 с.

43. Якушев О. І. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг*. Інновації. 2020. Т. 3, № 2. С. 195–208.

44. Karpaty Migovo [Електронний ресурс]. Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/karpaty-migovo.html> (дата звернення: 10.05.2025).

45. Karpaty Migovo [Електронний ресурс]. Tripadvisor. URL: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g6215053-d7927111-Reviews-Karpaty_Migovo-Myhove_Chernivtsi_Oblast.html (дата звернення: 10.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Визначення поняття «репутація» вітчизняними науковцями

№ п/п	Джерело	Тлумачення та опис категорії «репутація»
1	Барібіна Я., Гайденко Є. [1].	це оцінка підприємства чи організації з боку споживачів і ринку, яка впливає на конкурентоспроможність у туристичній сфері.
2	Бірюкова Ю. А. та ін. [2]	це стратегічний ресурс, що формує довіру клієнтів та підвищує конкурентні переваги туристичного бізнесу.
3	Влащенко Н. М. [3].	це сукупність уявлень і думок споживачів про якість послуг, що визначає імідж і популярність готельно-ресторанного бізнесу.
4	Лук'янчук С. О. [20].	це загальна думка про організацію, сформована на основі попереднього досвіду, комунікацій та відгуків, яка впливає на вибір споживача.
5	Мальська М. П., Паньків Н. [22].	це соціальний капітал організації, що відображає довіру та позитивний імідж у свідомості споживачів і партнерів.
6	Чернега О. М. [39].	це комплексна характеристика туристичної дестинації або підприємства, що визначає їх конкурентоспроможність на ринку.
7	Якименко-Терещенко Н. В., Носирєв О. О. [42].	це сукупність уявлень і оцінок зацікавлених сторін про якість і надійність послуг у сфері туризму та гостинності.

Додаток А.2

Визначення поняття «репутаційний менеджмент»
вітчизняними науковцями

№ п/п	Джерело	Тлумачення та опис категорії «репутаційний менеджмент»
1	Лук'янчук С. О. [20].	це система заходів, спрямованих на формування, підтримку й коригування позитивного іміджу підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.
2	Чернега О. М. [39].	це комплекс управлінських рішень і дій, що забезпечують формування позитивної громадської думки про туристичну дестинацію та зміцнення її позицій на ринку.
3	Мальська М. П., Паньків Н. [22].	це діяльність із планування, реалізації й контролю заходів щодо управління іміджем і громадською думкою про туристичний продукт.
4	Ольшанський О. В., Смігунова О. В. [27].	це складова стратегічного управління, що забезпечує стаке позиціонування підприємства завдяки формуванню позитивної репутації серед цільових аудиторій.
5	Носирєв О. О. [26].	це процес організації комунікацій і заходів для підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів у сфері туризму й готельного бізнесу.
6	Якименко- Терещенко Н. В., Носирєв О. О. [42].	це управління іміджем і репутацією підприємства як інструмент підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Додаток А.3

Визначення поняття «конкурентоспроможність»
вітчизняними науковцями

№ п/п	Джерело	Тлумачення та опис категорії «конкурентоспроможність»
1	Барибіна Я., Гайденко Є. В. [1].	Конкурентоспроможність ринку туристичних послуг формується через вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, що забезпечують переваги підприємств.
2	Бірюкова Ю. А. та ін. [2].	це здатність підприємства ефективно задовольняти потреби споживачів та утримувати лідерські позиції на ринку.
3	Влащенко Н. М. [3].	Конкурентоспроможність підприємства визначається через застосування інноваційних технологій та високої якості сервісу.
4	Якименко- Терещенко Н. В. та ін. [42].	це інтегрований показник, що відображає здатність готельно-ресторанного комплексу підтримувати стабільний розвиток і конкурентні переваги.
5	Діденко О. Є., Жураківський П. І. [7].	це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зайняття лідируючих позицій на ринку.
6	Дмитрієв І. А. та ін. [8].	здатність підтримувати високий рівень якості продукції та послуг, адаптуючись до змін ринкових умов.
7	Носирєв О. О. [26].	це рівень відповідності підприємства очікуванням споживачів з урахуванням якості, ціни та інноваційних рішень.

Додаток Б.1

Фото готельно-ресторанного комплексу “Карпати Мигово”



Витяг з

ТОВ "КАРПАТИ МИГОВО"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 04.06.2025 09:58:40

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КАРПАТИ МИГОВО"
Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Код: 40052431
Реєстраційний номер: 10381020000009912
Місцезнаходження реєстраційної справи: Чернівецька міська рада
Дата реєстрації: 06.10.2015
Дата запису: 06.10.2015
Адреса: Україна, 58000, Чернівецька обл., місто Чернівці, ВУЛИЦЯ ЧЕРЕПОВЕЦЬКА, будинок 24
Статус: зареєстровано

Керівник: Рудейчук Руслан Михайлович
Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ДИРЕКТОР

Засновник: Рудейчук Руслан Михайлович
Адреса: Україна, 59300, Чернівецька обл., Кіцманський р-н, місто Кіцмань, ВУЛИЦЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ, будинок 4, квартира 44
Статутний внесок: 2 000 (100%)

Засновник: КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) - РУДЕЙЧУК РУСЛАН МИХАЙЛОВИЧ, УКРАЇНА, 59300, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., КІЦМАНСЬКИЙ РАЙОН, МІСТО КІЦМАНЬ, ВУЛИЦЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ, БУДИНОК 4, КВАРТИРА 44

Статутний капітал: 2 000 грн

Види діяльності

Основний:

- 79.11 Діяльність туристичних агентств

Додаткові:

- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- 77.21 Прокат товарів для спорту та відпочинку
- 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту
- 56.29 Постачання інших готових страв
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
- 93.21 Функціонування атракціонів і тематичних парків
- 87.90 Надання інших послуг догляду із забезпеченням проживання
- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
- 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
- 79.12 Діяльність туристичних операторів
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Контактна інформація

Телефон: 380968873000

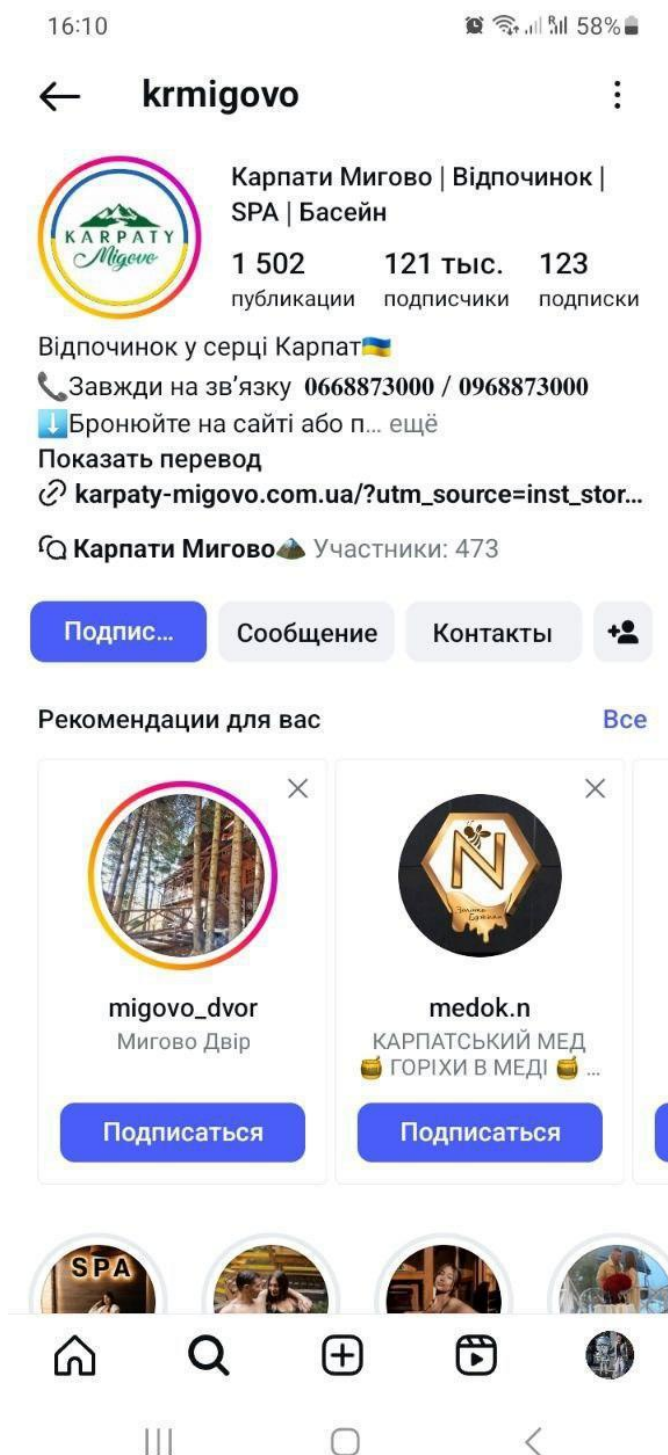
Дані про взяття на облік

Органи статистики:
Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ
Дата: 07.10.2015
Ідентифікаційний код: 21680000

Реєстр платників податків:
Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧЕРНІВЕЦЬКЕ УПРАВЛІННЯ, ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.ЧЕРНІВЦІ)
Дата: 06.10.2015
Ідентифікаційний код: 43143196

Реєстр платників єдиного внеску:
Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧЕРНІВЕЦЬКЕ УПРАВЛІННЯ, ЧЕРНІВЕЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.ЧЕРНІВЦІ)
Дата: 06.10.2015
Ідентифікаційний код: 43143196

Скріншот Instagram-сторінки готельно-ресторанного комплексу «Карпати»



Скріншот Facebook-сторінки готельно-ресторанного комплексу «Карпати»

