

Економічні науки

УДК 338.46.004.12:640.43

**Сисоєва Світлана Ігорівна**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри готельного і ресторанного бізнесу,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця*

**Sysoieva Svitlana**

*PhD of Public Administration, Associate Professor,  
Associate professor of the Department of Hotel and Restaurant Business  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
ORCID: 0000-0003-0790-0581*

**Сідак Володимир Вадимович**

*студент магістратури  
Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця*

**Sidak Volodymyr**

*Master's Student of the  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У  
ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ  
THEORETICAL BASIS OF COMPETITIVENESS IN THE HOTEL  
INDUSTRY**

*Анотація.* У статті подано теоретичні аспекти конкурентного розвитку суб'єктів ринку готельних послуг. Узагальнено фактори конкурентоспроможності готельного бізнесу на основі конкретизації

категорії «готельна послуга». Запропоновано напрями оцінки конкурентоспроможності готельної промисловості. Проведено класифікацію факторів конкурентоспроможності готелів та готельних послуг, показників конкурентоспроможності готельних підприємств. Наведено критерії та напрями оцінки конкурентоспроможності готельного бізнесу. Результати дослідження можна використовувати на ринку готельних послуг з метою підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу.

**Ключові слова:** готельні послуги, ринок готельних послуг, конкурентоспроможність готельного бізнесу, фактори конкурентоспроможності бізнесу.

**Summary.** The article presents the theoretical aspects of the competitive development of the subjects of the hotel services market. The factors of hotel business competitiveness are summarized based on the specification of the "hotel service" category. Directions for assessing the competitiveness of the hotel industry are proposed. The classification of factors of competitiveness of hotels and hotel services, indicators of competitiveness of hotel enterprises was carried out. The criteria and directions for evaluating the competitiveness of the hotel business are given. The results of the research can be used in the market of hotel services in order to increase the competitiveness of the hotel business.

**Key words:** hotel services, hotel services market, hotel business competitiveness, factors of business competitiveness.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В даний час готельний бізнес - це один з великих секторів економіки, що швидко розвиваються. Аналіз українських тенденцій у готельній індустрії дозволяє зробити висновок, що ця сфера діяльності має високий дохід та стрімкі темпи розвитку.

Перспективність розвитку підприємств, що функціонують у сфері надання готельних послуг, підтверджується нинішнім станом індустрії туризму та відпочинку в цілому, а також зростаючим рівнем конкуренції у цій сфері. Готельні підприємства часто стикаються з проблемами підвищення ефективності управління та прибутковості бізнесу.

Від вирішення цих проблем, вивчення причин їх виникнення та способів впливу на них з метою зниження негативних наслідків залежить розвиток ринку готельних послуг та туризму, потенціал якого в Україні є значним.

Актуальність цієї теми пояснюється наявністю на ринку готельних послуг жорсткої конкуренції та бажанням готельних підприємств знайти свою нішу, яка б надійно захищала їх від конкурентів, прагненням ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями у сфері гостинності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Над питанням конкурентоспроможності готельних підприємств працює багато українських та іноземних вчених, зокрема Мельниченко С.В., Подлепіна П.О., Кузнєцова Н.М., Малюга Л.М., Балацька Н.Ю., Завідна Л.Д., Портет М.Е., Рікардо Д. та багато інших. Тим не менш питання конкурентоспроможності є завжди актуальним через мінливість обставин та появу все більш розвинених об’єктів гостинної індустрії.

**Формування цілей.** Метою статті є аналіз конкурентного розвитку ринку готельних послуг та напрямки її підвищення.

**Виклад основного матеріалу.** Основною довгостроковою метою будь-якого готельного підприємства є отримання прибутку. Тому кожне готельне підприємство прагне побудувати свою стратегію так, щоб вона працювала на знаходження оптимуму: надання готельних послуг, підвищення конкурентоспроможності, збільшення влади на ринку. Конкурентоспроможність забезпечує готельному підприємству

процвітання, є гарантом його безпеки. Ринок готельних послуг величезний, на ньому функціонують як великі та середні, так і малі готелі, і кожна з цих груп має свою стратегію виживання в жорсткій конкурентній боротьбі. Кожна з названих груп обирає свою нішу, яка захищає їх від конкурентів, тому прямих конфліктів між великими, середніми та малими готельними підприємствами не спостерігається, якщо хтось із них не намагається вторгнутися в чужу область [1; 2].

Великі готельні підприємства працюють на масового споживача, малі — гнучкі і маневрені і легко підлаштовуються під ринок готельних послуг, що змінюється, намагаючись задовольнити щохвилинні потреби гостей, а середні для виживання в конкурентній боротьбі використовують нішеву спеціалізацію, задовольняючи потреби окремих гостей. наприклад, можливість проживання із тваринами [3]. Нині все більшої популярності набирають готелі для свійських тварин, господар яких змушений їхати з міста і не має можливості взяти з собою вихованця. Також популярністю користуються готелі (будинки відпочинку), куди туристи приїжджають відпочити з свійськими тваринами, і для них розробляються окремі розважальні заходи. Все це можна віднести до вузькоспрямованого готельного бізнесу, конкурентоспроможність вузькоспеціалізованих готельних підприємств полягає в особливому виді готельних послуг, які безпосередньо надають гостям.

Сильні сторони спеціалізованих готельних підприємств пов'язані з домінуючим становищем у межах ніші. На цьому ринку вони можуть виглядати як міні-монополії: нехай їхні послуги різко специфічні і не є масовими, але якщо потреба виникла, то доведеться звертатися до вузькоспеціалізованого готельного підприємства, тут безсилий будь-який конкурент [16]. Дослідження [4] показує, що існує пряма залежність між контрольованою готельним підприємством часткою ринку та успіхом його діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

**Співвідношення норми прибутку від займаної частки над ринком**

Частка на ринку, %	Норма прибутку, %
7	9,6
7–14	12
14–22	13,8
23–26	17,9
36 і більше	30,2

У міру того, як готельні підприємства накопичують досвід конкурентоспроможності та концентрують ресурси в обраній галузі, «ніша» все більш надійно захищає цю область від прямого вторгнення конкурентів [4; 5]. Готель процвітає, доки існує особлива ринкова потреба, на задоволення якої вона орієнтована, тому важливо не лише скласти свою бізнес-модель, а й постійно її вдосконалювати.

Готельний бізнес займає чільне місце у промисловості гостинності. Однак його роль і значення можуть бути всебічно розкриті лише через його зв'язки та відносини з функціонально взаємопов'язаними сферами, насамперед з туризмом. Доведено, що саме туризм визначає масштаби готельного господарства та діапазон готельних послуг.

Асортимент послуг, що надаються сучасними готелями, дуже широкий і різноманітний [21]:

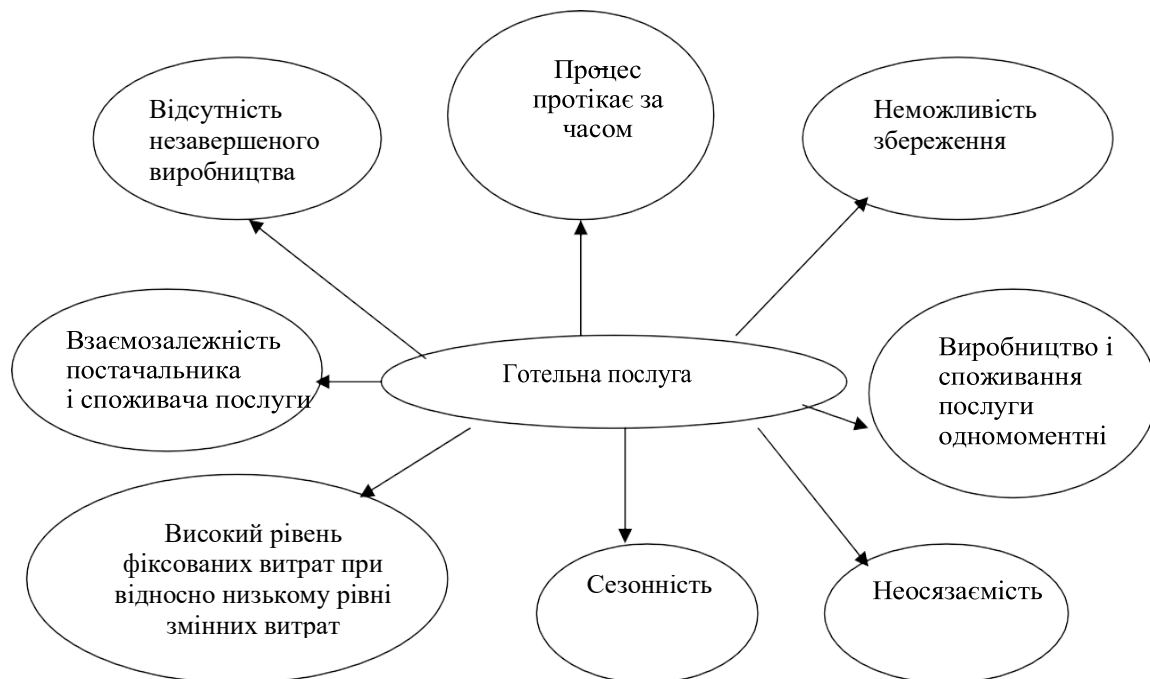
- послуги з тимчасового розміщення (проживання);
- послуги харчування;
- проведення конференцій;
- можливість відпочити в SPA-салоні і т.д.

Незважаючи на те, що більшу частину виручки готелю складає плата за проживання, додаткові послуги також приносять організації значну частину доходу [12; 13]. Послуги, що входять у вартість номера, залежать від типу готелю та ціни. Чим дорожчий номер, тим більше безкоштовних

послуг буде надано.

При цьому готельні послуги розглядаються як специфічний готельний продукт, який купується за допомогою угод, які не мають на увазі володіння, а лише доступ до нього та його використання у певний час та у певному місці. За сучасних умов клієнти вимагають швидкого обслуговування. І час надання низки послуг вимірюється тривалим періодом, а годинами і навіть хвилинами [10].

Готельні послуги можна охарактеризувати такими властивостями (рис. 1).



**Рис. 1. Відмінні характеристики готельних послуг**

У сучасному світі, щоб вийти в лідери, недостатньо акцентувати свою увагу лише на ціновій політиці та якості послуг. Сьогодні конкуренція вийшла на новий рівень — створення бізнес-моделей і виграє той, чия бізнес-модель досконаліша. Формування оригінальної бізнес-моделі є визначальним чинником успіху сучасного готельного бізнесу[18]. У зв'язку з цим у цій статті подано аналіз як великих готельних мереж, так

і дрібних бюджетних готелів, які відповідно конкурують між собою. Активний розвиток індустрії гостинності в Україні лише підтверджує той факт, що готельний сектор економіки зможе в найближчому майбутньому вплинути на економічне зростання країни в цілому.

Розглянемо чинники, що впливають конкурентоспроможність готелів. Н.М. Кузнецова та Л.М. Малюги пропонують у питанні конкурентоспроможності готелів розглядати тактичні та стратегічні чинники [7; 11]. До тактичних факторів вони відносять вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на конкуруючий суб'єкт господарювання і те, наскільки він сприятливий по відношенню до його конкурентів на короткостроковий період, наприклад рік. Стратегічні чинники включають вибір конкретного елемента внутрішнього або зовнішнього середовища, за яким можна перевершити свого конкурента на основі аналізу наявних даних про нього.

Для того, щоб вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства та можливості побудови власної бізнес-моделі, насамперед необхідно проведення аналізу основних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності готельного підприємства[20]. Основними критеріями та напрямками оцінки конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності вважатимемо:

- пропозиція гостям деякою мірою інноваційного продукту, що має більш привабливі характеристики, ніж класичний у готелів-конкурентів;
- відсоток рентабельності готельного підприємства над ринком;
- динамічний розвиток готелю на ринку за оптимального збігу інтересів власника та найманого працівника.

Крім того, автори пропонують використовувати ще одну якісну характеристику, що включає [19]:

- інвестиційні складові інновацій;
- унікальність обслуговування, пропозицій та територіального

розташування;

- оцінку ефективності роботи відділів сервісу, бронювання та продажу;
- можливість готелю надати своїм гостям доступ до культурно-дозвільних заходів, наявність гарної кухні та можливість вирішення проблем завдяки активній роботі персоналу готелю та його керівництва;
- клієнтоорієнтованість готельного підприємства та формування лояльності клієнтів;
- використання цифрових технологій у організації діяльності як усередині готельного підприємства, і у зовнішньому середовищі.

Аналіз якісних характеристик дає підстави сформулювати такі висновки.

1. Інноваційний розвиток в цілому пов'язаний зі сферою матеріально-технічного забезпечення послуг, що надаються клієнту, в деякій мірі інновації стосуються збільшення асортименту залучених послуг, що діють на території готелю, і зовсім не пов'язані з виробленням бізнес-моделі, яка могла б надати готелю явні конкурентні переваги.

Інвестиційна діяльність підприємства готельного бізнесу, як правило, має високу капіталомісткість, що виражається в проектуванні та побудові нових будівель та корпусів готельних підприємств, а також у вигляді звернення на фондовому ринку акцій виключно готельних мереж, також проявляється залежність процесів реконструкції та модернізації будівель готелів від моди та ексклюзивних рішень різних дизайнерів.

Кожен готель може використовувати фактор конкурентоспроможності, пов'язаний з територіальним розташуванням, виходячи з цільової аудиторії, вибравши свою нішу, враховуючи клієнтські переваги: чи то зелена зона, чи то близькість до центру, чи то крокова доступність громадського транспорту. Унікальність обслуговування розглядається у контексті з існуючою корпоративною



культурою підприємства та обраною моделлю конкурентоспроможності підприємства. Пропозиція зазвичай пов'язана з корпоративними програмами лояльності: дисконтні, бонусні, накопичувальні карти та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів.

Для ефективної роботи готельного підприємства, а також для отримання прибутку необхідна постійна оцінка ефективності сервісу та продажу готельних послуг, прагнення покращити функціонування готельного підприємства, заохочення результатів роботи кожного співробітника, ведення обліку та статистики вхідних та вихідних дзвінків. Оцінка ефективності роботи відділу продажу готельних послуг є першим кроком до величезного успіху. Від процесу продажу різних готельних послуг має залежати винагорода співробітників готельного підприємства, тоді вони будуть зацікавлені у зростанні обсягів продажу готельних послуг.

2. Можливість готельного підприємства надати своїм гостям доступ до культурно-дозвільних заходів, наявність гарної кухні та можливість вирішення проблем завдяки активній роботі персоналу готелю та його керівництва.

Наявність басейну, тренажерного залу зазвичай є атрибутом багатозіркових готелів. А наявність гарної кухні та доброзичливе та уважне ставлення співробітників готелю до прохань та потреб клієнтів — той фактор, який може зробити готель не лише конкурентоспроможним, а й вивести у лідери.

3. Клієнтоорієнтованість готельних підприємств та формування лояльності клієнтів. Важливо, щоб співробітники готелю розуміли, що означають «клієнтоорієнтоване готельне підприємство» та «формування лояльності клієнтів» [17]. Пропонується створити власну бізнес-модель, проаналізувавши інформацію про гостей, визначивши точну цільову аудиторію та сегментувавши гостей на певні групи. Далі для кожного

сегмента чи групи потрібно запропонувати свої варіанти та методи заохочення, розробити власні інструменти на цільову аудиторію — ці інструменти залежатимуть від середовища, яке утворюють конкурентні готельні підприємства.

Виходячи з типу та способу організації роботи конкретного підприємства індустрії гостинності, залежно від його пропускної спроможності і т. д. рішення має бути індивідуальним для кожного готельного господарства і в першу чергу ґрунтується на досвіді зарубіжних готельних підприємств, але з урахуванням національної культури та менталітету. У цьому беруться до уваги лише ефективні методи, основі яких створюється своя модель успішного розвитку підприємства, що забезпечує їй найвищу конкурентоспроможність з урахуванням всіх внутрішніх та зовнішніх чинників, дають певні переваги. Далі потрібно лише коригувати створену бізнес-модель виходячи з кон'юнктури ринку, що змінюється, і потреб гостей. Тому програма лояльності вимагає постійної уваги клієнтам.

4. Використання цифрових технологій у організації діяльності як усередині готельного підприємства, і у зовнішньому середовищі. Система управління взаємодією з клієнтом (Customer Relationship Management, CRM) є корпоративною інформаційною системою, яка призначена для автоматизації CRM-стратегії готельного підприємства, зокрема для підвищення обсягів продажу готельних послуг, оптимізації маркетингу та покращення обслуговування гостей шляхом збереження інформації про них (контрагентів) та історії взаємовідносин з ними, встановлення та покращення бізнес-процедур та подальшого аналізу результатів. CRM-система дозволяє вибудовувати стратегії дій та демонструвати ефективність роботи суб'єктів господарювання ринку готельних послуг.

Ринок готельних послуг України є досить унікальним явищем, оскільки він відрізняється від ринків готельних послуг інших країн

культурним середовищем, а також звичаями, підвалинами та традиціями. Унікальне поєднання цих факторів загалом формує сприятливі тенденції в індустрії гостинності України.

Періоди до пандемії і після виходу з повного локдауну показують, наскільки перспективним і істотним впливом на економіку країни є сектор готельних послуг. Наявність локдауну у Європі, що супроводжується скороченням припливу туристів, як призвело до падіння доходу цьому секторі економіки, а й безпосередньо вплинула скорочення торгової виручки і бажання продавців завозити новий товар. Послаблення режиму самоізоляції призвело до зростання попиту на подорожі та використання готельних послуг.

Розвиток ділових та культурних зв'язків, а також зростання рівня життя населення призводить до того, що готельний бізнес швидко розвивається, відповідаючи на побажання клієнтів розміщуватись у комфортабельних готелях, знайомитися з культурною спадщиною країн або просто насолоджуватися гарними куточками земної кулі. У зв'язку із цим важливим завданням готельного бізнесу є створення комфортних умов проживання.

Послуги, які надають різні готелі, істотно відрізняються один від одного, що дозволяє гостю віддавати перевагу певному готелі.

За функціональною класифікацією послуги поділяють на матеріальні та соціально-культурні. До якості матеріальних послуг можна зарахувати те, наскільки споживач задоволений побутовими умовами проживання, кухнею, наявністю транспорту. Соціально-культурні послуги визначаються задоволенням духовних та інтелектуальних потреб, що надаються готелем: можливістю відвідування культурних заходів, різноманітних розважальних програм для гостей, роботою дитячих гуртків та аніматорів.

Готельні послуги поділяють також на основні та додаткові. Основні

послуги пов'язані безпосередньо з проживанням гостя в номері та його харчуванням на території готелю, тобто це послуги, які входять у вартість проживання та прописані в договорі. До додаткових належать послуги, які не є для більшості клієнтів обов'язковими (наприклад, використання пральні, сауни, автостоянки та ін.) та оплачуються понад вартість договору.

Структура процесу надання готельних послуг виглядає так:

- реєстрація гостей у готелі;
- супровід у номер;
- харчування (гість може харчуватись у ресторані або замовити харчування в номер);
- прибирання номеру;
- можливість придбати туристичні екскурсії прямо у готелі;
- послуги оздоровчо-дозвілового характеру (відвідування басейну, сауни та тренажерного залу) [10].

Готельні послуги не мають готової та остаточної форми, вони формуються в процесі обслуговування та при взаємодії замовника (гість готелю) та виконавця (співробітник готелю).

З позиції гостя послуги, які надає готель, виглядають як результат роботи всього колективу підприємства, і гостю важлива якість послуг. А розподіл послуг на основні та додаткові важливо для розрахунку ефективності по кожному сегменту послуг, що надаються з метою створення позитивної думки клієнта про компанію.

Можна відзначити неодноразовість процесу виробництва та споживання при наданні готельних послуг: наприклад, спочатку треба приготувати їжу і лише потім гість зможе скористатися цією послугою; перед тим як надати послугу із заселення гостя до номера, його треба прибрати.

Наступна особливість готельної послуги полягає у її незберігаємості.

Номерний фонд готелю може бути повністю укомплектований, що не дає можливості задовольнити потреби всіх бажаючих потрапити до певного готелю, або номерний фонд може бути не укомплектований, що призведе до втрати частини передбачуваного прибутку.

Ще одна особливість готельних послуг полягає у терміновому характері їхнього надання. Всі проблеми, що виникають при обслуговуванні гостей готелю, повинні моментально вирішуватись, оскільки це створює позитивний імідж готелю та збільшує його конкурентоспроможність.

Сезонність є наступною особливістю готельного бізнесу, яку треба враховувати під час прогнозування прибутку та формування ціни на готельні послуги.

Готельному підприємству важливо сформувати злагоджений колектив, здатний надати гостю якісні послуги та отримувати задоволення від їхнього надання. Створити злагоджений зацікавлений колектив не так легко, тому в кожному готелі розробляються стандарти корпоративної культури, яких повинні дотримуватися всі працівники, що дає змогу гарантувати якість послуг.

Саме мінливість якості послуги є головною причиною невдоволення, яке висловлюють клієнти на адресу готельного сервісу.

Таким чином, готельна послуга полягає в організації взаємодії гостя та персоналу. Готельні послуги мають індивідуальний характер у кожному конкретному випадку, тому їх продаж та надання є досить специфічною сферою діяльності. Для того, щоб готельний бізнес процвітав і був успішним, потрібно враховувати багато особливостей, на основі яких кожному готелю вдасться створити свою бізнес-модель конкурентних переваг.

В даний час готельний бізнес розрісся так, що став істотно впливати на розвиток економіки в цілому, перетворившись з сектора засобів

розміщення мандрівників у складову економіки туризму [11]. Оскільки готель являє собою комерційне підприємство, завданням якого стає надання туристам різних видів послуг, пов'язаних з їх розміщенням (тимчасовим або регулярним) та харчуванням під час подорожі [12], індустрія гостинності в сучасному світі стала настільки популярною та затребуваною, що люди зупиняються у тих чи інших готельних підприємствах із єдиною метою як переночувати, а й як слід відпочити і затриматися більш тривалий термін. Щодня суспільство все більше розвивається, з'являються нові послуги, таким чином зростають потреби туристів, і для того, щоб залишатися затребуваним у готельній сфері, необхідно бути конкурентоспроможним. На конкурентоспроможність готельних підприємств впливають такі чинники, як тип готелю, рівень класифікації, впізнаваність бренду широкому ринку послуг, цінова політика проти іншими суб'єктами готельного бізнесу.

Нині галузь гостинності має високий рівень конкуренції, що змушує підприємства шукати нові підходи до клієнтів, розширювати мережу готельних послуг. І Україна не є винятком — готельний бізнес набирає обертів, а за рахунок жорсткої конкуренції малоефективні підприємства не можуть утриматися на ринку, що дає можливість іншим зміцнитися за рахунок надання якісних послуг клієнту. У зв'язку з цим на перший план висуваються завдання створення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності фірми за рахунок формування своєї моделі управління, що дає можливість завоювати клієнта, створити власну клієнтську базу, удосконалювати послуги, шукати нові шляхи розвитку, підлаштовуючись під динамічний розвиток ринку [13].

Конкурентоспроможність ґрунтується на бажанні суб'єкта перевершити інші компанії у різних сегментах надання послуг [14]. А конкурентна перевага готельного підприємства - це частка ринку, зайнята даним підприємством і дозволяє йому перевершувати своїх конкурентів,

використовуючи ефективніші кошти у боротьбі за клієнтів. Переваги готельного підприємства створюються на основі унікальних матеріальних та нематеріальних активів, які готелям допомагають успішно конкурувати.

Конкурентоспроможність готельного підприємства досягається за допомогою таких факторів:

- ціна (відповідність ціни та послуг, співвідношення рівня цін із цінами конкурентів);
- якість (кваліфікація персоналу, рівень безпеки послуг та обслуговування);
- організація обслуговування (широта спектру додаткових послуг, доступність готельного підприємства та його послуг, використовувани методи та методи розрахунків зі споживачем);
- маркетингове оточення (ефективність каналів збуту, розробленість та популярність бренду) [15].

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, чинників, які мають конкурентні переваги, загалом небагато, але, своєю чергою, вони охоплюють безліч аспектів, які визначають рівень затребуваності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є непостійною величиною, і тому, щоб бути затребуваним на ринку послуг, підприємству необхідно адаптуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що постійно змінюються, а також розібратися в понятті «якість послуг»: які параметри включаються, знайти такі, які могли б виділити його із загальної кількості підприємств, що надають подібні послуги, та узгодити свої управлінські дії так, щоб прогнозовані результати у наданні послуг збігалися з фактично наданими клієнтам [15].

Показники конкурентоспроможності готельного підприємства поділяються на три групи: якісні, маркетингові та економічні. У цьому дослідженні нас цікавлять лише якісні і маркетингові показники

конкурентоспроможності, оскільки вони специфічні саме готельного бізнесу. Якісні показники пов'язані зі ступенем задоволення споживача послугами, що надаються готельним підприємством, тобто безпосередньо залежить від роботи персоналу готелю. Маркетингові показники, як правило, мають опосередкований характер і пов'язані з уже створеними перевагами підприємства (наявність бренду готелю, активне проведення рекламних заходів, наявність каналів збуту, частка на ринку готельних послуг, що визначає норму прибутку готельного підприємства).

Насамкінець можна відзначити, що конкурентні переваги - це прихований потенціал компанії, який потрібно витягнути на поверхню і надалі зберігати, примножувати шляхом креативності керівництва та персоналу готелю. Необхідно пам'ятати, що конкурентні переваги виявляються в потенціалі самого готельного підприємства, зберігаються та збільшуються шляхом підвищення якості управління, реалізуються в інноваціях та нововведеннях, і чим більше конкурентних переваг у готелю, тим вища його ефективність, конкурентоспроможність та перспективність.

### **Література**

1. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. 2016. № 11 (38). С. 551-554.
2. Давидова О.Ю, Сисоєва С.І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2022. №12(68). С. 17-28.
3. Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств // Європейський вектор економічного розвитку. 2014 № 1(16). С. 58-64.
4. Завідна Л.Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного



- господарства в Україні // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 91-95.
5. Загороднюк О. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2013. № 6. С. 121–127.
  6. Кожухівська Р. Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу // Науковий журнал «Вісник Донецького національного університету». Сер. В: Економіка і право. 2015. Вип. 1. С. 160–164.
  7. Кузнєцова Н.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств // Вісник соціально-економічних досліджень. 2011. № 41 (2). С. 54-59.
  8. Лупич О.О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону: дис. ... канд. екон. наук; 08.00.04. Ужгород: ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т", 2017. 279 с.
  9. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
  10. Малюга Л. Управління факторами конкурентоспроможності підприємств // Інноваційна економіка. 2012. № 11. С. 88–91.
  11. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств // Економіка і суспільство. 2016. Вип. 5. С. 216-219.
  12. Мельник І. М., Бабійчук Р. І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації в управління асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг» (м. Львів, 7 грудня 2017 р.). 2017. С. 304-307.
  13. Мельниченко С.В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на

- національному ринку / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка. 2016. Вип.1 (47). Т. 2. С. 171-175.
14. Ненно І.М., Рудінська О.В., Бушняк Т.І. Сучасні тенденції класифікації послуг та інноваційного розвитку готельних підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2019. №3. С. 211-216.
15. Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2013. № 1041. С. 128-131.
16. Сегеда І. В. Підходи до вдосконалення управління розвитком готельного господарства регіону. Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 445-454.
17. Сисоєва С.І. Особливості управління в туристичній галузі в сучасних умовах : Матеріали Місцевого самоврядування в Україні: теорія та практика: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 12 грудня 2018 р. Полтава: Полтавська державна аграрна академія. 2018. С. 81-85.
18. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. 120 с.
19. Ткачова С.С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». 2012. № 25(64). № 2.
20. Феофанова О. Проблемы формирования конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе / О. Феофанова, С. Нездойминов // Науковий

вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. 2016. № 1 (233). С. 162-175.

21. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. №16(205). С. 224-228.

### **References**

1. Balatska N.Iu. Imidzh yak faktor konkurentospromozhnosti hotelnoho pidpriemstva / N.Iu. Balatska, D.M. Kushnir // Molodyi vchenyi. 2016. № 11 (38). S. 551-554.
2. Davydova O.Iu, Sysoieva S.I. Kontseptualni napriamy zabezpechennia i pidvyshchennia yakosti posluh pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: "Ekonomichni nauky". 2022. №12(68). S. 17-28.
3. Donets A.A. Metodychnyi pidkhid do diahnostryky konkurentospromozhnosti hotelnykh pidpriemstv // Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. 2014 № 1(16). S. 58-64.
4. Zavidna L.D. Analiz, problemy ta perspektyvy rozvytku hotelnoho hospodarstva v Ukraini // Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova. 2015. T. 20. Vyp. 3. S. 91-95.
5. Zahorodniuk O. Sutnist i znachennia kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom // Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V.V Dokuchaieva. Ser.: Ekonomichni nauky. 2013. № 6. S. 121–127.
6. Kozhukhivska R. Vykorystannia mizhnarodnoho dosvidu vprovadzhennia innovatsii u sferu hotelnoho biznesu // Naukovyi zhurnal «Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu». Ser. V: Ekonomika i pravo. 2015. Vyp. 1. S. 160–164.

7. Kuznietsova N.M. Naukovo-metodychni pidkhody do vyznachennia stratehichnykh napriamkiv konkurentospromozhnosti hotelnykh pidprijemstv // Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. 2011. № 41 (2). S. 54-59.
8. Lupych O.O. Formuvannia konkurentospromozhnoho hotelnoho gospodarstva rehionu: dys. ... kand. ekon. nauk; 08.00.04. Uzhhorod: DVNZ "Uzhhorod. nats. un-t", 2017. 279 s.
9. Lupak R.L. Konkurentospromozhnist pidprijemstva: navch. posib / R.L. Lupak, T.H. Vasylytsiv. Lviv: Vydavnytstvo LKA, 2016. 484 s.
10. Maliuha L. Upravlinnia faktoramy konkurentospromozhnosti pidprijemstv // Innovatsiina ekonomika. 2012. № 11. S. 88–91.
11. Maliuha L.M. Formuvannia konkurentospromozhnosti hotelnykh pidprijemstv // Ekonomika i suspilstvo. 2016. Vyp. 5. S. 216-219.
12. Melnyk I. M., Babiichuk R. I. Sut ta vydy stratehii pidprijemstv hotelno-restorannoho gospodarstva. Materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Innovatsii v upravlinnia asortymentom, yakistiu ta bezpekoiu tovariv i posluh» (m. Lviv, 7 hrudnia 2017 r.). 2017. S. 304-307.
13. Melnychenko S.V. Hotelni operatory: konkurentospromozhnist na natsionalnomu rynku / S.V. Melnychenko, T.V. Kudlai // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. Ekonomika. 2016. Vyp.1 (47). T. 2. S. 171-175.
14. Nienno I.M., Rudinska O.V., Bushniak T.I. Suchasni tendentsii klasyfikatsii posluh ta innovatsiinoho rozvytku hotelnykh pidprijemstv. Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy. 2019. №3. S. 211-216.
15. Podlepina P.O. Konkurentospromozhnist yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia hotelnykh pidprijemstv // Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. 2013. № 1041. S. 128-131.

16. Seheda I. V. Pidkhody do vdoskonalennia upravlinnia rozvytkom hotelnoho gospodarstva rehionu. *Biznes Inform.* 2018. № 4. S. 445-454.
17. Sysoieva S.I. Osoblyvosti upravlinnia v turystychnii haluzi v suchasnykh umovakh : Materialy Mistseve samovriaduvannia v Ukraini: teoriia ta praktyka: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii 12 hrudnia 2018 r. Poltava: Poltavska derzhavna aharna akademiia. 2018. S. 81-85.
18. Ctratehichne upravlinnia hotelnymy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia / za zah. red. prof. V. M. Zaitsevoi. Zaporizhzhia: ZNTU, 2018. 120 s.
19. Tkachova S.S. Suchasna kontseptsIya stIlykikh konkurentnih perevag pIdpriEmstva: IntegratsIya ta zbalansuvannya naukovih pIdhodIv // Uchenyie zapiski Tavricheskogo natsionalnogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Seriya «Ekonomika i upravlenie». 2012. # 25(64). # 2.
20. Feofanova O. Problemyi formirovaniya konkurentnyih preimuschestv v gostinichnom biznese / O. Feofanova, S. Nezdoyminov // Naukoviy vIshnik Odeskogo natsIonalnogo ekonomIchnogo unIversitetu. Nauki: ekonomIka, polltologIya, IstorIya. 2016. # 1 (233). S. 162-175.
21. Shapovalova O.M. Innovatsiina diialnist, yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti hotelnoho gospodarstva / O.M. Shapovalova // Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia. 2013. №16(205). S. 224-228.