

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22>

УДК [640.4+338.48]:005.332.4-026.23

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ТА ТУРИСТИЧНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ  
МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**INCREASING THE COMPETITIVE ADVANTAGES  
OF HOTEL-RESTAURANT AND TOURIST ENTERPRISES  
USING MANAGEMENT METHODS**

**Білоус Софія Василівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3651-6490>

**Красько Анна Богданівна**

кандидат географічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7738-698X>

**Безручко Любомир Степанович**

кандидат географічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0075-8631>

**Bilous Sofija, Krasko Anna, Bezruchko Lubomir**  
Ivan Franko National University of Lviv

Розкрито суть конкурентних переваг, обґрунтовано необхідність та важливість розвитку готельно-ресторанних та туристичних підприємств з точки зору розвитку національної економіки. Проаналізовано основні статистичні показники розвитку обох сфер в Україні на їх основі розроблено картографічне зображення динаміки розвитку обох сфер в країні. Авторським колективом виокремлено ряд особливостей конкуренції в готельно-ресторанній та туристичній сфері, здійснений їх детальний аналіз. Зроблено наголос на необхідності підтримання конкурентних переваг та запропоновано ряд методів менеджменту, які найактуальніші, на думку авторського колективу, саме для готельно-ресторанних та туристичних підприємств. Підсумовано актуальність та ефективність використання цих методів у індустрії гостинності та туризмі.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкурентоспроможність, готельно-ресторанна сфера, туризм, методи менеджменту.

Раскрыта суть конкурентных преимуществ, обоснована необходимость и важность развития гостинично-ресторанных и туристических предприятий с точки зрения развития национальной экономики. Проанализированы основные статистические показатели развития обеих сфер в Украине на их основе разработаны картографическое изображение динамики развития обеих сфер в стране. Авторским коллективом выделены ряд особенностей конкуренции в гостинично-ресторанной и туристической сфере, совершенный их детальный анализ. Сделан упор на необходимости поддержания конкурентных преимуществ и предложен ряд методов менеджмента, которые наиболее актуальные, по мнению авторского коллектива, именно для гостинично-ресторанных и туристических предприятий. Подведены актуальность и эффективность использования этих методов в индустрии гостеприимства и туризма.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, конкурентоспособность, гостинично-ресторанная сфера, туризм, методы менеджмента.

The object of the article. Hotel and restaurant and tourist enterprises are one of the most common types of business, new establishments appear every day, which creates a dense competitive field in a given area. The relevance

of the work is that the specifics of the use of management methods to strengthen the competitive position of these enterprises in market conditions is partially investigated. Therefore, the purpose of this study is a comprehensive study of management methods and their use to strengthen the competitive position of hotels, restaurants and tourist establishments in market conditions. On this basis, it is necessary to consider management methods and their impact on improving the competitive position of these enterprises in order to strengthen its market position, which determines the objectives of the study. Methodology. The methodological basis of the study was a set of such scientific methods as: generalization (to determine the essence of hospitality and tourism), analysis and synthesis (determination of factors influencing the development of these areas), method of systematization (processing of statistics, the use of which revealed factors of restaurant development, hotel and tourism business, features of competition in these areas, to analyze the dynamics of the market of these services during 2014-2020), graphic (for a visual presentation of the results). Results. A comprehensive analysis of the existing definitions of the concept of competitive advantage was developed and the author's definition was developed, a study was conducted using the methods of collective expert evaluation and identified the 17 most important competitive advantages of hotel and restaurant and tourism enterprises. Particular attention is paid to the concept of competition and highlights its main features in both areas. In the opinion of the authors, the most effective management methods for hotels and restaurants and tourism, which help to increase the competitiveness of enterprises in both areas, are highlighted. Companies to develop practical approaches to assessing their competitiveness. To maintain the appropriate level of competitive position, it is extremely important to find and use the most effective management methods and on their basis to form an effective strategy to ensure the productive work of enterprises in the hotel and restaurant industry and tourism. It is proposed to use the following groups of methods to assess the competitive advantages of these enterprises: the method of advantages; profile method; matrix methods; structural and functional method; Based on them, develop the following types of strategies: BTL-strategy, differentiation strategy, business strategy, innovation and benchmarking.

**Keywords:** competitive advantages, competitiveness, hotel and restaurant sphere, tourism, management methods.

**Постановка проблеми.** Індустрія туризму та сфера гостинності є важливими соціальними, економічними, культурними категоріями, які формують фундаментальні основи розвитку економік багатьох країн світу в тому числі і України. Щоденно між підприємствами цих напрямків постійно триває боротьба за свого клієнта, за укріплення підприємства на певному сегменті ринку, завоювання нових та утримання стійких конкурентоздатних позицій.

Проблеми конкурентоспроможності готельно-ресторанних та туристичних підприємств вивчаються в економічній літературі досить давно, але актуальність роботи полягає у том, що поглиблення наукових досліджень цього питання саме в умовах пост карантинної сучасності стає необхідним, а специфіка використання методів менеджменту з метою посилення конкурентоздатності готельно-ресторанних та туристичних підприємств на українському ринку досліджена частково. Тому метою даного дослідження є комплексне дослідження методів менеджменту і їх використання з метою посилення конкурентоздатності готельно-ресторанних закладів та туристичних фірм в умовах національного ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок в дослідження проблем забезпечення конкурентоспроможності здійснили також Л. Антонюк, М. Портер, Р. Фатхутдінов, Ю. Заруба, О. Кузьмін, Б. Ларреєн, А. Литвиненко, Є. Можарова, Ю. Куренков, О. Сапронова, В. Орлов, Н. Поповенко, С. Шинкаренко, Л. Шевченко, О. Шніпко, Ю. Шамрай та інші.

Проблемами дослідження саме сутності конкурентних переваг займалися такі зарубіжні і вітчизняні вчені: А. Сміт, Д. Рикардо, М. Портер, Ж. Ламбен, Г. Азоев, Д. Барабась, Н. Куденко, М. Книш, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова та інші.

Дослідженням особливостей розвитку підприємств ресторанної індустрії займалися В. А. Антонова, Н. Данько, О. Євтушенко, В. Момот, В. Нежурко, М. Науменко, О. Подлепіна, І. Пандяк, А. Погайдак, Ю. Парфененко, І. Скавронська, А. Усіна, Т. Кононенко, І. Сегеда, І. Шамара, О. Яшина та інші.

Поняття гостинності досліджували Р. Браймер, Л. Воронкова, Л. Вагена, Ф. Котлер, Г. Круль, Е. Саака, С. Скобкіна, Дж. Уокера, серед українських науковців – М. Бойко, Л. Гопкало, Х. Роглева, М. Мальська, І. Пандяк, М. Мальська.

Питання розвитку та функціонування туристичних підприємств висвітлені у працях Л. Гонтаржевської, А. Дуровича, Л. Дядечка, І. Зоріна, В. Квартальнова, В. Кифяка, О. Любіцевої, С. Мельниченка, В. Куценко, Т. І. Ткаченко, І. Ю. Швець, І. М. Школа, Л. М. Шульгіна та ін.

У своїх роботах автори висвітлюють питання поняття індустрії гостинності та її складових ресторанного та готельного бізнесу, туристичного бізнесу, конкуренції в галузях, шляхи та механізми досягнення конкурентних переваг, особливості управління якістю послуг на підприємствах готельно-ресторанних та туризму, покращення рівня

сервісу. Водночас, постійні зміни в ринковому середовищі, зокрема наслідки пандемії спричиняють щоденну мінливість умов господарювання підприємств даних напрямків. При цьому специфіка послуг закладів громадського харчування, готельних та туроператорських послуг вимагає постійного їх удосконалення для більш якісного задоволення запитів відвідувачів, а як наслідок підвищення конкурентних переваг.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні в умовах пандемії нові економічні виклики потребують від керівників готельно-ресторанних та туристичних підприємств кращого пристосування до вимог ринку за допомогою застосування дієвих методів менеджменту для покращення своїх конкурентних переваг. Саме на вибір тих методів менеджменту, які діють в умовах сьогодення, а не застарілих сфокусував дане дослідження авторський колектив.

**Постановка цілей статті.** Величезна різноманітність наукових підходів та неоднорідність ринку вносять певну неоднозначність у виборі методів менеджменту які найбільш повно та ефективно підвищують конкурентні переваги готельно-ресторанних та туристичних підприємств. Умови, що сьогодні склалися на ринку, зокрема в умовах пандемії диктують свої правила і свої конкурентні переваги готельно-ресторанні та туристичні підприємства повинні будувати враховуючи ті методи менеджменту які приносять найвищий результат. З цього виникає необхідність дослідження методів менеджменту та їх впливу на підвищення конкурентних позицій підприємств даних сфер з ціллю зміцнення їх ринкових позицій, це і обумовлює мету дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Шлях України до світової економічної системи, досить вільний доступ на її ринки іноземних конкурентів, спроби вітчизняних готельно-ресторанних підприємств та туристичних операторів завоювати собі місце на міжнародному ринку викликає необхідність всебічного аналізу проблем, пов'язаних з формуванням нових та посиленням існуючих конкурентних переваг, підвищенням рівня конкурентоспроможності туристичної продукції. Від рівня конкурентоспроможності послуг готельно-ресторанних та туристичних закладів, які є базою туристичного розвитку України, залежить конкурентоспроможність усієї національної економіки. Проблема формування та покращення конкурентних переваг послуг індустрії гостинності та туристичних фірм є ключо-

вою в ряді основних напрямків посилення економічного розвитку держави, особливої актуальності ці питання набувають у час кризи туристичної галузі зумовленої COVID-19.

С. Гаврилюк у своїй праці «Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу» конкурентні переваги визначає як матеріальні й нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які є стратегічно важливими для підприємства і дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі [1, с. 53]. Інший підхід має В. Пятанова, яка дає визначення конкурентних переваг як здатності підприємства перемогти інші підприємства за основним показником – прибутковістю [2, с. 44].

На наш погляд конкурентні переваги готельно-ресторанних та туристичних підприємств – це рівень компетенції кожного окремо взятого готельно-ресторанного та туристичного підприємства по відношенню до інших підприємств, які функціонують на ринку у вмінні використання виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження якості послуг, прибутковості, кількості обслугованих клієнтів тощо.

Особливий характер конкуренції в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі пов'язаний з виконанням підприємствами функцій надання послуги, її реалізації та організації отримання клієнтами. Це вимагає, з одного боку, врахування можливостей виробництва певного обсягу послуг, забезпечення їх якості, а з іншого, запитів клієнтів, їх платоспроможність. Ще однією особливістю є те, що великий вплив на конкурентоздатність має рівень сервісу. Процес обслуговування в цих підприємствах – це певна послідовність дій обслуговуючого персоналу відповідно до запиту відвідувача стосовно замовлення та реалізації послуг.

Якісне обслуговування означає максимальну уважність персоналу до кожного клієнта, компетентність у будь-якому питанні стосовно формування послуги. Неоднорідність ринку чинить обмежувальний вплив на можливості цінової конкуренції, адже цінові коливання в межах конкретного підприємства є небезпечними.

Авторським колективом було проведено дослідження з використанням методів колективної експертної оцінки і виділено 17 найбільш важливих конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств Львова. На рис. 1 представлено результати дослідження.



**Рис. 1. Рейтинг та оцінка потенційних конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств**

*Джерело: складно автором на основі оцінки експертів*

Як видно з рисунку за кожною перевагою, що була проаналізована, вказано бал експертної оцінки за 10-бальною шкалою, де найкраща була оцінена в 1 бал, та також місце кожної з переваг в загальному переліку. До найважливіших, які склали трійку лідерів належать: якість, ефективний менеджмент, рівень цін.

Небезпека підвищення цін для полягає в тому, що конкуренти, які пропонують схожі послуги, отримають вигоду з того, щоб продавати свої послуги за колишньою ціною та завоювати більшу кількість клієнтів. Ризик є і при зниженні цін, адже ціну можуть знизити і конкуренти, а попит буде розподілений між всіма підприємствами.

Ще одна особливість характеру конкуренції стосується саме готельної сфери, адже

готельний бізнес відрізняється досить високими показниками рентабельності (40-60%) і довгим періодом окупності (від 7 до 15 років). Завдяки цим двом змінним, цей вид бізнесу має більш м'який прохід через кризу, на відміну від більшості інших бізнесів. Витрати підтримки готелю у період консервації досить не високі і включають податок на землю, податок на нерухомість, охорона та комунальні (в межах 5-10% операційних витрат у період роботи). Проте, нажаль, це не стосується туристичних фірм, адже їхня рентабельність зазвичай складає близько 10-20%, і вони не мають змоги розпускати свої кадри та за два тижні зібрати їх назад перед сезоном. Це понижує їх конкурентні переваги, і призводить до того, що у час кризи (зокрема в умовах сьогодення викликаній COVID-19), турфірми

звертаються до своїх резервів (їх вистачає в середньому на 1-2 місяці).

Станом на 2019 р. в Україні функціонувало 57712 підприємств ресторанного бізнесу та 5335 колективних засобів розміщення. Найбільша кількість ресторанів була розташована у Київській (4505 підприємств), Харківській (3698 од), Одеській (3722 підприємств) та Львівській (3606 підприємств) областях та відповідно [3, с. 203-205]. Для аналізу тенденцій зміни ринку готельно-ресторанного господарства ми проаналізували статистичні показники за 2014–2020 роки і для кращої візуалізації зобразили їх у вигляді картосхеми представленої на рисунку 2.

З представленої на рисунку картосхеми видно що дана сфера мала зразу декілька спадів: це кризові 2013–2014 рр. та 2016 р. У 2017 р. кількість готельно-ресторанних підприємств мав позитивну динаміку – спостерігаємо приріст на 763 од., 2018 р. показники знову почали знижуватись і спад склав 2,5%. Зростання показників в 2016–2017 рр. було пов'язаним на думку авторів із зростанням

української економіки та ВВП після кризи 2013–2014 рр., чим також пояснюється спад цього показника у 2018 р.

У 2020–2021 рр. наслідки закриття кордонів держав, скасування авіасполучення, обмеження пересування у межах України між областями й абсолютна ізоляція країн одна від одної внаслідок пандемії спровокували значний спад у готельно-ресторанному господарстві. За словами О. Чорного, власника Школи готельного бізнесу Michelle готелі втратили від 60 до 90% доходу, виняток склали готелі замського формату готелів, адже на них, у період карантину якраз був підвищений попит – люди з достатком вище середнього вважали за краще пересидіти карантин поза містом. Варто зазначити, що справжня кількість підприємств є значно вищою, оскільки більшу частину їх кількості становлять фізичні особи-підприємці (близько 90%), і лише 10% – це зареєстровані підприємства. Наприклад, у 2016 році було зареєстровано 57 696 підприємств тимчасового розміщення й організації харчування, з них 6 544 – це підприємства і

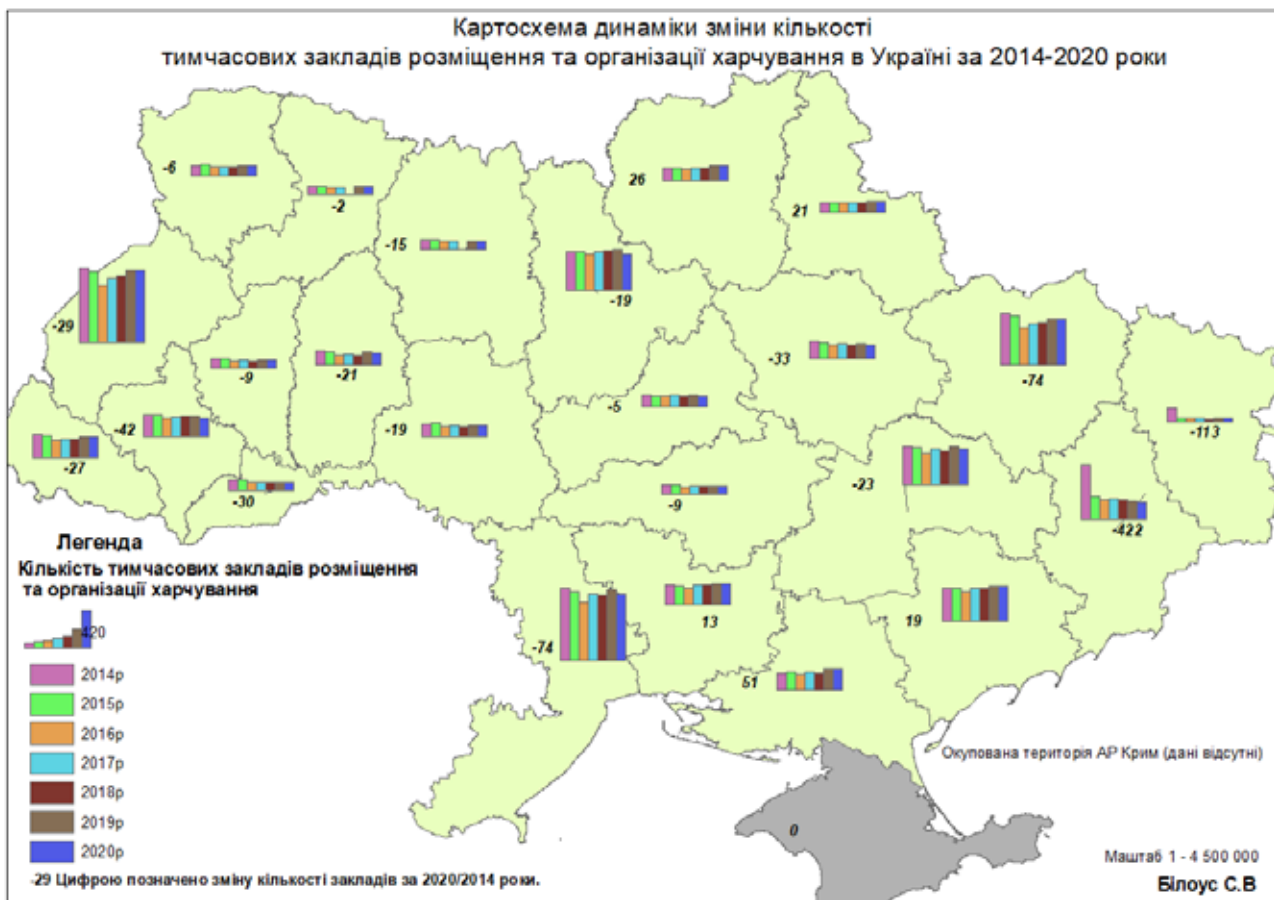


Рис. 2. Картосхема тимчасових закладів розміщення та організації харчування в Україні за 2014–2020 роки

Джерело: розроблено автором на основі [4]

51 152 – фізичні особи-підприємці. На наш погляд цим пояснюється розбіжність даних різних аналітичних компаній.

Для розвитку готельно-ресторанної сфери та туризму України характерні певні фактори, які значно сповільнюють розвиток, зокрема плінність кадрів, утруднення бюрократичних формальностей, брак професійних кадрів, брак державної допомоги у час кризи (зокрема викликаної COVID-19), залежність від продуктової інфляції і кон'юнктури ринку, політична нестабільність.

Стан туристичної галузі в Україні ми проаналізували у вигляді картографічного зображення на рис. 3.

Як видно з рисунку 3, територією України туристи розподіляються доволі нерівномірно. Варто вказати, що після анексії АР Крим немає статистичних даних по туристичних потоках на півострові. За чисельністю туристів обслугованих туристичними фірмами, як видно зі стовпчикових діаграм, лідирують Львівська, Дніпропетровська області, дещо поступаються лідерам Івано-Франківська, Одеська області. Піковим для більшості областей

був 2003 р. (АР Крим, Одеська, Запорізька, Закарпатська, Волинська, Львівська області), потім спостерігався деякий спад чисельності туристів. Далі помітний найбільший спад, що на наш погляд пояснюється фінансово-економічною кризою, що продовжується в останні роки, а також подіями, пов'язаними з анексією Автономної Республіки Крим та проведенням антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей, все це звичайно негативно вплинуло на в'їзний туристичний потік, структуру туризму та туристичні можливості країни як на внутрішньому так і зовнішньому туристичному ринку. Починаючи з 2015 р. прослідковуються порівняно позитивні показники динаміки: у 2015 р. кількість обслугованих туристів становила 2 млн осіб, у 2016 р. – 2,5 млн осіб, 2017 р. – 2,8 млн осіб, і різке підвищення показників у 2018 р. – 4,5 млн. осіб, порівняно з 2015 р. показник туристичних прибуттів зріс на 2,5 млн у 2018 р. У 2019 р. по позитивна динаміка у більшості областей продовжувала зберігатись і загальний показник склав 6,1 млн осіб, проте нажаль, ще не має даних



Рис. 3. Картограмма динаміки туристичних потоків по областях України з 2010 по 2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [4]

2020 р. які покажуть значний спад у зв'язку з COVID-19.

Щодо структури статистичних показників за видами туристів, то хотіли б зосередити увагу саме на іноземних туристах, які відвідали нашу країну. Зокрема, період 2000–2008 рр. характеризується негативною тенденцією і кількість прибуттів зменшується на 5 тис. (у 2000 р. кількість прибуттів склав 377 тис. осіб, а у 2008 р. – 372 тис. осіб). Спад у 2009 р., зумовлений світовою кризою 2008 р. (кількість прибуттів 282 тис. осіб). У 2010 р. спостерігається позитивна динаміка і кількість іноземних туристів становила 335 тис. осіб. Через проведення 2014 р. антитерористичної операції на окупованих територіях Луганської й Донецької обл. та анексованому Криму, кількість іноземних відвідувачів, стрімко скоротилася і становила 17 тис. осіб. Покращення ситуації спостерігаються з 2016 р., коли кількість іноземних туристів склала 35 тис осіб, 2017 р. – 39,6 тис. осіб, а у 2018 р. – 75,9 тис осіб, 2019 р. – 86,8 тис. осіб.

Саме конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху для розвитку готельно-ресторанних та туристичних підприємств. У зв'язку з цим важливим моментом є визначення системи показників та методів оцінки конкурентоспроможності підприємств даних сфер.

З точки зору готельно-ресторанних та туристичних підприємств є три основні вимоги які суттєво підсилюють конкурентні переваги:

- основа на ресурсних можливостях підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо відтворити (до прикладу найбільш кваліфікований персонал, особливі технології надання послуг);

- утримувати протягом тривалого часового проміжку унікальність та ідентичність бренду;

- задовольняти специфічні, індивідуальні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи (наприклад туроператорам надавати тури в унікальні дестинації, готелям особливі індивідуальні послуги, а ресторонам унікальні страви).

Покращення конкурентних переваг являє собою процес змін, і як будь-який інший процес, в тому числі той, який викликає певні протидії та супротив, він потребує управління – тобто менеджменту, і, зокрема, використання певних методів. Оскільки зміни стосуються всіх основних складових підприємства, включаючи кадрову політику, технологію надання послуг, інноваційне обладнання, ринки збуту, політику ціноутворення, тощо, то, відповідно,

вихідним моментом підвищення конкурентних переваг виступає вибір та розробка найбільш ефективних методів менеджменту. Завдяки цим методам менеджерський склад підприємства (його кадри) можуть визначити стадію розвитку підприємства, його позицію щодо конкурентів, які воно має проблеми і як їх можна вирішити, куди розвиватися та рухатися далі.

Забезпечення стійких конкурентних позицій вітчизняних готельно-ресторанних та туристичних підприємств передбачає розробку шляхів підвищення ефективності використання методів менеджменту, розроблених стратегій функціонування в конкурентному середовищі, особливої актуальності ці питання набувають у час кризи викликаної COVID-19. На наш погляд можна виділити найбільш на наш погляд ефективні методи менеджменту для підвищення конкурентних переваг закладів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, які в сучасних умовах найкраще можуть продемонструвати свою ефективність.

Метод переваг, суть якого полягає в оцінці роботи підприємства на основі порівняння його різноманітних характеристик з аналогічними характеристиками конкурентів. Існують зовнішні та внутрішні переваги. Зовнішня перевага створюється на основі тих цінних властивостей підприємства, які воно створює для своїх споживачів (меню, наявність музики, рівень сервісу). Завдяки цьому цільова аудиторія та потенційні споживачі можуть адекватно сприймати вищі ціни порівняно з підприємствами конкурентами. Внутрішні переваги створюються підприємством для самого себе, завдяки зменшенню витрат, успішності управління та оптимізації виробництва.

Метод профілів. Заснований на оцінці якості продукції та послуг, які надає підприємство. Для цього створюється перелік критеріїв для оцінки якості страв меню та сервісу в ресторанному, послуг в готельному та туристичному, які є визначальними для клієнта, після чого встановлюється їх ієрархія та порівняльна важливість. Це дозволяє порівняти продукцію готелю, ресторану, турфірми з аналогами в конкурентів, визначити проблеми в якості послуги та шляхи їх усунення.

Матричні методи засновані на оцінці діяльності підприємства в динаміці, життєвому циклі послуги, продукту та технології виробництва страв. Відповідно до теорії життєвого циклу продукту, кожен товар, який з'являється на ринку, проходить певні стадії життєвого

циклу, що включає етапи впровадження, зростання, насичення та спаду. Відповідно до стадії життєвого циклу потрібно і вибирати методи менеджменту. До матричних методів відноситься також SWOT-аналіз, який передбачає оцінку сильних та слабких сторін ресторану, його можливостей та загроз.

Структурно-функціональний метод, згідно з яким оцінюють ефективність роботи закладу з огляду на монополізацію галузі та ринку. Завдяки цьому методу визначається рівень впливу зовнішніх умов на роботу готельно-ресторанного та туристичного підприємства. У рамках структурно-функціонального методу виділяють такі чинники впливу: легкість доступу, вид страв, вхідні бар'єри (необхідні інвестиції, державне регулювання), потенціал ринку (можлива місткість), економія на масштабі, однорідність ринку, можливість технологічних нововведень, диверсифікованість послуг (різноманітність страв, доставка).

Для підтримання належного рівня конкурентоспроможності вкрай важливим є пошук та використання найбільш ефективних методів управління персоналом, максимізація використання його потенціалу задля забезпечення продуктивної роботи ресторанного підприємства. Власник закладу повинен розуміти, що на нього працюють люди, які мають різні здібності, характери та звички, тому він має ставитися до своїх працівників як до особистостей, і саме ці фактори в першу чергу повинні впливати на організацію роботи підлеглих.

Обравши будь-які з перелічених методів менеджменту і з її допомогою підвищивши свої конкурентні позиції необхідно розробити конкретно до свого підприємства певну стратегію:

BTL-стратегія – це стратегія готельно-ресторанного та туристичного підприємства, яка включає вплив на потенційного клієнта в момент прийняття рішення про покупку послуги. Дана стратегія передбачає промоакції, семплінг, демонстрації, тестові використання, маркетингу соціальних мереж (SMM), надання знижок, бонусів тощо.

Стратегія диференціації фокусує свою увагу на послугах, наданні їм індивідуальних якостей, які важливі для клієнтів та які відрізняються від аналогічних послуг інших підприємств. Втілення даної стратегії вимагає від готельно-ресторанних та туристичних підприємств збільшення витрат, що безумовно в період кризи викликаної COVID-19 є обтяжливою, проте компенсація може мати місце за рахунок підвищення цін (за умови що

аналогічних послуг немає у конкурентів), а також збільшення попиту – бо особливі якості послуги сприяють залученню більшої кількості покупців.

Бізнес-стратегія впровадження комплексного управлінського плану, що зорієнтований на зміцнення становища готельно-ресторанного та туристичного підприємства на ринку, завоювання нових часток і забезпечення координації зусиль щодо залучення нових клієнтів, підвищення конкурентних переваг і досягнення цілей та мети.

Інноваційна стратегія. В умовах глобалізації особливого значення набувають питання інновацій в готельно-ресторанному та туристичному підприємстві, адже це не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку, іміджу підприємства в цілому.

Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується дослідженням продукції конкурентів, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами й постачальниками. Особливої актуальності це набуває з точки зору пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства.

**Висновки.** Отже, на сьогодні ринок послуг України насичений недостатньо, проте яскраво виражена конкуренція. Прибутковість готельно-ресторанних та туристичних підприємств в багатьох аспектах залежить від рівня доходів населення, який знизився у зв'язку із складною політичною та економічною ситуацією в нашій країні та в першу чергу наслідками COVID-19, тому в сучасних ринкових умовах головною метою готельно-ресторанних підприємств та туристичних фірм є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання. Без ретельно підібраних методів менеджменту та на їх основі сформованої стратегії діяльність підприємств даних напрямів втрачає результативність та призводить до погіршення фінансових результатів діяльності. Оптимальне поєднання наведених методів менеджменту та стратегічних підходів, на думку авторського колективу, забезпечить підприємства отриманням позитивних результатів, підвищення ефективності, збільшення попиту на їх послуги, підвищення іміджу та формування пізнаваного бренду, зростання прибутковості.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 180 с.
2. П'ятанова В.И. Аналіз конкурентного переваги корпорації. *Економіка мегалісів і регіонів*. 2010. № 3(33). С. 42–46.
3. Антошкова Н.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні : *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення»*. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. С. 203–205.
4. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

## REFERENCES:

1. Havryliuk S. (2006) Konkurentospromozhnist pidpriemstv u sferi turystychnoho biznesu [Competitiveness of enterprises in the field of tourism business]: navch. posibnyk. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekonom. u-tet, 180 p. (in Ukrainian)
2. Piatanova V. (2010) Analyz konkurentnoho preymushchestva korporatsyy [Analysis of the competitive advantage of the corporation]. *Ekonomyka mehapolysov i rehyonov*, no. 3(33), pp. 42–46.
3. Antoshkova N.A. (2020) Analiz suchasnoho rynku restorannykh posluh v Ukraini [Analysis of the modern market of restaurant services in Ukraine]: *Materialy Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii "Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnolohii ta yikh pravovoho zabezpechennia"*, pp. 203–205.
4. Kilkist turystiv, obsluhovanykh tuoperatoramy ta turahentamy, za vydamy turyzmu [The number of tourists served by tour operators and travel agents, by type of tourism]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>