

## СТРАТЕГІЧНО-ТАКТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

**Тарас Григорович ВАСИЛЬЦІВ**

доктор економічних наук, професор  
професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу  
Львівський торговельно-економічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2889-6924>  
[tgvas77@ukr.net](mailto:tgvas77@ukr.net)

**Володимир Васильович ЗАЙЧЕНКО**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
декан, факультет економіки та менеджменту  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>  
[zaichenko.v78@gmail.com](mailto:zaichenko.v78@gmail.com)

**Руслан Любомирович ЛУПАК**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки  
Львівський торговельно-економічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>  
[economist\\_555@ukr.net](mailto:economist_555@ukr.net)

*У статті акцентовано увагу на необхідності кардинальних змін у напрямі забезпечення значно вищого рівня соціальної та економічної ефективності функціонування сфери готельно-ресторанних послуг в Україні. Проведено аналіз основних досліджень та публікацій із проблем стратегічно-тактичного планування процесів зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. Виділено основні чинники впливу на ефективність функціонування та зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної справи. Розроблено алгоритм формування конкурентоспроможної стратегії підприємства готельно-ресторанної справи, у якому передбачається аналіз конкурентного ринку (конкурентного середовища) та виділення зон внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення (ідентифікація) конкурентів, оцінювання інтенсивності конкуренції, аналіз конкурентів, дослідження конкурентоспроможності підприємства, його товарів (послуг), маркетингової діяльності і у підсумку вибір та впровадження конкурентної стратегії підприємства. Виділено важливість сегментування споживацьких ринків і споживачів, вибору оптимальної стратегії ціноутворення, врахування ризику, розроблення конкурентних карт, створення моніторингової системи та загальної бази даних про стан ринку при здійсненні стратегічно-тактичного планування процесів зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи.*

*Ключові слова:* готельно-ресторанна справа, суб'єкти бізнесу, конкурентоспроможність, планування, стратегія і тактика.

## STRATEGIC AND TACTICAL PRINCIPLES OF PLANNING FOR STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF HOSTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES

**Taras VASYLTSIV**

Lviv University of Trade and Economics

**Volodymyr ZAICHENKO**

Central Ukrainian National Technical University

**Ruslan LUPAK**

Lviv University of Trade and Economics

*The article focuses on the need for drastic changes in the direction of ensuring a much higher level of social and economic efficiency of the hotel and restaurant services in Ukraine. The analysis of the main researches and publications on the problems of strategic and tactical planning of the processes of strengthening the competitiveness of the hotel and restaurant business was carried out. The main factors of influence on the efficiency of operation and strengthening of competitiveness of enterprises in the hotel and restaurant business are highlighted. Increasing the competitiveness of the hotel and restaurant industry on the market is a factor in ensuring its development in new business conditions. The current state of the hotel and restaurant industry is determined by the pace of development of the market economy, in which competition performs the role of regulation and control of the regulatory mechanism. The formation of a competitive hotel and restaurant complex depends on the identification of competitive advantages and the development of a competitive strategy. An algorithm for the formation of a competitive strategy of a hotel and restaurant enterprise has been developed, which involves the analysis of the competitive market (competitive environment) and the selection of internal and external environment zones, the detection (identification) of competitors, the assessment of the intensity of competition, the analysis of competitors, the study of the competitiveness of the enterprise, its goods (services), marketing*

---

activities and ultimately the selection and implementation of the company's competitive strategy. The importance of segmenting consumer markets and consumers, choosing the optimal pricing strategy, taking into account risk, developing competitive maps, creating a monitoring system and a general database on the state of the market in the implementation of strategic and tactical planning of the processes of strengthening the competitiveness of the hotel and restaurant business is highlighted.

Keywords: hotel and restaurant business, business entities, competitiveness, planning, strategy and tactics.

Васильців Т., Зайченко В., Лупак Р. (2023).  
Стратегічно-тактичні засади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (1), 13-19.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(2))

Vasylytsiv T., Zaichenko V., Lupak R. (2023).  
Strategic and tactical principles of planning for strengthening the competitiveness of hostel and restaurant enterprises. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (1), 13-19.  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(2))

### **Постановка проблеми у загальному вигляді**

#### **та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Сучасний розвиток сфери готельно-ресторанних послуг в Україні вимагає кардинальних змін у напрямі забезпечення значно вищого рівня соціальної та економічної ефективності функціонування. В першу чергу це зумовлено такими існуючими на сьогодні негативними проявами, як соціальна складова – низький асортимент, якість та рівень послуг в Україні; економічна складова – низький рівень оплати праці персоналу підприємств сфери послуг в Україні; економічна складова – низький рівень показників економічної ефективності функціонування підприємств цього сектора економіки, необґрунтовано високий рівень цін на послуги і т. ін. Недостатній рівень якості послуг веде до погіршення якості життя мешканців регіону, привабливості регіону для проживання, не сприяє розвитку людського та соціального потенціалу, що перешкоджає досягненню стратегічних цілей розвитку місцевості. Слід констатувати, що існуючі на сьогодні показники соціально-економічної ефективності функціонування сфери готельно-ресторанних послуг в Україні значно поступаються та не відповідають рівню розвинених країн, що перешкоджає підвищити рівень та якість життя у нашій країні. Значною мірою така ситуація зумовлена, в тому числі, неналежним рівнем ефективності управління на всіх рівнях ієрархії управління. Особливої актуальності набуває на сьогодні проблема розробки сучасних ефективних механізмів на мікрорівні ієрархії управління, направлених на забезпечення виводу підприємств сфери готельно-ресторанних послуг з кризового стану та забезпечення їх розвитку, у тому числі розвитку мережі сучасних підприємств сфери послуг; підвищення економічної з одночасним забезпечення соціальної складових ефективності функціонування кожного окремо взятого підприємства цієї сфери в Україні. З викладеного випливає актуальність теми дослідження.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи є об'єктом багатьох наукових публікацій, у яких обґрунтовуються проблеми організації, ресурсного забезпечення, моніторингу та ін. Попри це зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи повинно бути раціонально спланованим та враховувати особливості досягнення очікуваних результатів, передбачати вплив ризиків та загроз, визначати різні варіанти альтеративного розвитку подій у конкурентному середовищі.

На думку І. Банева, О. Величко [1, с. 6–11], В. Фостолович [2, с. 18–25] на першому етапі стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи необхідно провести оцінювання поточного стану підприємства на ринку, визначити ступінь його адаптації до тенденцій в конкурентному середовищі, порівняти розраховані показники із нормативними та загальногалузевими значеннями. Дійсно, відсутність повної інформації про сучасний стан справ на підприємстві може негативно вплинути на об'єктивність визначення планових результатів та створити непередбачувані ризики при забезпеченні необхідного рівня конкурентоспроможності.

Для досягнення стратегічних цілей підприємствами готельно-ресторанної справи використовуються різні інструменти та заходи, зокрема В. Фостолович наголошує на додержанні управлінського підходу та важливості постійного його удосконалення у відповідності до прогресивних тенденцій на ринку готельно-ресторанних послуг [3, с. 126–130]. Такого ж підходу дотримуються Т. Лисюк, О. Терещук, М. Пасічник і більшу увагу акцентують на необхідності застосування інноваційних технологій в системі управління конкурентоспроможністю підприємства готельно-ресторанної справи [4]. Дійсно технології мають пріоритетне значення для підприємств будь-якого виду економічної діяльності, а для готельно-ресторанного господарства, де важливе місце займають процеси комунікації, гостинності, прийому та розміщення гостей, їх роль зростатиме і в майбутньому охоплюватиме ширші сфери організації надання готельно-ресторанних послуг.

Прийнято виділяти й інші параметри зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. У праці [5, с. 153–158] наголошується на важливості забезпечення економічної безпеки підприємства, складові якої маю вагоме значення в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю. Так, для підприємств готельно-ресторанної справи важливо розвивати

---

інвестиційну, інноваційно-технічну, маркетингову та іншу діяльності, що є складовими економічної безпеки. Загалом розроблено низку підходів до визначення складових економічної безпеки і тут доречно обрати такий, що вдало врахує особливості діяльності підприємства готельно-ресторанної справи та зміцнення його конкурентоспроможності

На думку С. Галасюк, К. Наймарк при визначенні інструментарію та заходів реалізації стратегічних цілей зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної справи необхідно попередньо оцінити конкурентний профіль підприємства та використовувати для цього сучасні прогресивні методики і за необхідності залучати аналітичні центри, платформи та ін. [6, с. 247–260]. Про важливість процедур оцінювання та діагностики при зміцненні конкурентоспроможності наголошується й у наукових працях [7, с. 102–150; 8, с. 7–24] та виділяється необхідність використання методичних підходів із широким набором критеріїв і економіко-математичних інструментів, що дозволяє повноцінно вивчити середовище функціонування підприємства готельно-ресторанної справи і об'єктивно та системно сформулювати стратегічно-технічні планові завдання.

Також варто наголосити, що зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної справи залежить від значної кількості факторів, зокрема М. Барна, Л. Гліненко, Ю. Дайновський виділяють важливість впливу маркетингово-збутових, інформаційно-аналітичних, соціально-психологічних факторів [9, с. 415–421], Є. Діденко, О. Дідук – економічних, організаційних, технічних факторів [10, с. 107–111] і такий перелік можна розширювати із врахуванням особливостей розвитку ринку готельно-ресторанних послуг.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Проте більшість цих досліджень охоплюють загальну проблематику застосування та розрахунку економічних показників (інколи з розглядом соціальних аспектів) ефективності функціонування підприємств сфери готельно-ресторанних послуг. Щодо вивчення аспектів стратегіко-тактичних засад планування зміцнення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, зокрема його особливостей та методів впровадження сучасних (можна назвати інноваційних) підходів у діяльність та оцінювання ефективності підприємств у сфері готельно-ресторанних послуг, яка характеризується обмеженістю ресурсної бази та системною підпорядкованістю, тут вищевказаним питанням приділяється недостатня увага.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування стратегічно-тактичних засад планування зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанних послуг.

#### **Виклад основного матеріалу**

Сьогодні значно розширилися ділові й культурні зв'язки України практично з усім світом, а також розвивається ділова активність та відбувається розвиток вітчизняної економіки та бізнесу, що сприяє збільшенню контактів, кількості подорожей, відряджень, іноземних і вітчизняних туристів, які прибувають в регіони України. Виникла необхідність розміщення гостей у готельно-ресторанних комплексах з відповідним рівнем сервісу.

Розвиток готельно-ресторанного комплексу України (та більшості його підприємств) характеризується адаптацією реформованих підприємств готельно-ресторанного типу до ринкового середовища, комплексним вирішенням назрілих проблем підвищення економічної і соціальної ефективності та конкурентоспроможності готельно-ресторанних послуг, які почали поступово підтягуватися до світових стандартів.

Основні чинники впливу на ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанної справи на сучасному етапі, як виявив аналіз, стосуються здебільшого проблем збільшення кількості готельних місць; розвитку матеріально-технічної бази; сертифікації готельних та ресторанных послуг; складних економічних умов, в яких вимушений виживати готельно-ресторанні об'єкти (значні витрати на утримання та експлуатацію матеріально-технічного фонду і проблема платежів за комунальні послуги, значний податковий тиск тощо).

Слабка підтримка готельно-ресторанної діяльності з боку держави, проблема інвестиційної активності, сезонність і нерівномірність завантаження, посилення конкуренції на готельно-ресторанному ринку, відсутність надійної і достовірної інформації про стан ринку готельних та ресторанных послуг і відповідної конкуренції на цьому ринку ще більше погіршує стан соціально-економічної ефективності функціонування підприємств відповідної сфери економіки. В таких умовах слід розробити та в подальшому реалізувати ефективну стратегію та відповідні тактичні заходи з підвищення соціально-економічної ефективності підприємств готельно-ресторанної справи [11, с. 4–8]. У цих умовах необхідна розробка стратегії розвитку готельно-ресторанного господарства, яка повинна забезпечити надійний захист конкурентних переваг підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства на ринку є найважливішим фактором забезпечення його розвитку в нових умовах господарювання. Формування конкурентоспроможного готельно-ресторанного комплексу обумовлено взаємодією факторів, явищ і процесів, що стимулюють розвиток конкурентоспроможності в сфері надання готельних та ресторанных

послуг, характеризують зв'язки між потребами і виробництвом, попитом і пропозицією, доходом і споживанням.

Сучасний стан готельно-ресторанного господарства обумовлений темпами розвитку ринкової економіки, в якій конкуренція виконує роль регулюючого і контролюючого механізму. Виділяють функціональну, видову і маркетингову конкуренцію. З точки зору механізму і методів здійснення конкуренцію поділяють на цінову й нецінову.

Формування конкурентоспроможного готельно-ресторанного комплексу залежать від виявлення конкурентних переваг і розробки конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія кожного підприємства готельно-ресторанної справи розробляється згідно із структурою попиту, своїм станом в галузі й на конкретному ринку, тому розробка ефективної конкурентної стратегії можлива тільки після ретельного аналізу самого конкурентного ринку і діяльності конкурентів.

В якості типового алгоритму оцінювання та формування конкурентоспроможної стратегії підприємства готельно-ресторанної справи пропонуємо послідовність дій, представлену на рис.1. Загалом єдиної методики аналізу конкуренції і конкурентів, виявлення конкурентних переваг, порівняння конкурентоспроможності підприємств та послуг (товарів) на сьогодні не існує. Збирання усіх даних, необхідних для аналізу конкурентів, на практиці майже завжди неможливе. Тут доцільно широко використовувати закордонний досвід.

Формування конкурентоспроможного готельно-ресторанного комплексу обумовлюється ринковим середовищем, тому доцільно досліджувати фактори його формування і сам ринок готельно-ресторанних послуг як складові механізму зміцнення конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства. При цьому систему факторів формування готельно-ресторанного комплексу можна об'єднати в такі групи: фактори макросередовища (природні, економічні, демографічні, технологічні, соціальні й політичні; конкуренти, постачальники, партнери, посередники, споживачі, держава) і фактори мікросередовища (показники соціальної та економічної ефективності функціонування підприємства).

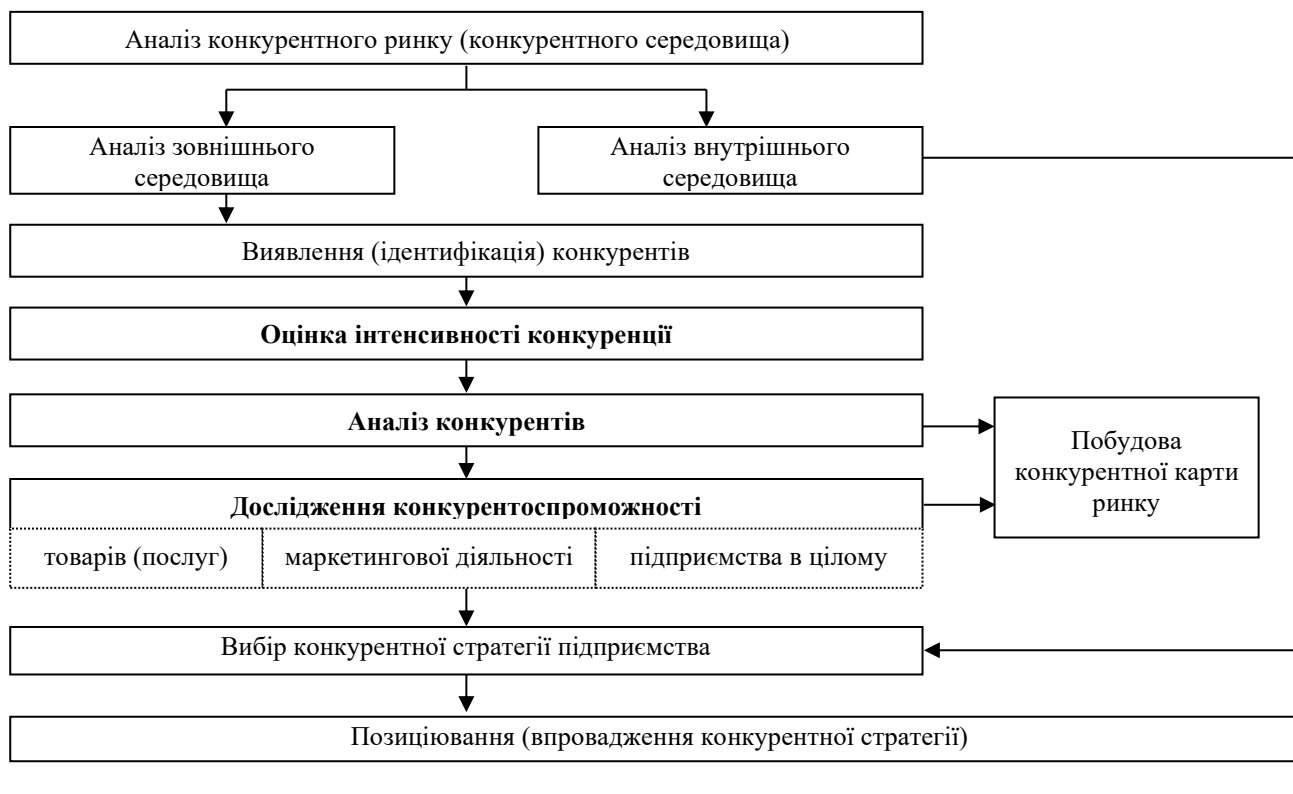


Рис. 1. Алгоритм формування конкурентоспроможної стратегії підприємства готельно-ресторанної справи

Для розробки конкурентної стратегії необхідна також оцінка ринку як конкурентного середовища підприємства готельно-ресторанної справи. Треба оцінити місткість ринку, інтенсивність конкуренції. Для виявлення місця підприємства на регіональному ринку готельно-ресторанних послуг потрібна побудова конкурентних карт. Безперечно, поведінка окремого підприємства готельно-ресторанного господарства обумовлена ринковими умовами і конкуренцією. Підприємство змушено не тільки реагувати на зміну структури галузі, але й вибирати свою позицію в цій структурі. Конкурентна стратегія – реакція підприємства на сили, що знаходяться за межами її контролю або впливу, розробляється згідно із структурою попиту, позицією в галузі і на конкретному ринку.

У світовій практиці існують різні підходи до сегментування споживачьких ринків і споживачів, точки зору на переваги сегментування, як однієї із стратегій досягнення конкурентоспроможності, але єдиного способу сегментування ринку немає. Вибір вимог, критеріїв сегментування залежить від специфіки кожного ринку. Відтак доречно удосконалити методичні основи сегментування ринку споживачів для підприємства готельно-ресторанної справи, що дозволяє найбільш швидко визначити підприємству цільовий сегмент (сегменти) споживачів, концентрування зусиль на якому забезпечить успіх у конкурентній боротьбі.

У сучасних умовах на ринку готельно-ресторанного господарства широко застосовується цінова конкуренція. Підприємство готельно-ресторанної справи є вільним в питаннях ціноутворення і може широко використовувати ціноутворення в якості основного механізму конкурентної стратегії, що потребує ретельної розробки управлінських рішень щодо встановлення цін на послуги (тарифів).

Сьогодні існують різні підходи до ціноутворення, більшість з яких відомі в Україні і використовуються вітчизняними підприємствами готельно-ресторанного комплексу, але існують і не дуже поширені методи: “Правило 1/1000” і “Формула Хуббарт”.

Вибір оптимальної стратегії ціноутворення на послуги підприємств готельно-ресторанної справи ускладнюється низкою особливостей і проблем господарства, значне місце серед яких займає сезонне коливання попиту. Більшість підприємств готельно-ресторанної справи розраховують тарифи, користуючись підходом “витрати плюс прибуток”. Водночас сучасний стан готельного господарства обумовлює необхідність встановлювати тарифи на послуги підприємства готельно-ресторанної справи з урахуванням прогнозування попиту. Відтак підприємствам готельно-ресторанної справи слід розраховувати сезонні індекси на основі дослідження попиту на послуги за останні роки і прогнозувати попит помісячно на наступний рік. Відповідно до попиту повинна бути скоригована і конкурентна стратегія підприємства, активно використовуватись цінова конкуренція.

Для гнучкості ціноутворення необхідне врахування ризику при встановленні тарифів на послуги підприємств готельно-ресторанної справи. Доповнюючи існуючі методичні основи розрахунку ризику при ціноутворенні на послуги підприємства готельно-ресторанної справи залежно від завантаженості, важливо використовувати методику, яка дозволить постійно оцінювати контрольованість та неконтрольованість ситуації на підприємстві. За допомогою цих карт можна виявити розбіжності між змінністю технологічного процесу внаслідок випадкових і не випадкових причин.

Процедура використання цих карт полягає в наступному:

1. Через однакові відрізки часу проводиться вибірка об'ємом  $n$  і розраховується вибіркове середнє (наприклад, кожної доби розраховуємо коефіцієнт завантаженості готельно-ресторанного комплексу).
2. Отримане значення наносимо на контрольну карту.
3. Якщо вибіркове значення знаходиться за межею регулювання, проводиться виявлення не випадкових причин варіації (переглядається встановлений тариф).
4. Якщо два послідовно отриманих значення вибіркового середнього знаходяться між попереджуючою межею і межею регулювання приймаються негайні заходи (припинення процесу надання послуг за існуючими тарифами, стимулювання попиту і т.п.).
5. Якщо значення на карті утворюють виразний зростаючий або спадаючий тренд, вживаються заходи (навіть у випадках, коли ці значення знаходяться у попереджуючих межах). Цей тренд може стати індикатором наявності не випадкових причин (наприклад, зменшення попиту на готельно-ресторанні послуги внаслідок зниження ділової активності).

Розробка пріоритетних напрямів стратегічно-тактичного розвитку підприємства готельно-ресторанної справи обумовлює необхідність дослідження регіональних особливостей попиту, що включає аналіз факторів макро- і мікросередовища. При аналізі макросередовища доцільно приділяти увагу природним факторам району функціонування підприємства, врахуванню економічних передумов розвитку гостинності, технологічному середовищу і ролі державного регулювання готельно-ресторанної діяльності. Такий аналіз доцільно проводити з метою стратегічно-тактичного планування диверсифікації діяльності підприємства. Зокрема, залежно від мети візиту рекреаційний потенціал має вирішальне, більше або менше значення. Окремі види туризму, наприклад діловий, можуть розвиватися в районах, що не мають значних рекреаційних ресурсів. Для створення (започаткування діяльності) підприємством, наприклад, таких видів туризму, як пізнавальний, оздоровчий, складова “природно-рекреаційний потенціал” має першорядне значення, можливе за умови наявності великих запасів цінних видів туристських ресурсів, що користуються значним попитом у поєднанні з відносно високим рівнем соціально-економічного рівня району, наявністю розвинутої інфраструктури.

Для розробки конкурентних стратегій потрібна оцінка готельно-ресторанного ринку – конкурентного середовища, що включає дослідження місткості ринку, виявлення (ідентифікацію) конкурентів і оцінювання інтенсивності конкуренції. Це дозволяє зробити висновки про перспективи розвитку ринку району функціонування підприємства готельно-ресторанної справи.

Виявлення місця окремого підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг здійснюється за допомогою побудови конкурентних карт. Враховуючи особливості району функціонування, конкурентну позицію на ринку і з використанням аналізу внутрішнього середовища, підприємство має змогу розробити

найбільш оптимальну конкурентну стратегію, тобто настає етап розроблення конкурентної стратегії і позиціонування або її впровадження.

Враховуючи важливість володіння інформацією про ринок готельно-ресторанних послуг, важливим є створення моніторингової системи – системи взаємного інформування, що дозволяє аналізувати інтерактивні відносини між підприємством, конкурентами, ринком, завдяки чому постійно можна знати дійсну ціну за якою надавати послуги і добре орієнтуватись на ринку. Збір інформації доцільно здійснювати за такою схемою: 1) щотижня збираються відомості про основних конкурентів підприємства згідно з розробленою формою; 2) отримана інформація аналізується і зводиться до єдиної таблиці; 3) зведені дані формуються у вигляді звітів і діаграм.

Створення загальної бази даних про стан ринку готельно-ресторанних послуг дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Порівняльні аналітичні показники дозволять підприємству готельно-ресторанної справи володіти оперативною інформацією про стан ринку і виявити місце кожного конкурента на ринку, контролювати ситуацію, визначити стратегію надання та розширення послуг. На основі такої інформації підприємство зможе також організовувати розробку і реалізацію дієвих цільових програм з розвитку готельно-ресторанного господарства, координації діяльності установ, підприємств, організацій незалежно від форм власності, які функціонують в сфері діяльності підприємства та направляти такі рекомендації до відповідних профільних державних інституцій.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Під час планування політики підвищення ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів сфери готельно-ресторанних послуг необхідно дотримуватися єдиних принципів: забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності; відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів та витрат; можливість застосування показників ефективності в управлінні підприємством, прийнятті рішень та виконанні різних операцій; використання системи показників для виявлення резервів підвищення результативності усіх видів діяльності підприємства. Такий підхід орієнтується на наступні групи показників: узагальнюючі показники економічної ефективності підприємства (рівень задоволення потреб споживачів готельно-ресторанних послуг, обсяги доходу від наданих послуг у розрахунку на одиницю витрат ресурсів, рентабельність вкладеного в готельно-ресторанний бізнес капіталу); показники ефективності використання праці (трудомісткість послуг, відносне вивільнення працівників, темпи росту продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці); показники ефективності використання основних засобів (фондовіддача основних засобів, фондомісткість послуг); показники ефективності використання фінансових активів (відносне вивільнення оборотних коштів, питомі капіталовкладення, капіталовкладення на одиницю наданих готельно-ресторанних послуг, рентабельність інвестицій, строк окупності інвестицій); показники якості готельно-ресторанних послуг (економічний ефект від поліпшення якості послуг, частка послуг, яка відповідає кращим взірцям та стандартам якості сервісного обслуговування).

Подальші наукові пошуки доцільно зосередити навколо аспектів обґрунтування стратегії зміцнення цифрової конкурентоспроможності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

### **Література**

1. Банева І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11.
2. Фостолович В. А. Сучасні інструменти управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 11-12. С. 18–25.
3. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 126–130.
4. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
5. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (2). С. 153–158.
6. Галасюк С. С., Наймарк К. А. Оцінка конкурентного профілю підприємств ресторанного господарства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 247–260.
7. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 230 с.
8. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. № 51. P. 7–24.

---

9. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421.

10. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12 (175). С. 107–111.

11. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4–8.

### References

1. Banyeva, I. O., Velychko, O. V. (2020). Modern approaches to the organization of the hotel and restaurant business. *Modern Economics*. No. 36. P. 6–11.

2. Fostolovych, V. A. (2020). Modern business management tools in the field of hotel and restaurant business. *Investments: practice and experience*. No. 11-12. P. 18–25.

3. Kovalchuk, T. G. (2019). Prospects for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine in the conditions of globalization of the world economy. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. Issue 23(1). P. 126–130.

4. Lysyuk, T., Tereshchuk, O., Pasichnyk, M. (2022). Innovative technologies in the hotel and restaurant industry. *Economy and society*. No. 40. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>.

5. Vasiltsiv, T. G., Urazaliyev, R. M. (2011). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*. Issue 21 (2). P. 153–158.

6. Galasyuk, S. S., Naimark, K. A. (2017). Evaluation of the competitive profile of restaurant enterprises. Theoretical, methodological and practical aspects of the competitiveness of enterprises: a monograph / edited by O. G. Yankovo. Odesa : Atlant.

7. Lupak, R. L. (2008). Competitiveness of the trade enterprise and the mechanism of its provision. Lviv : Lviv Commercial Academy.

8. Ilyash, O., Lupak, R., Vasylytsiv, T., Hetmanskyi, V. (2021). Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. No. 51. P. 7–24.

9. Barna, M. Yu., Glinenko, L. K., Daynovskiy, Yu. A. (2020). Factors of competitiveness of restaurant enterprises. *Market infrastructure*. Issue 39. P. 415–421.

10. Didenko, E. O., Diduk, O. A. (2015). Types of competitive advantages of restaurant enterprises and peculiarities of their management. *Formation of market relations in Ukraine*. No. 12 (175). P. 107–111.

11. Vasiltsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovskiy, O. V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Economy and the state*. No. 5. P. 4–8.