ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему «Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності в умовах післявоєнного розвитку України»

Виконав: здобувач 4 курсу
групи ХарГРС22-1з
спеціальності
241 – Готельно-ресторанна справа
Алі А.
Керівник: Карюк А.О.
Рецензент: Гайденко С.В.

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

“19” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу.

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач **Алі А.**

допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ

_____доц., к. е. н. Писарева І.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

“ __ ” _____ 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітній рівень бакалавра
Спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ТіГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.
_____
« 2 » « березня » 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Алі Адаму

1. Тема роботи «Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності в умовах післявоєнного розвитку України»
керівник роботи, Карюк Андрій Олександрович, ст. викл.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 2.03.2026 р. № 198-03

2.Термін подання роботи здобувачем 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані щодо діяльності готелю «Panorama De Luxe»

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1.Визначити теоретичні основи розвитку надання послуг в закладах сфери розміщення. 2. Надати загальний аналіз готельного підприємства 3. Надати методичні рекомендації щодо удосконалення додаткових послуг. 4.Запропонувати заходи щодо розвитку механізму впровадження нової додаткової послуги. 5. Розрахувати економічну ефективність від запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Мета і завдання проєкту. 2. Суть та особливості надання послуг в закладах гостинності. 3. Процес надання основних послуг у готельній діяльності. 4. Класифікація додаткових послуг 5. Рівні стандартів обслуговування у готельній індустрії. 6. Номерний фонд готелю. 7. Організаційна структура управління готелю. 8. Аналіз кадрового потенціалу. 9.Основні фінансові показники діяльності готелю. 10. Основні фінансові показники діяльності готелю. 11. Напрями поліпшення якості обслуговування в готелях. 12. Впровадження нової додаткової послуги.13. Витрати для створення послуги.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Карюк А.О.,		
Нормоконтроль	Соколенко А. С.		

7. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	*Збір і обробка первинної інформації*	*02.03 – 21.03*	
2	*Робота над теоретичним розділом*	*23.03 – 11.04*	
3	*Робота над аналітичним розділом*	*13.04 – 02.05*	
4	*Робота над проектним розділом*	*07.05 – 20.05*	
5	*Розробка і оформлення графічного матеріалу*	*21.05– 30.05*	
6	*Оформлення пояснювальної записки*	*01.06 – 06.06*	
7	*Передзахист*	*08.06 – 20.06*	

Студент _____ Алі А.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи Карюк А.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ . 9

1.1 Еволюція та сучасні тенденції розвитку конкурентного середовища у сфері гостинності 9

1.2 Сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності 18

1.3 Виклики функціонування підприємств сфери гостинності України в умовах післявоєнного відновлення 26

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "NOTA BENE" 31

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного типу «NOTA BENE» 31

2.2 Аналіз конкурентного середовища готельно-ресторанного комплексу “Nota Bene” 38

2.3 Оцінка проблем та перспектив підвищення конкурентоспроможності підприємства 44

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА 53

3.1 Інноваційні технології як напрям підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства 53

3.2 Удосконалення маркетингової діяльності NOTA BENE як напрям підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства 64

3.3. Визначення економічної доцільності впровадження запропонованих заходів 76

ВИСНОВКИ 86

СПИСОК ВИКОРИСТАНХ ПОСИЛАНЬ 92

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки сфера гостинності відіграє важливу роль у забезпеченні туристичної привабливості регіонів, розвитку малого та середнього бізнесу, створенні робочих місць і формуванні позитивного іміджу країни. Готельно-ресторанні підприємства не лише задовольняють потреби населення у проживанні, харчуванні та відпочинку, а й виступають важливою складовою туристичної, ділової та соціальної інфраструктури. Водночас ця сфера є надзвичайно чутливою до змін зовнішнього середовища, рівня платоспроможного попиту, безпекової ситуації, технологічного розвитку та поведінки споживачів.

Особливої актуальності питання підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності набуло в умовах воєнного стану в Україні. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування готельно-ресторанного бізнесу: скоротилися окремі туристичні потоки, змінилася структура клієнтів, зросли витрати на енергоресурси, логістику та персонал, посилилися безпекові вимоги до організації обслуговування. Водночас у відносно безпечних регіонах, зокрема у Львові, сформувалися нові можливості для розвитку готельно-ресторанних підприємств, пов’язані з релокацією бізнесу, активністю міжнародних організацій, зростанням попиту на тимчасове проживання, конференц-послуги, ресторанне обслуговування та організацію ділових заходів.

За таких умов конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства залежить не лише від якості номерного фонду чи рівня цін, а й від здатності підприємства швидко адаптуватися до нових ринкових умов, забезпечувати безпеку гостей, підтримувати високий рівень сервісу, ефективно використовувати цифрові канали просування, розвивати партнерські зв’язки та впроваджувати інноваційні технології. Сучасний споживач очікує не просто базової послуги проживання або харчування, а комплексного сервісу, зручної

комунікації, персоналізованого підходу, гнучких умов бронювання, позитивного клієнтського досвіду та довіри до підприємства.

Актуальність теми роботи зумовлена необхідністю пошуку ефективних напрямів підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств України в умовах воєнних викликів і майбутнього післявоєнного відновлення. Для підприємств сфери гостинності важливим завданням є не лише збереження поточних позицій на ринку, а й формування довгострокових конкурентних переваг, які дозволять ефективно функціонувати в умовах посилення конкуренції, цифровізації та зміни споживчих очікувань.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE.

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE на основі аналізу його діяльності, конкурентного середовища, сильних і слабких сторін, а також сучасних тенденцій розвитку сфери гостинності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності та узагальнити основні наукові підходи до його трактування;

– охарактеризувати сучасні тенденції розвитку конкурентного середовища у сфері гостинності;

– визначити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств;

– проаналізувати особливості функціонування підприємств сфери гостинності України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення;

– надати загальну характеристику діяльності готельно-ресторанного комплексу NOTA BENE;

– здійснити аналіз конкурентного середовища підприємства та визначити його позиції серед основних конкурентів;

– визначити ключові проблеми, що стримують подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства;

– запропонувати напрями впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємства;

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань конкурентоспроможності, управління підприємствами сфери гостинності, маркетингу, інноваційного розвитку та економічної ефективності.

Практичне значення роботи полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності NOTA BENE. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємством для активізації цифрового маркетингу, покращення роботи з постійними клієнтами, розвитку корпоративного сегменту, посилення онлайн-репутації, удосконалення партнерських зв’язків і підвищення результативності маркетингових витрат.

Структура роботи відповідає поставленій меті та завданням дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. У другому розділі проведено аналіз діяльності та конкурентного середовища готельно-ресторанного комплексу NOTA BENE. У третьому розділі запропоновано напрями підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, зокрема шляхом впровадження інноваційних технологій і вдосконалення маркетингової діяльності, а також здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

1.1 Еволюція та сучасні тенденції розвитку конкурентного середовища у сфері гостинності

Для підприємств сфери гостинності конкурентоспроможність є визначальним чинником ефективного функціонування та забезпечення стійких позицій на ринку. У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність», що зумовлено специфікою галузі, високим рівнем конкуренції та постійною трансформацією споживчих потреб. Наприклад, Майкл Е. Портер у своїй роботі «The Competitive Advantage of Nations» визначає, що сутність конкурентоспроможності полягає у його здатності формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги, зокрема шляхом оптимізації витрат або диференціації послуг, що забезпечує більш ефективне функціонування та вищі результати діяльності порівняно з конкурентами.

На відміну від Портера, американський економіст Ф. Котлер розглядав дану категорію через здатність суб’єкта господарювання максимально задовольняти потреби споживачів. Учений акцентував увагу на важливості створення споживчої цінності, високої якості обслуговування та формування довготривалих взаємовідносин із клієнтами як основи забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. А. Маренич та І. Астахова трактують конкурентоспроможність як комплексну характеристику діяльності підприємства, що ґрунтується на оцінці різних напрямів його виробничо-господарського функціонування та дає змогу виявити переваги суб’єкта господарювання у конкурентному середовищі, а також визначити шляхи посилення ринкових позицій порівняно з конкурентами.

У міжнародному економічному середовищі конкурентоспроможність доцільно розглядати як здатність держави або підприємства ефективно

функціонувати в умовах глобальної конкуренції, забезпечуючи стійкі позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. В таблиці 1.1 наведено різні визначення та порівняння поняття «конкурентоспроможність», що дозволяє більш комплексно дослідити сутність даної економічної категорії та визначити основні підходи до її трактування.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика означення «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення	Основний акцент визначення
1	2	3
М. Портер	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку	Формування та підтримання конкурентних переваг на ринку
Ф. Котлер	Здатність підприємства залучати і утримувати клієнтів за допомогою пропозиції продуктів або послуг, які мають вищу цінність порівняно з конкурентами	Створення споживчої цінності та утримання клієнтів
А. Маренич, І. Астахова	Комплексна характеристика діяльності підприємства, що відображає ефективність використання його ресурсів і потенціалу та визначає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати переваги у конкурентному середовищі	Ефективність використання ресурсів і потенціалу підприємства
І. Ансофф	Здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку серед виробників і продавців аналогічної продукції, забезпечуючи вищий рівень якості, оптимальну цінову політику та належний рівень обслуговування споживачів	Якість продукції та послуг, цінова політика й рівень обслуговування
Піддубний І.О., Піддубна А.І.	Потенційна або реалізована здатність суб'єкта господарювання ефективно здійснювати діяльність у відповідному зовнішньому середовищі на основі сформованих конкурентних переваг та займати стійкі позиції порівняно з іншими учасниками ринку	Адаптивність підприємства до зовнішнього середовища та ринкова стійкість

Продовж. табл.1.1

С. Ярошенко	Підприємство вважається конкурентоспроможним у разі здатності протягом тривалого часу зберігати та посилювати свої ринкові переваги завдяки ефективній стратегії розвитку, стабільному функціонуванню та прибутковій діяльності.	Довгострокове утримання ринкових переваг і стратегічний розвиток
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність відображає рівень ефективності задоволення потреб споживачів підприємством у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що реалізують аналогічні товари або послуги.	Ефективне задоволення потреб споживачів

Проведений аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування поняття конкурентоспроможності. Більшість авторів пов'язують дану категорію із здатністю підприємства формувати конкурентні переваги, ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати високий рівень задоволення потреб споживачів.

Отже, виходячи з інформації, вказаної вище, можна визначити основні напрями забезпечення та підтримання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності (Рис. 1.1). Серед них доцільно виокремити:

- формування та підтримання стійких конкурентних переваг;
- підвищення якості готельних послуг та рівня сервісного обслуговування;
- забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів;
- удосконалення системи управління підприємством;
- ефективне використання ресурсного потенціалу;
- впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємства;
- розвиток цифрових каналів комунікації та просування послуг;
- формування позитивного іміджу та ділової репутації;
- підвищення кваліфікації персоналу та розвиток кадрового потенціалу;
- адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища.

Рис.1.1. Основні напрями забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства

У сучасних умовах функціонування сфери гостинності особливого значення набувають інноваційність, діджиталізація послуг, клієнтоорієнтованість та здатність підприємств швидко реагувати на зміни конкурентного середовища. У зв'язку з цим доцільним є дослідження сучасних тенденцій розвитку конкурентного середовища у сфері гостинності.

За даними міжнародного онлайн-видання HotelExecutive на початку 2026 року глобальна індустрія туризму та готельного бізнесу перебуває на переломному етапі, і, за прогнозами, кількість міжнародних туристів вперше в історії перевищить 1,55 мільярда. [1] Сучасний етап розвитку сфери гостинності характеризується суттєвим впливом технологічних, економічних та соціальних трансформацій, які змінюють підходи до організації готельного бізнесу, надання послуг та формування споживчого досвіду. Післякризові та післявоєнні умови функціонування підприємств сфери гостинності супроводжуються активним розвитком цифрових технологій, зростанням ролі штучного інтелекту, а також швидкою зміною поведінки та очікувань споживачів. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від

їхньої здатності адаптуватися до нових тенденцій ринку, впроваджувати інноваційні підходи до обслуговування та оперативно реагувати на трансформації зовнішнього середовища.

Сучасний етап розвитку сфери гостинності супроводжується формуванням низки ключових тенденцій, які суттєво впливають на функціонування та конкурентоспроможність підприємств галузі. До основних тенденцій доцільно віднести:

1) активне впровадження технологій штучного інтелекту та цифрових рішень у систему управління підприємствами й процес обслуговування споживачів;

2) посилення економічної диференціації ринку та формування різних сегментів споживачів відповідно до рівня їхніх фінансових можливостей;

3) зростання популярності внутрішнього туризму під впливом соціальних, економічних і безпекових чинників;

4) підвищення ролі жіночого лідерства у сфері гостинності та розширення участі жінок у процесах управління підприємствами;

5) вплив масштабних міжнародних і національних подій на розвиток туристичного та готельного ринку.

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності технології штучного інтелекту поступово стають важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств. Найбільш активно штучний інтелект використовується у процесах взаємодії з гостями, організації операційної діяльності та автоматизації управлінських процесів. До основних напрямів застосування належать персоналізовані сервіси обслуговування клієнтів, системи прогнозування потреб споживачів, цифрові канали комунікації, алгоритми динамічного ціноутворення, автоматизація процесів бронювання, а також інтелектуальні системи управління ресурсами підприємства.

Подальший розвиток підприємств сфери гостинності пов’язується з формуванням моделі взаємодії між персоналом та технологіями штучного інтелекту, у межах якої автоматизовані системи виконуватимуть функції обробки

даних, аналітики та оптимізації операційних процесів, тоді як працівники зосереджуватимуть увагу на забезпеченні індивідуального підходу до гостей, емоційної взаємодії та високої культури сервісу. Упровадження таких змін потребує поетапної адаптації підприємств, що передбачає тестування інноваційних рішень, аналіз результатів їх застосування та поступове інтегрування нових технологій у систему управління готельним підприємством.

За сучасних умов конкурентні переваги підприємств сфери гостинності значною мірою залежатимуть від ефективності обраної стратегії диференціації. Важливого значення набуває поєднання інноваційних технологій із персоналізованим сервісом, орієнтованим на формування позитивного споживчого досвіду. Перспективними напрямами розвитку є впровадження цифрових інструментів обслуговування, збереження високого рівня персональної взаємодії з клієнтами, а також використання гібридних моделей сервісу, які забезпечують гостям можливість самостійного управління окремими елементами отримання послуг.

Лідери індустрії гостинності майбутнього перейдуть на модель партнерства між людьми та штучним інтелектом, за якої штучний інтелект займатиметься обробкою даних та забезпеченням масштабованості, а персонал зможе зосередитися на емпатії, креативності та культурних нюансах. Згідно з останніми дослідженнями компанії McKinsey [2], технології штучного інтелекту розвинулися настільки, що теоретично можуть автоматизувати понад половину робочого часу, який зараз витрачається на виконання робіт у Сполучених Штатах. Для успішного впровадження таких змін необхідний структурований, поетапний підхід, що включає пілотні програми, постійний зворотний зв’язок та ретельно кероване зростання. Майбутня конкурентна перевага все більше залежатиме від чітких стратегій диференціації. Ці підходи можуть включати впровадження передових технологічних інновацій, надання пріоритету традиційному, персоналізованому (high-touch) сервісу або впровадження гібридної моделі, яка дає гостям можливість самостійно керувати своїм досвідом.

Ефективне застосування технологій штучного інтелекту у сфері гостинності значною мірою залежить від особливостей ринкового сегмента, у якому функціонує підприємство. Так, готелі преміального сегмента використовують цифрові технології переважно для забезпечення високого рівня персоналізації послуг та формування індивідуального клієнтського досвіду. Підприємства середнього цінового сегмента орієнтуються насамперед на підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію процесів обслуговування, тоді як бюджетні заклади активно впроваджують автоматизовані рішення з метою скорочення витрат і забезпечення доступності послуг для споживачів.

Водночас впровадження технологій штучного інтелекту потребує належного управління ризиками, що передбачає врахування сприйняття інновацій з боку споживачів, забезпечення стабільності функціонування цифрових систем, дотримання принципів захисту персональних даних та відповідності сучасним нормативно-правовим вимогам у сфері використання цифрових технологій.

Однією із сучасних тенденцій розвитку туристичної та готельної індустрії є посилення економічної диференціації між різними категоріями споживачів. Згідно з даними Moody’s Analytics, у другому кварталі 2025 року близько 50 % усіх споживчих витрат припадало на 10 % найбільш забезпеченого населення, що стало рекордним показником. Найбільш помітно така тенденція проявилася у сегменті дорогих туристичних і готельних послуг. За результатами досліджень Skift Research, концентрація фінансових ресурсів серед заможних верств населення формується під впливом кількох взаємопов’язаних чинників, серед яких зростання вартості нерухомості, підвищення прибутковості фондового ринку для інвесторів, а також передача капіталу між поколіннями. Тенденція до зростання попиту на преміальні та люксові послуги простежується в усіх секторах туристичної індустрії. Зокрема, в авіаційній галузі компанія Delta у четвертому кварталі 2025 року вперше зафіксувала вищий дохід від продажу квитків преміум-класу порівняно з економкласом. Дохід від преміальних

перевезень зріс на 9 % і склав 5,70 млрд доларів США, тоді як показники економсегмента зменшилися на 7 % – до 5,62 млрд доларів США. Подібна тенденція спостерігається і в готельній сфері, де сегмент luxury дедалі більше стає одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємств.

За прогнозами Skift та Fortune Business Insights, світовий ринок розкішних готелів демонструватиме суттєве зростання: очікується, що його обсяг збільшиться зі 154 млрд доларів США у 2024 році до 369 млрд доларів США у 2032 році. Переорієнтація на преміальний сегмент також характерна для круїзної індустрії. Зокрема, у березні 2026 року компанія Four Seasons Yachts планує запуск першого круїзного судна Four Seasons I, яке матиме 95 люксів для 190 гостей. Особливістю проєкту стане високий рівень персоналізації сервісу, включаючи співвідношення персоналу до гостей 1:1, а також наявність ексклюзивних апартаментів площею майже 10 000 квадратних футів. Посилення орієнтації підприємств сфери гостинності на преміальний сегмент створює не лише нові можливості для отримання високих прибутків, але й супроводжується певними ризиками. Залежність від обмеженої категорії заможних споживачів може підвищувати вразливість підприємств до змін економічної ситуації та коливань споживчого попиту.

Наступною тенденцією сучасного розвитку сфери гостинності є відродження внутрішнього туризму, що зумовлено впливом соціальних, культурних та безпекових чинників. У сучасних умовах споживачі дедалі частіше надають перевагу подорожам у межах власної країни, орієнтуючись на безпечність, доступність та можливість отримання автентичного туристичного досвіду. Така тенденція сприяє активізації розвитку локальних готельних підприємств, формуванню нових туристичних маршрутів та підвищенню ролі регіональних центрів гостинності. Для підприємств готельного бізнесу це створює додаткові можливості щодо залучення внутрішнього туристичного потоку, адаптації послуг до потреб національного споживача та формування унікальних конкурентних переваг.

У сфері гостинності також спостерігається поступове зростання ролі жіночого лідерства у процесах управління підприємствами. Розширення участі жінок у стратегічному менеджменті, прийнятті управлінських рішень та розвитку корпоративної культури позитивно впливає на трансформацію сучасних моделей управління готельними підприємствами. Така тенденція сприяє формуванню більш гнучких, клієнтоорієнтованих та адаптивних підходів до організації діяльності підприємств сфери гостинності.

Крім того, значний вплив на розвиток туристичної та готельної індустрії мають масштабні міжнародні й національні події, які виступають каталізаторами розвитку локальних і глобальних ринків гостинності. Проведення спортивних, культурних, ділових та суспільних заходів стимулює збільшення туристичних потоків, активізацію інвестиційної діяльності, модернізацію інфраструктури та підвищення попиту на готельні послуги. У зв’язку з цим підприємства сфери гостинності змушені оперативно адаптувати власні стратегії до змін ринкової кон’юнктури, забезпечуючи високий рівень сервісу та конкурентоспроможності в умовах зростання вимог споживачів.

Отже, сучасне конкурентне середовище у сфері гостинності формується під впливом масштабних технологічних, економічних, соціальних та управлінських трансформацій. Активна цифровізація, впровадження технологій штучного інтелекту, зміна структури споживчого попиту, посилення ролі внутрішнього туризму та зростання значення персоналізованого сервісу зумовлюють необхідність постійної адаптації підприємств до нових умов функціонування. У таких умовах конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності значною мірою залежить від здатності ефективно використовувати власний ресурсний потенціал, забезпечувати високу якість послуг, формувати позитивний клієнтський досвід та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

1.2 Сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності

На сучасному етапі розвитку ринкового середовища спостерігається постійне зростання вимог споживачів до якості продукції та послуг, що зумовлює посилення конкурентної боротьби між підприємствами. У таких умовах суб’єкти господарювання змушені оперативно адаптуватися до змін ринку, удосконалювати власну діяльність та впроваджувати інноваційні технології з метою збереження конкурентних позицій. Забезпечення стабільного рівня конкурентоспроможності підприємства потребує формування ефективної системи управління, яка базується на комплексному використанні конкурентних переваг та спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Гончарук А.О запропонував організаційно-економічна модель управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. (рис. 1.2). [3]

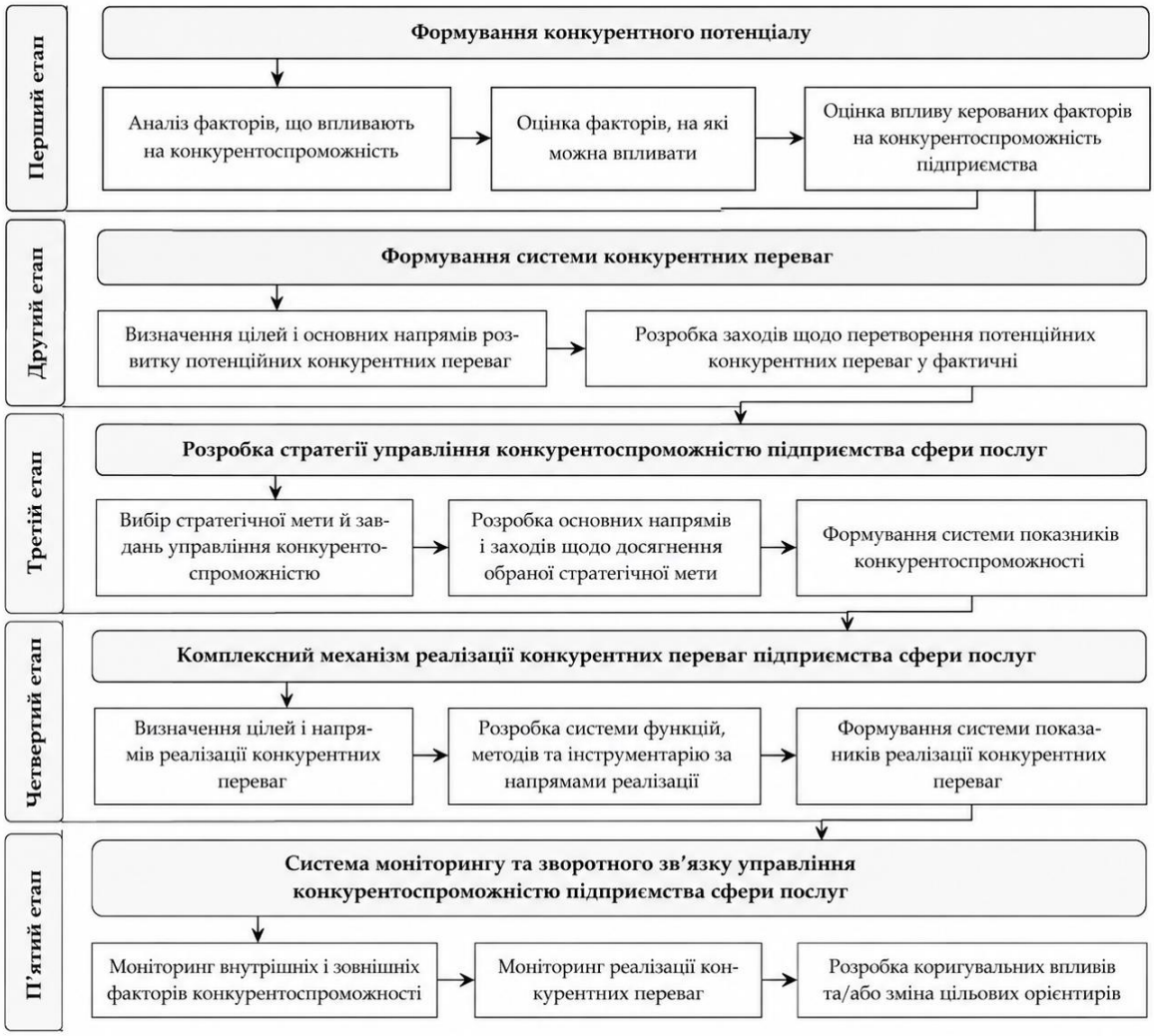

Рис. 1.2. Організаційно-економічна модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Отже, відповідно до вищезазначеної схеми управління конкурентоспроможністю, на першому етапі здійснюється аналіз та оцінка факторів, що можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства, з метою визначення тих чинників, на які підприємство має можливість впливати для підвищення рівня власної конкурентоспроможності. Для кожного підприємства такі фактори є індивідуальними та потребують детального дослідження й оцінки для забезпечення ефективного управління ними. За результатами цього етапу підприємство формує систему конкурентних переваг на основі виявлених керованих факторів, розвиток яких сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Другий етап передбачає визначення основних напрямів посилення потенційних конкурентних переваг підприємства, які шляхом розробки та впровадження відповідних заходів можуть бути перетворені на реальні конкурентні переваги. На третьому етапі визначаються основні цілі, завдання та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. На основі цього формується стратегія управління конкурентоспроможністю, розробляються заходи щодо її реалізації, а також створюється система показників для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, у межах перших трьох етапів формується стратегічна основа підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг, практична реалізація якої здійснюється на наступному етапі через використання сформованих конкурентних переваг. Наступний етап передбачає формування комплексного механізму реалізації конкурентних переваг підприємства. На цьому ступені розробляється система методів та інструментів для кожного напряму реалізації конкурентних переваг відповідно до основних положень стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, формується система показників та механізм оцінки ефективності реалізації конкурентних переваг. Важливу роль у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства відіграє впровадження сучасних інноваційних організаційних методів, що сприяють більш швидкому розвитку та посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку.

На останньому етапі здійснюється моніторинг рівня конкурентоспроможності підприємства та оцінка ефективності реалізації його конкурентних переваг у процесі діяльності. За результатами проведеного моніторингу, з урахуванням отриманих показників і змін ринкового середовища, формується система коригувальних заходів або здійснюється перегляд стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою залежить від здатності підприємства формувати, реалізовувати та підтримувати власні конкурентні переваги. Саме конкурентні переваги

виступають основою забезпечення стійких ринкових позицій підприємства та визначають рівень його конкурентоспроможності в умовах сучасного конкурентного середовища. Аналіз різних наукових підходів до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства свідчить про те, що дане поняття досить часто пов’язують із категорією «конкурентні переваги». Такий підхід є обґрунтованим, оскільки конкурентні переваги відображають здатність підприємства більш ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати stronger ринкові позиції порівняно з конкурентами.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом порівняння його діяльності з іншими підприємствами, які надають аналогічні послуги та функціонують в однаковому ринковому середовищі. У свою чергу, конкурентні переваги визначаються на основі порівняння основних показників діяльності підприємства з показниками підприємств-конкурентів, зокрема підприємства-лідера ринку. Конкурентні переваги готельного підприємства охоплюють сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також окремих напрямів діяльності, які мають стратегічне значення та забезпечують підприємству переваги у конкурентній боротьбі. [4]

До матеріальних ресурсів підприємства сфери гостинності належать фінансові та матеріальні активи, зокрема основні й оборотні фонди, грошові кошти та інші ресурси, необхідні для здійснення діяльності підприємства. Нематеріальні активи включають якісні характеристики діяльності підприємства, серед яких імідж, професійний досвід і кваліфікація персоналу, ефективність системи управління та інші складові, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Нижче представлена класифікація конкурентних переваг готельних підприємств. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація конкурентних переваг готельних підприємств.

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види конкурентних переваг підприємств сфери гостинності відповідно ознаки
1	2	3
1	За джерелом формування	- внутрішні; - зовнішні
2	За рівнем стійкості	- стійкі; - нестійкі
3	За способом формування	- ресурсні; - маркетингові; - інноваційні; - управлінські
4	За рівнем реалізації	- на рівні послуги; - на рівні підприємства; - на рівні галузі
5	За змістом конкурентної переваги	- висока якість послуги; - унікальність сервісу; - цінова доступність; - рівень обслуговування; - імідж підприємства
6	За методом конкуренції	- цінові; - нецінові
7	За сферою прояву	- система обслуговування; - управління підприємством; - маркетинг і просування; - цифрові сервіси
8	За результатом реалізації	- економічні; - соціальні; - репутаційні; - інноваційні

Згідно вищезгаданих кваліфікаційних ознак конкурентних переваг готельних підприємств можна виділити п’ять основних груп:

1) ***ресурсні*** конкурентні переваги, до яких належать переваги, пов’язані з використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства, а також із ціновими характеристиками послуг. Такі переваги значною мірою залежать від ресурсного потенціалу підприємства та особливостей регіону його функціонування;

2) ***технологічні*** конкурентні переваги формуються завдяки використанню сучасних технологій, цифрових інструментів та автоматизованих

систем управління, які сприяють підвищенню якості обслуговування та покращенню споживчого досвіду гостей;

3) ***інноваційні*** конкурентні переваги, що пов'язані із впровадженням нових підходів до організації діяльності підприємства, сучасних методів управління та інноваційних рішень у процесі надання послуг;

4) ***глобальні*** конкурентні переваги, які ґрунтуються на дотриманні міжнародних стандартів якості обслуговування, впровадженні сучасних моделей ведення бізнесу та адаптації діяльності підприємства до світових тенденцій розвитку сфери гостинності;

5) ***культурні*** конкурентні переваги, що визначаються особливостями регіону, туристичною привабливістю міста, локальними традиціями та унікальністю культурного середовища, формують додаткову цінність готельних послуг для споживачів.

Для формування та підтримання конкурентних переваг підприємства сфери гостинності здійснюють аналіз діяльності конкурентів, досліджують потреби споживачів, рівень платоспроможного попиту та особливості окремих сегментів ринку. Такий підхід дозволяє підприємствам визначати власні конкурентні позиції, виявляти перспективні напрями розвитку та формувати ефективні конкурентні стратегії відповідно до умов ринкового середовища. У зв'язку із вищезазначеним, важливого значення набуває оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, для здійснення якої у науковій літературі запропоновано різні методичні підходи. Кожен із методів оцінки має власні особливості, переваги та можливості практичного застосування у процесі аналізу діяльності підприємств сфери гостинності.

У залежності від джерел інформації методи визначення значень показників конкурентоспроможності туристичних підприємств підрозділяють на:

- експертний,
- соціологічний,
- диференціальний.

Експертний метод оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності здійснюється за участю групи фахівців-експертів, які проводять оцінювання окремих показників на основі власного професійного досвіду та знань. Даний метод використовується для визначення показників, які складно оцінити за допомогою об'єктивних кількісних методів. У сфері гостинності цей метод може використовуватися для оцінки рівня сервісного обслуговування, якості дизайну інтер'єру готелю, професійності персоналу, комфортності номерного фонду або загального враження гостей від перебування у закладі.

Соціологічний метод оцінки базується на вивченні думок фактичних або потенційних споживачів послуг. Отримання інформації здійснюється за допомогою опитувань, анкетування, інтерв'ю, а також під час проведення виставок, конференцій та інших комунікаційних заходів. Даний метод дозволяє визначити рівень задоволеності споживачів, їхні потреби та ставлення до діяльності підприємства, його часто використовують для оцінки якості обслуговування, рівня задоволеності гостей проживанням, роботи персоналу та додаткових послуг підприємства.

Якщо говорити про диференціальний метод оцінки, то він ґрунтується на порівнянні показників діяльності досліджуваного підприємства з відповідними базовими показниками або показниками підприємств-конкурентів. У процесі оцінювання кожен окремий показник підприємства зіставляється з аналогічним показником базового зразка, що дозволяє визначити рівень конкурентних переваг або відставання підприємства за окремими напрямами діяльності. Даний метод може застосовуватися для порівняння рівня цін, якості обслуговування, завантаженості номерного фонду, фінансових результатів діяльності або рівня задоволеності гостей із показниками конкурентів.

Окрім вищезазначених методів, підприємства також використовують: метод визначення ринкової частки, метод рангів, метод балів, метод оцінки конкурентоспроможності на основі якості послуг, а також метод порівняльних переваг. Наприклад, метод визначення ринкової частки дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства на ринку та визначити рівень його впливу на

попит і пропозицію у відповідному сегменті. Аналіз ринкової частки дає можливість визначити місце підприємства серед конкурентів і дослідити рівень конкурентної боротьби на ринку. Якщо говорити про готельно-ресторанне господарство, то даний метод може бути корисним в ході оцінки частки готельного підприємства на локальному ринку, аналізу рівня завантаженості номерного фонду або порівняння обсягів реалізації послуг із основними конкурентами.

Метод рангів використовується для визначення позиції підприємства серед конкурентів шляхом порівняння основних показників його діяльності. Суть даного методу полягає у ранжуванні підприємств за окремими критеріями, що дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також рівень конкурентних позицій на ринку.

Метод балів передбачає комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства шляхом присвоєння окремим показникам певної кількості балів. Після цього здійснюється порівняння отриманих результатів із показниками інших підприємств або підприємства-лідера. Використання даного методу дозволяє отримати узагальнену оцінку конкурентних позицій підприємства та визначити рівень його конкурентоспроможності.

Метод оцінки конкурентоспроможності на основі якості послуг ґрунтується на аналізі якісних характеристик послуг, що надаються підприємством. У межах даного підходу рівень конкурентоспроможності визначається відповідно до показників якості обслуговування та ступеня задоволення потреб споживачів.

Нижче представлена схема методів оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. (див. рис. 1.3).

Рис. 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності

Конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності формується під впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів та потребує постійного аналізу й удосконалення. Ефективне управління конкурентними перевагами, використання сучасних методів оцінки конкурентоспроможності та адаптація діяльності підприємства до змін ринкового середовища є важливими умовами забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

1.3 Виклики функціонування підприємств сфери гостинності України в умовах післявоєнного відновлення

На сучасному етапі розвитку економіки України особливої актуальності набуває питання функціонування та підтримки підприємництва в умовах повномасштабного вторгнення, економічної нестабільності та постійних змін ринкового середовища. Військова агресія з боку РФ та воєнні дії загалом суттєво вплинули на діяльність підприємств, зокрема у сфері гостинності, що

спричинило необхідність швидкої адаптації бізнесу до нових економічних, соціальних і безпекових умов.

Підприємництво в умовах війни відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стійкості держави, створенні робочих місць та підтримці регіонального розвитку. Водночас однією з основних проблем залишається недостатньо ефективна взаємодія між державою та бізнесом. Серед основних труднощів розвитку підприємництва в Україні можна виокремити високий рівень економічної нестабільності, податкове навантаження, обмеженість державної підтримки, а також вплив тіньової економіки.

Особливого значення в умовах кризових явищ набуває діяльність малих і середніх підприємств, перевагою яких є гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища. На відміну від великих компаній, малі підприємства мають можливість оперативніше адаптувати управлінські рішення до нових умов функціонування, змінювати напрями діяльності, реагувати на фінансові труднощі та інші форс-мажорні обставини.

В умовах економічної нестабільності та воєнного часу підприємства сфери гостинності змушені оперативно реагувати на зміни попиту, потреб споживачів і загальної ситуації на ринку.

Водночас кризові умови можуть створювати не лише труднощі, але й нові можливості для розвитку підприємств. Зокрема, підприємства можуть впроваджувати нові формати послуг, удосконалювати систему обслуговування, залучати кваліфікованих працівників та переглядати підходи до організації роботи персоналу. Для збереження діяльності в умовах кризи підприємства часто використовують гнучкі форми зайнятості, часткову зайнятість або сумісництво, що дозволяє підтримувати стабільність роботи та зберігати кадровий потенціал. Вплив наслідків повномасштабного вторгнення та економічної кризи на підприємства готельного господарства на рис. 1.4.

Рис. 1.4. Чинники та наслідки кризи в умовах існування підприємницького середовища в сфері гостинності

Важливою перевагою бізнесу в умовах кризи є здатність швидко відновлювати свою діяльність та адаптуватися до нових умов ринку. Для багатьох підприємств не потрібні значні стартові витрати, що дозволяє оперативно відновлювати надання послуг, реагувати на зміну потреб споживачів та створювати додаткові джерела доходу для населення.

В умовах повномасштабної війни підприємства сфери гостинності були змушені шукати нові підходи до антикризового управління для збереження своєї діяльності та конкурентних позицій на ринку. Постійні зміни економічної ситуації, безпекові ризики та зниження попиту на послуги потребують від

підприємств швидкої реакції на зміни ринкового середовища та чіткого планування власної діяльності.

Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного функціонування підприємства в складних умовах. Досягнення цього результату значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень, організації роботи персоналу, налагодження внутрішньої комунікації та здатності підприємства адаптуватися до нових викликів. (див. рис. 1.5).

Рис. 1.5. Основні наслідки кризових явищ для підприємств сфери гостинності в умовах війни

Для ефективного функціонування підприємств сфери гостинності в умовах повномасштабної війни антикризове управління повинно враховувати високий рівень невизначеності, безпекові ризики та постійні зміни ринкового середовища.

У таких умовах підприємствам необхідно швидко адаптовувати власну діяльність до нових економічних і соціальних викликів, забезпечуючи стабільність роботи та збереження конкурентних позицій на ринку. Серед основних напрямів антикризового управління доцільно виокремити:

1) своєчасне виявлення можливих ризиків і планування подальших дій підприємства;

2) організація гнучкого графіка роботи та можливість дистанційної роботи для працівників;

3) використання сучасних цифрових сервісів і засобів комунікації для ефективної роботи персоналу;

4) підтримка постійного зв’язку з клієнтами та партнерами;

5) здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища;

6) захист інформації та безпечне використання цифрових систем.

Таким чином, ефективне антикризове управління допомагає підприємствам сфери гостинності зменшувати негативні наслідки кризових ситуацій, зберігати стабільний фінансовий стан і продовжувати свою діяльність в умовах воєнного часу. Саме від правильності та своєчасності антикризових рішень залежить здатність підприємства підтримувати конкурентні позиції на ринку та адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "NOTA BENE"

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного типу «NOTA BENE»

Готельно-ресторанний комплекс "Nota Bene" – підприємство середньобюджетного сегменту у сфері гостинності Львова, що об’єднує два окремих об’єкти розміщення: основний готель “Nota Bene” та компактніший “Nota Bene Loft”. Обидва заклади знаходяться у Залізничному районі міста, буквально за 400 метрів один від одного, що на практиці дає змогу управляти ними як єдиним організмом, зі спільною командою, логістикою та клієнтською базою.

Основний готель працює вже понад 13 років, і за цей час через нього пройшло понад 400 000 гостей, що саме по собі є красномовним свідченням стабільності. Loft – «молодший» об’єкт, йому лише 5 років, але й він вже прийняв понад 100 000 гостей. Адреси: вул. Валер’яна Поліщука, 78а (Nota Bene) та вул. Ярослава Пастернака, 7 (Nota Bene Loft). Загальну характеристику підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу "Nota Bene"

Характеристика	Опис
Повна назва	Готельно-ресторанний комплекс "Nota Bene" та готель "Nota Bene Loft"
Тип підприємства	Готельно-ресторанний комплекс (середньобюджетний клас)
Адреса основного готелю	м. Львів, вул. Валер'яна Поліщука, 78а
Адреса Nota Bene Loft	м. Львів, вул. Ярослава Пастернака, 7
Загальна кількість номерів	82 номери (60 – Nota Bene, 22 – Nota Bene Loft)
Рейтинг на Booking.com	Nota Bene – 9.1; Nota Bene Loft – 9.2
Режим роботи	Цілодобово, 365 днів на рік
Контакти	Тел.: +38 (050) 431 04 67; Email: reservation@notabenehotel.com
Веб-сайт	www.notabenehotel.com

Соціальні мережі	Instagram: @notabene_ua, @notabene.loft; Facebook: /notabenehotel

Вигідне транспортне розташування є одним із ключових факторів конкурентоспроможності комплексу. Відстань до залізничного вокзалу складає лише 1 км, до аеропорту - 4 км, а до центру міста - близько 20 хвилин пішки. Залізничний район, де розміщений комплекс, є зручним транзитним вузлом для туристів і ділових гостей, які прибувають до Львова потягом. В умовах повномасштабного вторгнення це розташування набуло особливого значення, адже залізничний транспорт став основним видом пересування для мільйонів українців та іноземних гостей.

За своєю організаційною структурою комплекс поєднує три напрями: готельне розміщення, ресторанне обслуговування та конференц-сервіс. Така модель дозволяє обслуговувати різні категорії клієнтів – від туристів-одинаків до корпоративних груп із повним супроводом заходів.

Основні напрями діяльності підприємства схематично представлено на рисунку 2.1.

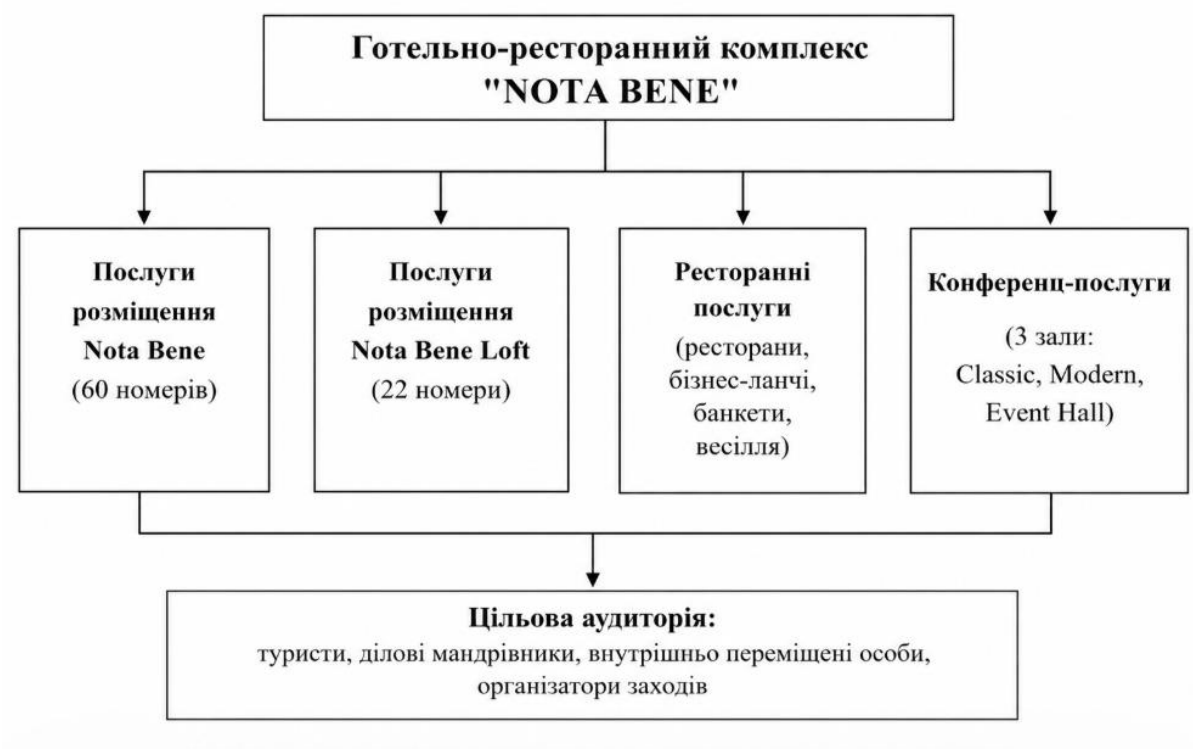

Рис. 2.1. Організаційна структура діяльності ГРК "Nota Bene"

Номерний фонд готельно-ресторанного комплексу налічує загалом 82 номери різних категорій. Основний готель "Nota Bene" пропонує 60 номерів семи категорій, що охоплюють широкий ціновий діапазон та відповідають потребам різних сегментів гостей: від бюджетних подорожуючих до сімей та корпоративних клієнтів. Детальну характеристику номерного фонду основного готелю наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Номерний фонд готелю "Nota Bene"

Категорія номера	Площа, м^2	Місткість	Основне оснащення
1	2	3	4
Стандарт двомісний	22	1–2 особи	2 односпальних або 1 двоспальне ліжко, TV, Wi-Fi, сейф, кондиціонер
Великий двомісний	25	1–2 особи	1 двоспальне або 2 односпальних ліжка, TV, Wi-Fi, сейф, кондиціонер
Двомісний Queen Size	17	1–2 особи	Ліжко Queen Size, TV, Wi-Fi, сейф, кондиціонер
Двомісний із терасою	25	1–2 особи	1 двоспальне + 2 односпальних ліжка, власна тераса, TV, Wi-Fi, сейф
Сімейний	29	2–3 особи	1 двоспальне + 1 односпальне або 3 односп. ліжка, TV, Wi-Fi, сейф
Напівлюкс	31	1–2 особи	Двоспальне ліжко + диван-футон, TV, Wi-Fi, сейф, кондиціонер
Апартаменти	50	2–3 особи	1 двоспальне + 2 односпальних ліжка, вітальня зона, TV, Wi-Fi, сейф

Серед цікавих особливостей основного готелю варто виділити номери з приватною терасою - це дійсно рідкість для готелів такого цінового рівня. В усіх номерах є кондиціонер, телевізор, безкоштовний Wi-Fi та сейф; сніданок за системою “шведський стіл” включено в ціну і подається щоранку з 08:00 до 10:30. Пізній виїзд готель надає за домовленістю, а цілодобова камера схову доступна безкоштовно, що особливо актуально для транзитних гостей.

Nota Bene Loft пропонує 22 номери у трьох категоріях. Концепція тут інша: мінімалізм у стилі лофт, сірі тони, стильні художні деталі з відсиланням до міського духу Львова. Загалом це більш молодіжний і лаконічний простір порівняно з основним готелем.

Характеристику номерного фонду Nota Bene Loft наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Номерний фонд готелю Nota Bene Loft

Категорія номера	Площа, м²	Місткість	Основне оснащення
1	2	3	4
Стандарт двомісний	18	1–2 особи	2 односп. або 1 двосп. ліжко, кондиціонер, TV, Wi-Fi, сейф
Покращений двомісний	20	1–2 особи	2 односп. або 1 двосп. ліжко, письмовий стіл, крісло, TV, Wi-Fi, кондиціонер
Сімейний номер	25	2–4 особи	Двосп. ліжко + диван + доп. спальні місця, TV, Wi-Fi, сейф, кондиціонер

Попри відсутність ліфта через технічні особливості будівлі, Nota Bene Loft пропонує гостям затишний закритий внутрішній дворик, простір для відпочинку та роботи на свіжому повітрі, що є вагомою перевагою для туристів і ділових

гостей. Сніданок для гостей Nota Bene Loft подається в ресторані основного готелю, розташованого за 200 метрів.

Важливою складовою діяльності комплексу є конференц-сервіс. Готель "Nota Bene" пропонує три конференц-зали різної місткості, що дозволяє організовувати як масштабні заходи (до 150 учасників), так і камерні ділові зустрічі.

Характеристику конференц-залів наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Конференц-зали ГРК "Nota Bene"

Назва залу	Площа, м^2	Місткість	Варіанти розсадки	Технічне обладнання
1	2	3	4	5
Classic Hall	189 (17×12 м)	до 150 осіб	Театр, клас, круглі столи, U-подібна	Проектор, екран 3,4×1,82 м, 2 TV 55″, мікшер, 2 радіомікрофони, дротовий інтернет
Modern Hall	138 (12×10 м)	до 100 осіб	Театр, клас, U-подібна	Проектор, екран 2,8×1,68 м, 2 TV 55″, звукова система, мікрофони
Event Hall	30	до 20 осіб	Переговорна кімната	TV 55″, фліпчарт, лазерна указка, дротовий інтернет

Конференц-послуги підприємства включають персонального конференц-менеджера для кожного заходу, кейтеринг (кава-брейки, бізнес-ланчі, фуршети, банкети), сучасне технічне оснащення (проектори, мультимедійні екрани, звукові системи, радіомікрофони), а також 15-відсоткову знижку на проживання для учасників заходів. Такий комплексний підхід до організації заходів формує

додаткову цінність для корпоративних клієнтів і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства у сегменті MICE-туризму.

Ресторан “Nota Bene” працює як окремий підрозділ і пропонує страви європейської та української кухні. Чотири зали різної місткості плюс літня тераса дозволяють приймати від невеликих компаній до весілля на 130 осіб. З понеділка по п’ятницю з 12:30 до 15:00 - бізнес-ланчі. Загалом ресторан охоплює доволі широкий спектр подій: весілля, хрестини, корпоративи, це формує додаткові, відносно стабільні джерела виручки, незалежні від готельної завантаженості.

Окремо треба сказати про те, як комплекс адаптувався до реалій воєнного часу. Після повномасштабного вторгнення Львів перетворився на один із найважливіших транзитних і гуманітарних центрів країни. Структура попиту змінилась кардинально: замість звичайних туристів – переселенці, журналісти, іноземні місії, НГО. ГРК “Nota Bene” відреагував на це конкретними кроками, які наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Додаткові послуги готельно-ресторанного комплексу "Nota Bene" в умовах воєнного часу

Додаткова послуга	Зміст та значення
1	2
Власне укриття	Наявність обладнаного укриття для гостей та персоналу, що є важливою конкурентною перевагою в умовах воєнного стану
Поселення з тваринами	Особлива послуга для гостей, які переміщуються з домашніми улюбленцями, значний попит серед ВПО та мандрівників
Безкоштовна парковка	Зовнішня та внутрішня парковка для гостей, що підвищує зручність і лояльність клієнтів
Цілодобова камера схову	Безпечне зберігання багажу цілодобово під відеонаглядом, важливо для транзитних гостей та вимушених переселенців
Ранній заїзд / Пізній виїзд	Гнучкі умови розміщення, формування лояльності та збільшення тривалості перебування гостей
Сніданок включено	Тариф із включеним сніданком "шведський стіл" (08:00–10:30), підвищення цінності пропозиції без суттєвого збільшення ціни

Активна присутність підприємства в цифровому просторі є важливим інструментом маркетингу та взаємодії з гостями. Готель підтримує актуальні профілі в Instagram (@notabene_ua та @notabene.loft) та Facebook (/notabenehotel), регулярно публікує новини, акції та контент, що сприяє формуванню лояльної аудиторії та підвищенню впізнаваності бренду. На платформі Booking.com обидва об'єкти мають рейтинг вище 9.0, що є вагомим свідченням стабільно високої якості обслуговування.

Динаміку ключових показників діяльності підприємства за 2023-2025 роки наведено у таблиці 2.6. Слід зазначити, що оскільки підприємство є приватним та не публікує повну фінансову звітність у відкритому доступі, представлені показники сформовано на основі відкритих джерел (офіційний сайт, платформа Booking.com, соціальні мережі) та відображають загальні тенденції розвитку.

Таблиця 2.6

Динаміка ключових показників діяльності ГРК "Nota Bene" за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Динаміка
1	2	3	4	5
Рейтинг Booking.com (Nota Bene)	8.7	9.0	9.1	+0.4
Рейтинг Booking.com (Nota Bene Loft)	8.9	9.1	9.2	+0.3
Кількість гостей (тис. осіб, накопичено, NB)	~350	~375	400+	↑
Кількість гостей (тис. осіб, накопичено, NB Loft)	~70	~85	100+	↑
Кількість конференц-залів	2	2	3	+1
Загальний номерний фонд (номерів)	82	82	82	—

Незважаючи на складні умови, цифри виглядають доволі оптимістично. Рейтинг основного готелю на Booking.com виріс з 8.7 до 9.1, тобто на 0.4 бали за три роки, що є непоганим результатом для діючого підприємства. Loft показав аналогічну динаміку: з 8.9 до 9.2. Паралельно зростала і кумулятивна кількість гостей. Показово і те, що у 2024 році з'явився третій конференц-зал – очевидно, попит на MICE-послуги виявився достатнім, щоб виправдати розширення.

Підсумовуючи можна зазначити, що ГРК "Nota Bene" – це збалансоване підприємство середньобюджетного сегменту, що поєднує готельне розміщення, ресторан і конференц-можливості під одним дахом. Головне, що впадає в очі при дослідженні: комплекс не просто "пережив" воєнний час, а зумів адаптуватися і навіть покращити рейтингові показники. Водночас для того, щоб утримати й посилити свої позиції у конкурентному середовищі, що змінюється, потрібен детальний аналіз – чим і займемося у наступних підрозділах.

2.2 Аналіз конкурентного середовища готельно-ресторанного комплексу "Nota Bene"

Конкурентне середовище готельного ринку ніколи не буває статичним – воно формується під постійним тиском зовнішніх і внутрішніх чинників. Для ГРК "Nota Bene" цей тиск у 2023-2025 роках був особливо відчутним: повномасштабне вторгнення докорінно змінило туристичний ринок Львова, і підприємству довелося адаптуватися в умовах, які не мали прецедентів.

Готельний бізнес чутливий до зовнішнього середовища, мабуть, більше за більшість інших галузей: на нього впливає і безпекова ситуація, і економіка, і технологічні зміни, і демографія. Умовно всі ці чинники ділять на дві групи: ті, що впливають безпосередньо (рівень конкуренції, попит споживачів, економічні умови), і ті, що діють опосередковано (макроекономіка, безпека, технологічні тренди). PEST-аналіз дозволяє впорядкувати цю картину і зрозуміти, які чинники є найбільш критичними для "Nota Bene" (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ГРК "Nota Bene"

Сфера	Фактор	Характер впливу	Оцінка (1-10)
Міжнародна	Повномасштабна військова агресія РФ	Скорочення іноземного туризму; зростання внутрішнього та гуманітарного потоку	10
	Зростання туристичної привабливості Львова як відносно безпечного міста	Збільшення потоку ВПО, журналістів, дипломатів, іноземних партнерів	8
Економічна	Інфляція та зростання комунальних тарифів	Підвищення собівартості послуг, тиск на рентабельність	9
	Зниження реальних доходів частини населення	Тиск у бюджетному сегменті, зростання цінової чутливості	7
	Релокація бізнесу та зростання ділової активності у Львові	Зростання попиту на корпоративне проживання та конференц-послуги	8
Соціально-демографічна	Масова мобілізація та еміграція – дефіцит персоналу	Плинність кадрів, зростання витрат на рекрутинг	8
	Зростання попиту на проживання від ВПО та тривалих гостей	Формування нового сталого сегменту клієнтів	9
Технологічна	Розвиток OTA-платформ (Booking.com, Expedia, Airbnb)	Посилення конкуренції онлайн-видимості; тиск комісій	7
	Діджиталізація маркетингу (соцмережі, таргетована реклама)	Можливість розширення аудиторії при відносно низьких витратах	7

Проведений аналіз макросередовища свідчить про те, що діяльність ГРК "Nota Bene" здійснюється в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища. Найбільш значущими є міжнародні та економічні чинники. Водночас специфіка Львова як відносно безпечного міста та нового ділового центру України формує для підприємства ряд стратегічних можливостей.

Зростання попиту з боку вимушених переселенців, іноземних партнерів, журналістів та ділових мандрівників стало новим структурним джерелом попиту на готельні послуги у регіоні.

Технологічний чинник також набуває все більшого значення: розвиток OTA-платформ (Booking.com, Expedia, Airbnb) посилює конкуренцію за онлайн-видимість, проте водночас відкриває можливості для розширення аудиторії. Найбільші можливості для розвитку надає поєднання зростаючого попиту на корпоративне проживання внаслідок релокації бізнесу та підвищеної потреби у конференц-послугах з боку міжнародних організацій і НГО, присутніх в Україні.

Для визначення конкурентних позицій ГРК "Nota Bene" необхідно виявити основних гравців ринку готельних послуг у відповідному географічному сегменті. За критеріями цінового сегменту, розташування та цільової аудиторії до стратегічної групи конкурентів підприємства визначено такі заклади: готель Select Hotel (вул. Голубовича, 34), Sunny Hotel (вул. Федьковича, 20) та апарт-готель 10Rooms Apartments (вул. Бандери, 29). Всі вони розташовані у Залізничному районі або в безпосередній близькості від нього та орієнтовані на схожі цільові сегменти – туристів, ділових мандрівників і транзитних гостей. Порівняльну характеристику конкурентів наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика конкурентів ГРК "Nota Bene"

Характеристика	ГРК "Nota Bene"	Select Hotel	Sunny Hotel	10Rooms Apartments
1	2	3	4	5
Адреса	вул. Поліщука, 78а	вул. Голубовича, 34	вул. Федьковича, 20	вул. Бандери, 29
Клас готелю	3* (середній бюджет)	4*	3*	Апарт-готель / 1*
Кількість номерів	82 (60+22)	36	6–9	4–6

Продовж. табл. 2.8

Відстань до вокзалу	1 км	1,1 км	< 1 км	2 км
Відстань до центру	~3 км	~2 км	~2,6 км	~1,3 км
Рейтинг Booking.com	9.1 / 9.2 (Loft)	9.4	~8.5	8.8
Сніданок включено	Так (шведський стіл)	Так	За доплату / а-ля карт	Ні (спільна кухня)
Ресторан / харчування	Власний ресторан, бізнес-ланч	Сніданки, кава 24/7	Ресторан, тераса	Спільна кухня
Конференц-послуги	3 зали (до 150 осіб)	Немає	Немає	Немає
Паркінг	Безкоштовний (внутр. + зовн.)	Безкоштовний	Вуличний	Вуличний
Поселення з тваринами	Так	Ні	За домовленістю	За домовленістю
Укриття / генератор	Є укриття	Генератор	Немає даних	Немає даних
Цілодобовий check-in	Так	Так	Так (24/7)	Так
Банкети / весілля	Так (до 130 осіб)	Ні	Ні	Ні

Аналіз конкурентів за ключовими характеристиками дозволяє зробити такі висновки. Select Hotel є найближчим за сегментом конкурентом: обидва заклади розташовані на паралельних вулицях Залізничного району на відстані близько 400 метрів. Select Hotel офіційно позиціонується як 4-зірковий заклад, його рейтинг на Booking.com (9.4) є найвищим у групі та дещо перевищує показник ГРК "Nota Bene" (9.1). Водночас номерний фонд Select (36 номерів) є майже вдвічі меншим, а підприємство не пропонує конференц-послуг чи банкетного обслуговування, що принципово обмежує його можливості в корпоративному та MICE-сегментах.

Sunny Hotel є малим об'єктом (6-9 номерів) бюджетного цінового сегмента. Основна конкурентна перевага, надзвичайна близькість до залізничного вокзалу (менше 1 км) та цілодобовий заїзд, що робить його привабливим для транзитних гостей. Однак малий номерний фонд унеможливлює залучення корпоративних груп. Апарт-готель 10Rooms Apartments позиціонується у найнижчому ціновому сегменті, орієнтуючись на гостей, які надають перевагу самостійному побуту. Ближчий до центру міста, ніж інші конкуренти, але повна відсутність додаткових послуг (харчування, конференції, банкети) виключає його з конкурентного поля за корпоративним сегментом.

Для кількісного порівняння конкурентних позицій застосовано метод бальних оцінок. За дев'ятьма ключовими критеріями (за шкалою від 1 до 10 балів) здійснено оцінку кожного підприємства на основі аналізу відкритих даних з офіційних сайтів, платформи Booking.com та власних спостережень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльна оцінка конкурентних позицій підприємств

Критерій оцінки	Nota Bene	Select Hotel	Sunny Hotel	10Rooms Apt.	Макс.
Розташування	8	8	9	7	10
Номерний фонд	10	7	4	3	10
Якість сервісу	9	9	8	8	10
Харчування	10	6	7	3	10
Конференц-послуги	10	3	1	1	10
Цінова доступність	7	7	9	9	10
Онлайн-маркетинг	8	7	5	6	10
Адаптація до умов	9	8	5	4	10
Банкетні послуги	9	3	2	1	10
СУМА БАЛІВ	80	58	50	42	90

За результатами бального оцінювання ГРК "Nota Bene" отримав найвищий сумарний показник серед чотирьох досліджуваних підприємств, 80 балів із 90 можливих. Select Hotel набрав 58 балів, Sunny Hotel - 50, 10Rooms Apartments - 42 бали. Лідерські позиції ГРК "Nota Bene" забезпечуються насамперед за рахунок найбільшого та найбільш диверсифікованого номерного фонду, розвиненої системи харчування (власний ресторан, бізнес-ланчі, банкети), унікального поєднання конференц- та банкетних послуг, а також наявності укриття в умовах воєнного часу. За показниками цінової доступності та відстані до туристичного центру міста підприємство поступається окремим конкурентам. Наочне відображення порівняльних оцінок конкурентних позицій за загальним балом зображено на рис. 2.2.

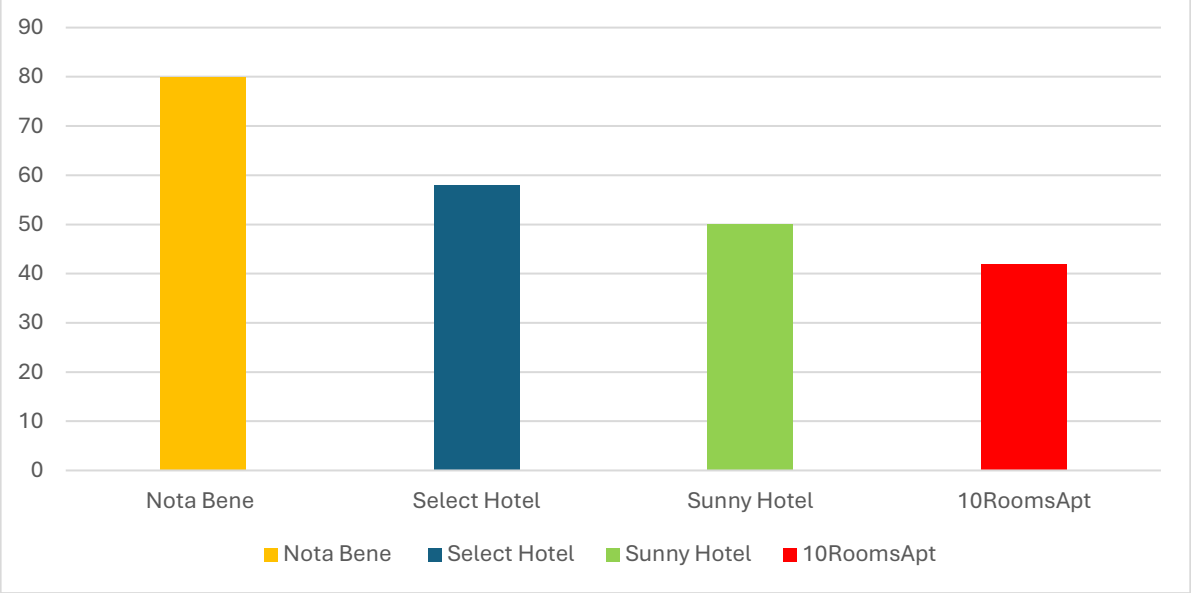

Рис. 2.2. Порівняльна оцінка конкурентних позицій підприємств

Аналіз рисунку 2.2 підтверджує системне лідерство ГРК "Nota Bene" за більшістю критеріїв. Найбільш виражені конкурентні переваги підприємство демонструє у сферах конференц-послуг та MICE-сегменту, харчування і номерного фонду, де відрив від конкурентів є найбільш суттєвим. Натомість за критерієм цінової доступності Sunny Hotel та 10Rooms Apartments мають певні

переваги, що пов'язано з їх орієнтацією на бюджетний сегмент та значно меншими операційними витратами.

Таким чином, конкурентне середовище ГРК "Nota Bene" характеризується помірним рівнем суперництва у сегменті малих і середніх готелів Залізничного та прилеглих районів Львова. Підприємство займає лідерські позиції у своїй стратегічній групі за масштабом і диверсифікованістю послуг. Водночас посилення позицій нових конкурентів (зокрема Select Hotel з вищим рейтингом на Booking.com), дефіцит кваліфікованого персоналу та зростання собівартості послуг формують виклики, що потребують системного вирішення. Детальніша оцінка проблем та перспектив підвищення конкурентоспроможності підприємства здійснюється у підрозділі 2.3.

2.3 Оцінка проблем та перспектив підвищення конкурентоспроможності підприємства

Логічним продовженням аналізу конкурентного середовища, проведеного у підрозділі 2.2, є оцінка ключових проблем і перспектив підвищення конкурентоспроможності ГРК "Nota Bene". Для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно не лише зберігати наявні конкурентні переваги, але й системно усувати виявлені слабкі місця, адаптуючись до умов динамічного зовнішнього середовища.

Процес підвищення конкурентоспроможності являє собою комплекс взаємопов'язаних рішень щодо цілей, методів та інструментів впливу на конкурентну позицію підприємства. Основними завданнями в цій сфері є: підвищення якості та диверсифікація послуг; розвиток цифрових каналів комунікації та залучення клієнтів; формування ефективних механізмів утримання гостей; оптимізація цінової та маркетингової стратегії; зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства у певному ринковому сегменті визначається як здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це

роблять конкуренти. Для її кількісної оцінки та порівняння позицій на ринку застосуємо метод зваженої рейтингової оцінки ключових факторів успіху (КФУ). Метод передбачає визначення значущих параметрів конкурентоспроможності, встановлення їх відносних ваг (у сумі 1,0) та оцінку кожного підприємства за кожним параметром за п'ятибальною шкалою (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Зважена оцінка ключових факторів успіху конкурентів ГРК "Nota Bene"

Ключовий фактор успіху	Вага	ГРК "Nota Bene"		Select Hotel		Sunny Hotel		10Rooms Apt.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка
Якість та різноманітність номерного фонду	0,20	5	1,00	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Рівень обслуговування гостей	0,20	4	0,80	5	1,00	4	0,80	4	0,80
Конференц-послуги та MICE-сегмент	0,15	5	0,75	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Розгалуженість послуг (харч., банкети)	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Цінова доступність	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	5	0,50
Розташування та транспортна зручність	0,10	4	0,40	4	0,40	5	0,50	3	0,30

Продовж табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цифровий маркетинг / онлайн-рейтинг	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Адаптація до умов воєнного часу	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10	2	0,10
ЗАГАЛЬНА ЗВАЖЕНА ОЦІНКА	1,00	4,40		3,50		3,15		2,70	

За результатами зваженої рейтингової оцінки ГРК "Nota Bene" отримав найвищу загальну зважену оцінку серед чотирьох досліджуваних підприємств: 4,40 бали з 5,00 можливих. Select Hotel посідає друге місце з оцінкою 3,50, що пояснюється вищим рейтингом обслуговування та сучасним позиціонуванням, однак суттєво поступається за охопленням послуг. Sunny Hotel та 10Rooms Apartments отримали 3,15 та 2,70 балів відповідно.

Ключова конкурентна перевага ГРК "Nota Bene" полягає у двох стратегічних вимірах: масштабі та диверсифікованості послуг. Підприємство є єдиним серед конкурентів, що поєднує розміщення, харчування, конференц-зали та банкетно-подієві послуги. Саме ця комплексна пропозиція формує стабільний відрив у найбільш вагових критеріях успіху, таких як різноманітність номерного фонду, конференц-послуги та харчування.

Водночас нижчий рейтинг за критерієм цінової доступності свідчить про необхідність більш чіткого позиціонування пропозиції відносно ціни та цінності послуги. Зважена оцінка підтверджує результати бального порівняння підрозділу 2.2 та формує базу для SWOT-аналізу підприємства.

Для комплексної оцінки сильних і слабких сторін ГРК "Nota Bene", а також для визначення ключових можливостей і загроз зовнішнього середовища, проведено SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ГРК "Nota Bene"

S – СИЛЬНІ СТОРОНИ *(внутрішнє середовище)*	**W – СЛАБКІ СТОРОНИ** *(внутрішнє середовище)*
1. Найбільший номерний фонд у сегменті (82 номери, 7 категорій) – охоплення широкого кола клієнтів 2. Диверсифікована бізнес-модель: проживання, харчування, конференц-зали, банкети, весілля 3. Висока лояльність гостей: 400 000+ гостей за 13 років, рейтинг Booking.com 9.1-9.2 4. Наявність власного укриття – стратегічна перевага в умовах воєнного стану 5. Безкоштовний паркінг (внутрішній і зовнішній) та прийом гостей з тваринами 6. Три сучасних конференц-зали (до 150 осіб) - унікальна пропозиція в локальному сегменті 7. Банкетно-ресторанна інфраструктура: 4 зали, тераса, кейтеринг, організація весіль 8. Активна присутність у соцмережах (Instagram, Facebook) і на OTA-платформах	1. Віддаленість від туристичного центру (~3 км) - нижча привабливість для рекреаційних туристів 2. Відсутність ліфта у Nota Bene Loft (технічні обмеження будівлі) 3. Nota Bene Loft не має власного ресторану - гостям потрібно переходити до суміжного об'єкта 4. Відсутність програми лояльності для постійних гостей (немає власної бонусної системи) 5. Недостатній розвиток корпоративних пакетних пропозицій (відрядження, тривале проживання) 6. Обмежений асортимент wellness-послуг (відсутність фітнес-залу або SPA) 7. Відносно низька активність платної онлайн-реклами порівняно з новішими конкурентами

Продовж .табл. 2.11

О – МОЖЛИВОСТІ *(зовнішнє середовище)*	**Т – ЗАГРОЗИ** *(зовнішнє середовище)*
1. Зростання ділової активності у Львові внаслідок релокації компаній, попит на корпоративне проживання 2. Збільшення потоку іноземних делегацій, НГО та міжнародних організацій, що діють в Україні 3. Зростання MICE-попиту: конференції з відновлення України, міжнародні форуми, ділові зустрічі 4. Потенціал розвитку внутрішнього туризму – нові сегменти мандрівників у Львові 5. Можливість впровадження програми лояльності та корпоративних тарифів для залучення B2B-клієнтів 6. Розширення онлайн-каналів просування (Google Ads, таргетована реклама, партнерство з OTA) 7. Потенціал розвитку довгострокового проживання (monthly stay) для учасників відновлення	1. Посилення конкуренції з боку нових сучасних готелів (Select Hotel, майбутні об'єкти) 2. Нестабільність безпекового середовища: ризики ракетних обстрілів, психологічний вплив на попит 3. Дефіцит та плинність кваліфікованого персоналу внаслідок мобілізації та еміграції 4. Зростання собівартості послуг: інфляція, підвищення тарифів на комунальні послуги та продукти 5. Ризик різкого падіння попиту в разі загострення воєнних дій 6. Зростання частки альтернативних форматів розміщення (Airbnb, оренда квартир посуточно) 7. Скорочення доступного кредитного фінансування для розвитку інфраструктури готелю

Проведений SWOT-аналіз виявив, що підприємство має потужний набір сильних сторін, насамперед пов'язаних із масштабом і різноманітністю послуг, лояльністю гостей та унікальними можливостями для MICE-туризму і банкетних заходів. Наявність власного укриття та адаптація до умов воєнного часу є особливою конкурентною перевагою, яка відсутня у більшості аналогічних підприємств.

Серед слабких сторін найбільш критичними є відсутність програми лояльності та недостатній розвиток корпоративних пакетних пропозицій. Ці

фактори обмежують здатність підприємства утримувати постійних гостей і залучати B2B-клієнтів у систематичний спосіб. Географічна віддаленість від туристичного центру частково нейтралізується зручним транспортним сполученням та сприятливою логістикою для гостей, що прибувають залізницею.

Серед можливостей зовнішнього середовища пріоритетними є зростання попиту з боку міжнародних організацій, НГО та релокованого бізнесу, а також перспективи розвитку MICE-сегменту, пов'язаного з процесами відновлення України. Ці можливості органічно відповідають існуючим сильним сторонам підприємства – конференц-залам, ресторану та великому номерному фонду.

На основі результатів SWOT-аналізу сформовано матрицю стратегічних альтернатив, яка відображає чотири типи стратегій відповідно до поєднання сильних/слабких сторін із можливостями та загрозами (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця стратегічних альтернатив SWOT для ГРК "Nota Bene"

Стратегія	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO – Стратегія зростання Використати конференц-зали та диверсифіковану пропозицію для захоплення попиту від міжнародних організацій та релокованого бізнесу Розробити корпоративні B2B-пакети для залучення ділових клієнтів на тривале проживання	ST – Стратегія захисту позицій Посилити переваги укриття, автономного енергопостачання та сервісної адаптації для утримання гостей в умовах нестабільності Активізувати роботу з кадровим резервом для зниження залежності від плинності персоналу
Слабкі сторони (W)	WO – Стратегія розвитку Впровадити програму лояльності для постійних гостей з метою підвищення рівня повторних візитів Розширити канали онлайн-просування та посилити присутність у пошуковій видачі для компенсації географічного недоліку	WT – Стратегія мінімізації ризиків Диверсифікувати джерела доходу через розвиток довгострокових корпоративних контрактів для зниження залежності від сезонних коливань Оптимізувати структуру витрат задля збереження цінової конкурентоспроможності при зростанні собівартості

На основі проведеного аналізу визначено перелік ключових проблем діяльності підприємства, а також перспективні напрями їх вирішення (див. табл. 2.13). Ці проблеми є об'єктивно підтвердженими результатами попередніх аналітичних інструментів, PEST-аналізу, бальних оцінок, зваженого рейтингування та SWOT.

Таблиця 2.13

Ключові проблеми та перспективні напрями їх вирішення

Виявлена проблема	Причина виникнення	Перспективний напрям вирішення
Рейтинг Booking.com нижчий, ніж у Select Hotel (9.1 проти 9.4)	Різниця у сприйнятті гостями рівня «преміальності» та відносна позиція у порівняльній видачі платформи	Активізація роботи з відгуками, стандартизація сервісу, pebranding окремих послуг
Відсутність програми лояльності для постійних гостей	Не впроваджено механізму накопичення бонусів, немає персоналізованих пропозицій для repeat guests	Розробка та запуск цифрової програми лояльності (мобільний застосунок або email-база)
Недостатній розвиток B2B-пакетів та корпоративних тарифів	Слабка сегментація ціноутворення, відсутність таргетованих пропозицій для корпоративних клієнтів	Формування пакетних корпоративних пропозицій: «проживання + конференц-зал + харчування»
Відсутність ліфта у Nota Bene Loft	Технічні обмеження будівлі не дозволяють встановити ліфт у повному обсязі	Компенсаційні заходи: виділення гостей з особливими потребами на 1-й поверх, носільний сервіс
Низька активність платного онлайн-просування	Обмежений маркетинговий бюджет, переважає органічний трафік і сарафанне радіо	Запровадження таргетованої реклами в Google Ads та соцмережах, оптимізація профілю на Booking.com
Відсутність wellness / фітнес-послуг	Немає відповідної інфраструктури в поточному плануванні готелю	Партнерство з ближніми фітнес-центрами з наданням знижки гостям; можливе облаштування міні-зали
Плинність персоналу в умовах воєнного часу	Мобілізація, еміграція, конкуренція за кадри з новими роботодавцями у Львові	Формування кадрового резерву, партнерство з готельними навчальними закладами, програми утримання

Узагальнення результатів аналізу дозволяє сформулювати чотири стратегічних напрями підвищення конкурентоспроможності ГРК "Nota Bene" в умовах післявоєнного розвитку. Ці напрями охоплюють як внутрішній розвиток підприємства, так і зміцнення його ринкових позицій, і схематично представлені на рисунку 2.3.

Рис. 2.3. Перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності

Перший напрям - це розвиток корпоративного B2B-сегменту, передбачає формування спеціальних пакетних пропозицій «проживання + конференц-зал + харчування», укладання довгострокових корпоративних угод з компаніями, що мають офіси у Львові або направляють співробітників у відрядження. Цей напрям є пріоритетним з огляду на стійкий попит з боку релокованого бізнесу та міжнародних організацій.

Другим напрямом є активізація цифрового маркетингу, адже вона охоплює оптимізацію профілю на Booking.com та інших OTA-платформах, запровадження таргетованої реклами в Google Ads і соціальних мережах, розвиток SEO та контент-маркетингу. Підвищення онлайн-видимості підприємства безпосередньо впливає на завантаженість номерного фонду та рейтинг серед конкурентів.

Третій напрям: програма лояльності для постійних гостей. Передбачає розробку системи бонусів, персоналізованих пропозицій і привілеїв для repeat guests. Впровадження такого механізму дозволить суттєво підвищити частку повторних візитів та знизити залежність від зовнішніх платформ бронювання.

Четвертий напрям – це підвищення якості персоналу та HR-стратегії, спрямований на вирішення гострої проблеми плинності кадрів. Він передбачає формування кадрового резерву, партнерство з готельними коледжами та університетами Львова, запровадження системи наставництва та мотиваційних програм утримання працівників.

Таким чином, за результатами проведеного у розділі 2 комплексного аналізу встановлено, що ГРК "Nota Bene" займає лідерські позиції у своїй стратегічній групі за ключовими критеріями конкурентоспроможності. Загальна зважена оцінка КФУ становить 4,40 бали з 5,00, що підтверджує стійку конкурентну перевагу над Select Hotel (3,50), Sunny Hotel (3,15) та 10Rooms Apartments (2,70). Виявлені проблеми та можливості формують чіткий орієнтир для розробки конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах післявоєнного відновлення України, що є предметом наступного розділу роботи.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Інноваційні технології як напрям підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних, соціально значущих і перспективних сфер підприємницької діяльності. Його значення полягає не лише у забезпеченні потреб населення в розміщенні, харчуванні та дозвіллі, а й у формуванні туристичної привабливості територій, створенні робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, збільшенні надходжень до місцевих бюджетів і стимулюванні суміжних галузей. У сучасних умовах готельно-ресторанні підприємства функціонують у середовищі посиленої конкуренції, швидкої цифровізації, зміни споживчих очікувань і необхідності постійного вдосконалення сервісу. Саме тому підвищення ефективності діяльності закладу NOTA BENE має розглядатися через призму впровадження інноваційних технологій, які здатні забезпечити його стабільний розвиток, підвищити якість послуг і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Особливої актуальності питання інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу набуває в умовах воєнного стану та перспектив післявоєнного відновлення України. Повномасштабна війна суттєво вплинула на діяльність підприємств сфери гостинності, спричинивши зміну структури попиту, зростання витрат, кадрові труднощі, енергетичні ризики та необхідність адаптації до нових умов безпеки. Водночас у післявоєнний період саме готельно-ресторанна галузь може стати одним із важливих напрямів економічного відновлення країни, оскільки розвиток внутрішнього й міжнародного туризму, ділових поїздок, культурних заходів, реабілітаційних програм і міжрегіональної мобільності населення потребуватиме якісної інфраструктури гостинності. У

зв’язку з цим заклад NOTA BENE має орієнтуватися не лише на поточне утримання клієнтів, а й на стратегічну підготовку до майбутнього зростання попиту в період відбудови України.

Впровадження інноваційних технологій у діяльність готельно-ресторанного підприємства є важливою умовою підвищення його ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності. Інновації дозволяють оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, скоротити операційні витрати, підвищити швидкість і якість обслуговування, покращити управління персоналом, сформувати персоналізовані пропозиції для клієнтів і забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Для закладу NOTA BENE інноваційні технології можуть стати не лише засобом модернізації поточної діяльності, а й інструментом формування довгострокових конкурентних переваг у післявоєнному економічному середовищі.

З розвитком цифрових технологій та зміною поведінки споживачів готельно-ресторанний бізнес стикається з новими викликами та можливостями. Сучасний клієнт очікує швидкого бронювання, зручної комунікації, прозорої інформації про послуги, високого рівня безпеки, гнучких умов оплати, персоналізованого обслуговування та стабільної якості сервісу. Крім того, у період воєнного стану та подальшого відновлення України для гостей особливого значення набувають питання надійності, безпечного перебування, енергонезалежності, можливості оперативного інформування та гнучкого реагування підприємства на зовнішні ризики. Тому інновації у сфері управління, автоматизації, маркетингу, енергоефективності, безпеки та взаємодії з клієнтами мають стати основними складовими стратегії розвитку закладу NOTA BENE.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності готельно-ресторанного бізнесу є автоматизація управлінських та операційних процесів. Автоматизація дає змогу зменшити залежність підприємства від ручного виконання рутинних операцій, мінімізувати помилки персоналу, прискорити обслуговування гостей і підвищити якість управлінських рішень. Для закладу NOTA BENE це має важливе значення, оскільки готельно-ресторанна діяльність

охоплює значну кількість взаємопов’язаних процесів: бронювання, поселення, обслуговування номерного фонду, приймання замовлень, контроль запасів, роботу кухні, фінансовий облік, маркетингову комунікацію, управління персоналом і аналіз результатів діяльності.

Важливим інструментом автоматизації готельної складової є система управління готелем Property Management System, або PMS. Вона використовується для управління бронюваннями, обліку клієнтів, контролю завантаженості номерного фонду, планування роботи персоналу, формування звітності, контролю доходів і витрат. Для закладу NOTA BENE впровадження або вдосконалення PMS дозволить забезпечити більш ефективну організацію адміністративної роботи, уникнути дублювання бронювань, скоротити час обробки запитів клієнтів і підвищити рівень сервісу [28].

Завдяки PMS персонал закладу NOTA BENE може оперативно отримувати інформацію про наявність вільних номерів, статус поселення гостей, історію їхніх попередніх візитів, особливі побажання, додаткові замовлення та фінансові операції. Такий підхід сприяє підвищенню точності управління та створює умови для більш якісного обслуговування клієнтів. Крім того, PMS може інтегруватися з онлайн-платформами бронювання, CRM-системами, платіжними сервісами, маркетинговими інструментами та системами аналітики. Це дозволяє сформувати єдиний інформаційний простір підприємства, у якому всі управлінські рішення базуються на актуальних даних.

У післявоєнний період значення PMS-систем для готельно-ресторанних підприємств може суттєво зрости. Очікуване пожвавлення ділової активності, відновлення туристичних потоків, розвиток внутрішнього туризму, проведення міжнародних заходів, приїзд іноземних партнерів, волонтерських і відновлювальних місій потребуватимуть швидкого та якісного обслуговування. У таких умовах заклад NOTA BENE повинен бути готовим до збільшення кількості бронювань, зміни структури клієнтів і необхідності гнучкого управління номерним фондом. Автоматизовані системи дозволять підприємству

оперативно адаптуватися до таких змін і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Не менш важливе значення для діяльності закладу NOTA BENE має впровадження POS-систем у ресторанній частині підприємства. Point of Sale системи є ефективним інструментом автоматизації процесів приймання замовлень, передачі інформації на кухню, проведення розрахунків, контролю продажів і управління запасами. Їх використання дозволяє прискорити обслуговування гостей, зменшити кількість помилок під час оформлення замовлень, підвищити прозорість фінансових операцій і покращити контроль за рухом продукції.

Для ресторанної складової закладу NOTA BENE POS-система може стати важливим інструментом підвищення прибутковості. Вона дає змогу аналізувати популярність окремих страв, структуру продажів, середній чек, пікові години завантаження, ефективність роботи офіціантів і динаміку попиту. На основі цих даних керівництво підприємства може приймати більш обґрунтовані рішення щодо оновлення меню, формування спеціальних пропозицій, оптимізації закупівель і коригування цінової політики. Таким чином, POS-система виконує не лише облікову, а й аналітичну функцію, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства [47].

У контексті післявоєнного розвитку України POS-системи також можуть сприяти адаптації закладу NOTA BENE до нових моделей споживчої поведінки. Після завершення активної фази воєнних дій очікується поступове відновлення платоспроможного попиту, зростання ролі внутрішнього туризму, розвиток локальної гастрономії та збільшення інтересу до українських продуктів і культурних традицій. Використовуючи аналітику продажів, заклад NOTA BENE зможе краще відстежувати зміни у вподобаннях гостей, своєчасно оновлювати меню, впроваджувати сезонні пропозиції та формувати унікальні гастрономічні продукти, які сприятимуть посиленню його конкурентних переваг.

Перспективним напрямом інноваційного розвитку готельно-ресторанного підприємства є використання технологій Інтернету речей. IoT-технології дають

змогу здійснювати моніторинг і управління різними системами підприємства в режимі реального часу. У діяльності закладу NOTA BENE вони можуть застосовуватися для контролю освітлення, опалення, кондиціонування, вентиляції, холодильного обладнання, систем безпеки, доступу до приміщень і технічного стану інженерної інфраструктури. Завдяки цьому підприємство може забезпечити комфортні умови для гостей і водночас зменшити витрати на енергоресурси.

Особливо актуальним використання IoT-рішень є в умовах енергетичної нестабільності, яка стала одним із наслідків воєнних дій в Україні. Для готельно-ресторанного бізнесу перебої з електропостачанням, зростання вартості енергоресурсів і необхідність забезпечення безперервності обслуговування є серйозними викликами. Тому заклад NOTA BENE може використовувати IoT-системи для автоматичного регулювання температури, освітлення, вентиляції та споживання електроенергії залежно від фактичного завантаження приміщень. Це дозволить знизити витрати, уникати нераціонального використання ресурсів і підвищити енергетичну стійкість підприємства.

У ресторанній діяльності IoT-технології можуть застосовуватися для контролю умов зберігання продуктів, моніторингу температури холодильного обладнання, виявлення технічних несправностей і забезпечення дотримання санітарних норм. Такі рішення дозволяють зменшити ризик псування продуктів, підвищити рівень безпечності харчування та забезпечити стабільну якість ресторанних послуг. Крім того, IoT може використовуватися для автоматизації систем охорони, контролю доступу, пожежної безпеки та відеоспостереження, що має особливе значення для готельно-ресторанних підприємств у період воєнного стану та післявоєнного відновлення [63].

Окрему роль у підвищенні ефективності діяльності закладу NOTA BENE відіграють штучний інтелект і аналіз даних. Ці інструменти дають змогу підприємству краще розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби, оцінювати ефективність послуг, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати якість управлінських рішень. У сучасному готельно-ресторанному бізнесі

конкурентоспроможність значною мірою залежить від здатності підприємства не лише надавати якісні послуги, а й використовувати інформацію про клієнтів для формування індивідуального підходу.

Одним із ключових напрямів застосування штучного інтелекту є персоналізація обслуговування. На основі аналізу даних про попередні бронювання, замовлення, відгуки, уподобання та частоту відвідувань AI-системи можуть допомагати формувати індивідуальні пропозиції для гостей. Наприклад, заклад NOTA BENE може пропонувати клієнтам відповідний тип номера, додаткові послуги, страви, напої або спеціальні пакети відповідно до їхніх попередніх потреб і поведінки. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, сформувати їхню лояльність і збільшити ймовірність повторних звернень [56; 58].

У післявоєнний період персоналізація обслуговування може стати однією з важливих конкурентних переваг готельно-ресторанних підприємств. Україна поступово відновлюватиме туристичну, ділову, культурну та соціальну активність, що сприятиме збільшенню різних категорій гостей: внутрішніх туристів, іноземних відвідувачів, представників бізнесу, волонтерських організацій, учасників відновлювальних проєктів, родин військовослужбовців і людей, які подорожуватимуть із реабілітаційною або оздоровчою метою. Для кожної з цих груп важливими будуть різні аспекти сервісу. Використання аналітичних технологій дозволить закладу NOTA BENE краще розуміти ці потреби та формувати відповідні пропозиції.

Іншим важливим напрямом використання штучного інтелекту є оптимізація цінової політики. AI-системи можуть аналізувати рівень попиту, сезонність, завантаженість, поведінку конкурентів, економічні умови, святкові періоди та інші фактори, що впливають на формування ціни. На основі таких даних заклад NOTA BENE може впроваджувати гнучке ціноутворення, розробляти акційні пропозиції, адаптувати тарифи до рівня попиту та максимізувати дохід без втрати привабливості для клієнтів. Це особливо важливо

в умовах нестабільного ринку, коли підприємство має одночасно зберігати доступність послуг і забезпечувати власну прибутковість.

Штучний інтелект та аналітика даних також можуть використовуватися для прогнозування попиту й управління запасами. Для ресторанної частини закладу NOTA BENE це має велике практичне значення, оскільки правильне планування закупівель дозволяє зменшити втрати від псування продуктів, уникнути дефіциту популярних позицій меню, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність обслуговування. AI-системи можуть аналізувати попередні продажі, сезонні коливання, події, погодні умови, святкові дні та інші чинники, які впливають на попит. Це дозволяє підприємству більш раціонально управляти ресурсами та підвищувати загальну ефективність діяльності [63].

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності закладу NOTA BENE є впровадження інновацій у маркетингову діяльність і комунікацію з клієнтами. У сучасних умовах ефективне просування готельно-ресторанного підприємства неможливе без активного використання цифрових каналів. Сайт підприємства, соціальні мережі, онлайн-платформи бронювання, контекстна реклама, SEO-просування, email-маркетинг, месенджери та робота з відгуками є важливими інструментами формування іміджу, залучення нових клієнтів і підтримання зв’язку з постійними гостями.

Цифровий маркетинг дозволяє закладу NOTA BENE оперативно інформувати аудиторію про актуальні послуги, спеціальні пропозиції, нові страви, сезонні акції, події та зміни в роботі. Соціальні мережі забезпечують можливість безпосередньої взаємодії з клієнтами, отримання зворотного зв’язку, реагування на запити та формування позитивного емоційного зв’язку з аудиторією. Водночас інструменти аналітики дають змогу оцінювати ефективність рекламних кампаній, визначати найбільш результативні канали комунікації та адаптувати маркетингові повідомлення до потреб окремих сегментів споживачів [65].

У післявоєнному розвитку України маркетинг готельно-ресторанних підприємств матиме особливе значення. Відновлення туристичних маршрутів,

популяризація українських міст, культурної спадщини, гастрономічних традицій і локальних продуктів створюватимуть нові можливості для підприємств сфери гостинності. Заклад NOTA BENE може використовувати ці можливості шляхом формування власного позиціонування як сучасного, безпечного, клієнтоорієнтованого та соціально відповідального підприємства. Важливим елементом такого позиціонування може бути акцент на українській гостинності, підтримці місцевих виробників, участі у відновленні економіки громади та створенні якісного сервісу для гостей України.

Застосування AI-систем у маркетингу дозволяє створювати більш точні та персоналізовані рекламні кампанії. На основі аналізу поведінки користувачів у цифровому середовищі заклад NOTA BENE може формувати адресні пропозиції для різних груп клієнтів: туристів, місцевих мешканців, корпоративних клієнтів, сімейних відвідувачів, постійних гостей або учасників подій. Такий підхід дає змогу зменшити неефективні маркетингові витрати, підвищити рівень залученості аудиторії та збільшити кількість повторних звернень.

Перспективними інструментами просування є також технології віртуальної та доповненої реальності. Віртуальна реальність може використовуватися для демонстрації номерів, ресторанної зали, банкетних приміщень, інтер’єру та інших елементів інфраструктури закладу NOTA BENE. Це дозволяє потенційним клієнтам краще оцінити умови перебування ще до моменту бронювання. Доповнена реальність може застосовуватися у ресторанній сфері, зокрема для створення інтерактивного меню, візуалізації страв або презентації спеціальних пропозицій. Такі рішення підвищують зацікавленість гостей, формують сучасний імідж підприємства та відрізняють його від конкурентів.

У сучасних умовах важливого значення набувають також питання безпеки, стійкості та безперервності роботи готельно-ресторанного підприємства. Для закладу NOTA BENE це означає необхідність впровадження не лише сервісних, а й організаційно-технологічних інновацій, спрямованих на захист гостей і персоналу. До таких рішень можна віднести цифрове інформування клієнтів про правила перебування, наявність укриття або безпечних зон, автоматизовані

системи оповіщення, резервні канали зв’язку, електронні інструкції з безпеки та гнучкі механізми управління бронюваннями у випадку непередбачуваних обставин.

У післявоєнний період безпека залишатиметься важливою складовою конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. Клієнти будуть звертати увагу не лише на комфорт і ціну, а й на надійність, організованість, відповідальність персоналу та здатність підприємства швидко реагувати на можливі ризики. Тому заклад NOTA BENE доцільно розвивати як підприємство, яке поєднує якісний сервіс, технологічність, клієнтоорієнтованість і високий рівень організаційної готовності до нестандартних ситуацій.

Окремим напрямом підвищення ефективності діяльності є впровадження енергоефективних технологій. Готельно-ресторанний бізнес належить до ресурсомістких видів діяльності, оскільки потребує значного споживання електроенергії, води, тепла, газу та інших ресурсів. В умовах зростання вартості енергоносіїв і ризиків енергетичної нестабільності питання енергоефективності набуває особливого практичного значення. Для закладу NOTA BENE скорочення енергоспоживання може стати одним із важливих способів зниження витрат і підвищення фінансової стійкості.

До інноваційних рішень у сфері енергоефективності належать використання енергозберігаючого освітлення, сучасного кухонного та холодильного обладнання, систем автоматичного регулювання температури, датчиків руху, систем енергомоніторингу, теплоізоляційних рішень, а також відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячних панелей. Впровадження таких заходів дозволяє закладу NOTA BENE скоротити витрати на енергоресурси, зменшити залежність від зовнішніх постачальників і підвищити рівень автономності [11].

Енергоефективність має особливе значення для післявоєнного розвитку України, оскільки відновлення економіки буде пов’язане з необхідністю раціонального використання ресурсів, модернізації інфраструктури та підвищення енергетичної безпеки підприємств. Готельно-ресторанні заклади, які

впроваджуватимуть енергозберігаючі технології, матимуть переваги порівняно з конкурентами, оскільки зможуть зменшити собівартість послуг, забезпечити стабільніші умови роботи та сформувати позитивний імідж відповідального бізнесу. Для NOTA BENE це може стати одним із напрямів довгострокового стратегічного розвитку.

Важливою складовою інноваційного розвитку є також екологічна відповідальність. Сучасні споживачі дедалі частіше звертають увагу на те, наскільки підприємство раціонально використовує ресурси, зменшує кількість відходів, підтримує екологічні практики та демонструє соціальну відповідальність. Для закладу NOTA BENE екологічний підхід може включати сортування відходів, зменшення використання одноразового пластику, оптимізацію водоспоживання, використання екологічних пакувальних матеріалів, співпрацю з локальними виробниками та контроль за раціональним використанням продуктів.

Інноваційні підходи до управління відходами та ресурсами дозволяють не лише знизити негативний вплив на навколишнє середовище, а й підвищити економічну ефективність діяльності. Зокрема, раціональне планування закупівель, контроль залишків, аналіз списання продуктів, оптимізація виробничих процесів і зменшення харчових відходів сприяють скороченню витрат. Для ресторанної частини закладу NOTA BENE це є особливо важливим, оскільки витрати на продукти становлять значну частину загальних витрат підприємства.

У післявоєнний період соціальна та екологічна відповідальність бізнесу набуватиме ще більшого значення. Підприємства, які братимуть участь у відновленні місцевої економіки, підтримуватимуть українських виробників, створюватимуть робочі місця, впроваджуватимуть енергоефективні рішення та дотримуватимуться принципів сталого розвитку, матимуть кращі можливості для формування довіри з боку клієнтів і партнерів. У цьому контексті заклад NOTA BENE може розвивати власну конкурентоспроможність не лише через якість послуг, а й через відповідальну модель ведення бізнесу.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності є також розвиток кадрового потенціалу підприємства. Інноваційні технології не можуть забезпечити очікуваний результат без належної підготовки персоналу, його мотивації та здатності використовувати цифрові інструменти у щоденній роботі. Для закладу NOTA BENE доцільним є впровадження системи навчання працівників, спрямованої на підвищення цифрової грамотності, покращення стандартів сервісу, розвиток комунікативних навичок і формування клієнтоорієнтованого підходу.

Післявоєнне відновлення України може супроводжуватися змінами на ринку праці, поверненням частини населення до активної зайнятості, потребою у перекваліфікації працівників і зростанням значення якісного сервісу. У таких умовах заклад NOTA BENE має приділяти увагу не лише технічному оновленню, а й розвитку людського капіталу. Підготовлений, мотивований і професійний персонал є одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства, оскільки саме працівники безпосередньо формують враження клієнтів про якість обслуговування.

Крім того, інноваційні технології можуть бути використані для вдосконалення внутрішньої комунікації та управління персоналом. Зокрема, цифрові графіки роботи, системи контролю виконання завдань, онлайн-навчання, внутрішні чати, електронні чек-листи та автоматизована звітність дозволяють підвищити організованість роботи колективу. Для закладу NOTA BENE це сприятиме зменшенню управлінських помилок, кращій координації між готельною та ресторанною частинами, підвищенню відповідальності персоналу та стабільності якості послуг.

Отже, впровадження інноваційних технологій у діяльність закладу NOTA BENE є необхідною умовою підвищення його ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності. Автоматизація процесів, використання PMS- і POS-систем, застосування IoT-рішень, штучного інтелекту, цифрового маркетингу, VR- та AR-технологій, енергоефективних рішень, екологічних практик і

сучасних підходів до управління персоналом дозволяють оптимізувати діяльність підприємства та створити додаткову цінність для клієнтів.

У контексті післявоєнного розвитку України інноваційна модернізація готельно-ресторанного бізнесу набуває стратегічного значення. Відновлення туристичних потоків, активізація ділових поїздок, розвиток внутрішнього туризму, популяризація української культури та потреба у якісній інфраструктурі гостинності створюватимуть нові можливості для підприємств галузі. Заклад NOTA BENE, який своєчасно впроваджуватиме інноваційні технології, зможе краще адаптуватися до ринкових змін, підвищити рівень клієнтської лояльності, ефективніше використовувати ресурси та посилити власні конкурентні позиції.

Таким чином, інноваційний розвиток має розглядатися як один із ключових напрямів стратегічного вдосконалення діяльності готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE. Поєднання технологічної модернізації, енергоефективності, цифрового маркетингу, персоналізованого сервісу, безпеки, екологічної відповідальності та професійного розвитку персоналу забезпечує підприємству можливість не лише підвищити поточну ефективність, а й сформувати основу для довгострокової конкурентоспроможності в умовах післявоєнного відновлення України.

3.2 Удосконалення маркетингової діяльності NOTA BENE як напрям підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства

Маркетингова діяльність є одним із ключових інструментів підвищення ефективності функціонування готельно-ресторанного підприємства, оскільки вона забезпечує можливість глибшого розуміння потреб споживачів, аналізу їхньої поведінки та адаптації послуг відповідно до очікувань цільової аудиторії. Завдяки системному дослідженню ринку, конкурентного середовища, клієнтських запитів і тенденцій розвитку сфери гостинності підприємство може

більш обґрунтовано формувати власну стратегію просування, удосконалювати сервісну пропозицію та підвищувати рівень лояльності клієнтів.

Для готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE маркетингова діяльність має не лише рекламне, а й стратегічне значення. Вона дозволяє формувати позитивний імідж закладу, підвищувати його впізнаваність, залучати нових гостей, підтримувати зв’язок із постійними клієнтами та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Використання сучасних інструментів цифрового маркетингу, соціальних мереж, email-комунікації, контекстної реклами, SEO-просування та репутаційного менеджменту сприяє збільшенню кількості звернень, підвищенню завантаженості готелю, зростанню продажів ресторанних послуг і забезпеченню стабільнішого доходу.

Особливої актуальності вдосконалення маркетингової діяльності набуває в умовах високої конкуренції у сфері гостинності, а також з урахуванням сучасних викликів, пов’язаних із воєнним станом та майбутнім післявоєнним відновленням України. У перспективі активізація внутрішнього туризму, ділових поїздок, культурних заходів і міжнародної співпраці створюватиме нові можливості для готельно-ресторанних підприємств. Тому NOTA BENE доцільно заздалегідь формувати ефективну маркетингову систему, яка дозволить швидко реагувати на зміни попиту, залучати різні категорії клієнтів і посилювати власну конкурентоспроможність.

Для вдосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE доцільно застосовувати комплексний підхід, який охоплює цифрове просування, підвищення впізнаваності бренду, розвиток програм лояльності, активну роботу з відгуками, партнерство з місцевими організаціями та системний аналіз ефективності маркетингових заходів. Основні пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства можна подати за такими напрямами.

1. Посилення цифрового маркетингу.

Одним із першочергових напрямів удосконалення маркетингової діяльності NOTA BENE є розвиток цифрового маркетингу. У сучасних умовах

більшість клієнтів здійснює пошук готелів, ресторанів і додаткових послуг саме через інтернет, тому якісна онлайн-присутність підприємства є важливою умовою його конкурентоспроможності. Для цього необхідно оптимізувати офіційний сайт підприємства відповідно до вимог SEO, тобто забезпечити його кращу видимість у пошукових системах за ключовими запитами, пов'язаними з готельними та ресторанними послугами, відпочинком, харчуванням, бронюванням і подіями у регіоні функціонування закладу.

SEO-оптимізація дозволить підвищити позиції сайту NOTA BENE у пошукових системах, що сприятиме збільшенню кількості органічних відвідувачів і потенційних клієнтів. Важливо забезпечити зручну структуру сайту, наявність актуальної інформації про номери, ресторанні послуги, меню, ціни, спеціальні пропозиції, фотогалерею, контакти та можливість швидкого бронювання. Окрему увагу слід приділити адаптації сайту для мобільних пристроїв, оскільки значна частина користувачів здійснює пошук і бронювання саме зі смартфонів.

Не менш важливим інструментом цифрового просування є активне ведення соціальних мереж, зокрема Instagram і Facebook. Регулярні публікації з якісними фото номерів, ресторанних страв, інтер'єру, заходів, сезонних пропозицій і відгуків гостей сприятимуть формуванню позитивного візуального образу закладу. Соціальні мережі дозволяють не лише інформувати клієнтів, а й підтримувати з ними постійний діалог, оперативно відповідати на запитання, презентувати переваги підприємства та формувати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією.

Доцільним також є використання email-маркетингу як інструменту підтримання комунікації з постійними та потенційними клієнтами. Через електронні розсилки NOTA BENE може інформувати гостей про спеціальні пропозиції, сезонні акції, святкові програми, оновлення меню, знижки на проживання або ресторанні послуги. Персоналізовані повідомлення сприятимуть стимулюванню повторних візитів, підвищенню лояльності та створенню відчуття індивідуальної уваги до клієнта.

Важливою складовою цифрового маркетингу є також системна робота з відгуками клієнтів на онлайн-платформах. NOTA BENE доцільно регулярно відстежувати оцінки гостей, професійно реагувати на коментарі, дякувати за позитивні відгуки та конструктивно відповідати на зауваження. Такий підхід дозволяє не лише покращити репутацію підприємства, а й отримувати корисну інформацію для вдосконалення якості обслуговування.

Додатковим інструментом просування може стати створення блогу на сайті підприємства. У ньому доцільно розміщувати корисні матеріали про місцеві події, туристичні маршрути, гастрономічні особливості регіону, поради для подорожуючих, організацію відпочинку, ділових зустрічей або сімейних заходів. Такий контент сприятиме підвищенню відвідуваності сайту, покращенню SEO-показників і формуванню експертного образу NOTA BENE у сфері гостинності.

Перспективним напрямом є також створення коротких відеоматеріалів для соціальних мереж і сайту. Це можуть бути відеоогляди номерів, ресторанної зали, процесу приготування страв, інтерв'ю з шеф-кухарем, презентація сезонного меню або короткі сюжети про роботу персоналу. Відеоконтент дозволяє зробити комунікацію з клієнтами більш живою, емоційною та переконливою. Крім того, він сприяє підвищенню довіри до закладу, оскільки потенційний гість може краще уявити атмосферу підприємства ще до моменту відвідування.

2. Впровадження програм лояльності.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності NOTA BENE є запровадження ефективної програми лояльності. Її головна мета полягає у створенні додаткової цінності для клієнтів, стимулюванні повторних звернень і формуванні стабільної бази постійних гостей. У сфері гостинності лояльність клієнтів має особливе значення, адже повторні відвідування часто є менш витратними для підприємства, ніж залучення нових споживачів.

Для NOTA BENE доцільно розробити систему накопичувальних балів або знижок, які клієнт отримуватиме за кожне бронювання, відвідування ресторану чи користування додатковими послугами. Накопичені бонуси можуть бути використані для отримання знижки на наступне проживання, безкоштовного

сніданку, компліменту від закладу, підвищення категорії номера або інших приємних переваг. Такий підхід стимулюватиме клієнтів повертатися саме до NOTA BENE, а не обирати конкурентні заклади.

Залучати гостей до програми лояльності доцільно під час бронювання, реєстрації, оплати послуг, через сайт, соціальні мережі та електронні розсилки. Це дозволить поступово сформувати клієнтську базу, яку можна використовувати для подальшої персоналізованої комунікації. На основі цієї бази підприємство зможе надсилати індивідуальні пропозиції, знижки до дня народження, святкові привітання, інформацію про нові послуги або спеціальні акції.

Окремим напрямом підвищення лояльності є розробка сезонних пропозицій. NOTA BENE доцільно підготувати шаблони акційних пакетів для різних періодів року: зимових свят, весняних канікул, літнього відпочинку, осінніх вихідних або святкових подій. Такі пропозиції можуть включати знижки на проживання, романтичні пакети для пар, сімейні пропозиції, гастрономічні вечері, подарункові сертифікати або додаткові послуги.

Сезонні акції мають важливе значення як у періоди високого, так і низького попиту. У високий сезон вони дозволяють збільшити середній чек і розширити перелік послуг, якими користуються гості. У низький сезон спеціальні пропозиції допомагають підтримувати завантаженість готелю та ресторану, що позитивно впливає на стабільність доходів підприємства. Наприклад, у період новорічних свят можна запропонувати романтичні пакети, святкову вечерю або знижки для сімей із дітьми.

Ефективним інструментом підтримання лояльності є автоматизовані повідомлення. NOTA BENE доцільно впровадити автоматичні email-розсилки або повідомлення в месенджерах із підтвердженням бронювання, нагадуванням перед приїздом, інформацією про доступні послуги, подякою після від’їзду та запрошенням залишити відгук. Такі повідомлення створюють у клієнта відчуття турботи, організованості та професійного підходу з боку підприємства.

Після завершення перебування гостю можна надсилати спеціальну пропозицію на наступне бронювання або знижку на ресторанні послуги. Це

сприятиме повторному зверненню та формуванню довгострокових відносин із клієнтом. У перспективі програма лояльності може стати важливим елементом конкурентної стратегії NOTA BENE, оскільки вона сприяє стабільності клієнтської бази та підвищенню передбачуваності доходів.

3. Впровадження інструментів репутаційного менеджменту.

Репутаційний менеджмент є важливою складовою маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства. У сучасних умовах значна частина клієнтів приймає рішення про бронювання або відвідування ресторану на основі онлайн-відгуків, рейтингу підприємства та коментарів інших гостей. Тому для NOTA BENE системна робота з репутацією має бути одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Відгуки клієнтів відображають їхнє реальне ставлення до якості сервісу, атмосфери, чистоти, зручності розташування, рівня харчування, роботи персоналу та загального враження від перебування. Позитивні відгуки формують довіру до бренду та підвищують привабливість підприємства для нових клієнтів. Водночас негативні відгуки можуть містити важливу інформацію про проблеми, які потребують вирішення, тому їх не слід ігнорувати.

NOTA BENE доцільно забезпечити активну присутність на популярних платформах, зокрема Google, TripAdvisor, Booking.com та інших сервісах, які використовуються клієнтами для пошуку й оцінювання готельно-ресторанних послуг. Щоб збільшити кількість відгуків, варто заохочувати гостей ділитися своїм досвідом після перебування. Це може бути ненав’язливе прохання під час виїзду, QR-код на рецепції або автоматизоване повідомлення після відвідування.

Для стимулювання активності клієнтів можна використовувати невеликі заохочення, наприклад знижку на наступне бронювання, комплімент у ресторані або участь у розіграші подарункового сертифіката. Водночас важливо, щоб такі стимули не порушували принципів об’єктивності та не створювали тиску на клієнта, адже головною метою має бути отримання чесного зворотного зв’язку.

Робота з відгуками повинна бути оперативною та професійною. На позитивні коментарі слід відповідати подякою, підкреслюючи важливість думки

гостя для підприємства. Це демонструє відкритість і клієнтоорієнтованість NOTA BENE. Негативні відгуки потрібно розглядати як можливість для вдосконалення. У відповіді варто подякувати за зворотний зв'язок, визнати проблему, вибачитися за незручності та повідомити про готовність виправити ситуацію.

Наприклад, якщо гість висловив незадоволення чистотою номера, доцільно зазначити, що інформація буде передана відповідальним працівникам, а стандарти прибирання переглянуті або посилені. За потреби можна запропонувати клієнту додаткову знижку на наступне бронювання або інший варіант компенсації. Такий підхід показує, що підприємство не ігнорує проблеми, а прагне покращувати якість сервісу.

Для ефективного управління репутацією NOTA BENE доцільно налаштувати автоматичні сповіщення про нові відгуки на основних онлайн-платформах. Це дозволить швидко реагувати на коментарі та не допускати ситуацій, коли негативний відгук тривалий час залишається без відповіді. Швидка реакція має важливе значення, оскільки потенційні клієнти часто звертають увагу не лише на сам відгук, а й на те, як підприємство реагує на критику.

Регулярний аналіз відгуків дозволяє виявляти повторювані проблеми та визначати напрями покращення. Якщо клієнти часто зазначають недостатню швидкість обслуговування, відсутність певних зручностей, проблеми з комунікацією або обмеженість меню, це є сигналом для управлінських змін. Таким чином, репутаційний менеджмент виконує не лише комунікаційну, а й аналітичну функцію, допомагаючи підприємству підвищувати якість послуг.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу репутація є одним із найважливіших нематеріальних активів. Вона безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів, кількість бронювань, відвідуваність ресторану та готовність гостей рекомендувати заклад іншим. Тому системна й відповідальна робота з відгуками є дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності NOTA BENE та зміцнення його конкурентних позицій.

4. Посилення співпраці з місцевими компаніями та туристичними агентствами.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності NOTA BENE є розвиток партнерських відносин із туристичними агентствами, місцевими компаніями, культурними установами, організаторами екскурсій, закладами дозвілля та іншими представниками регіональної інфраструктури. Таке партнерство може сприяти підвищенню завантаженості готелю, збільшенню кількості відвідувачів ресторану та формуванню комплексної пропозиції для гостей.

Співпраця з туристичними агентствами передбачає створення спеціальних умов для партнерів, які рекомендуватимуть NOTA BENE своїм клієнтам. Це можуть бути комісійні винагороди за кожне бронювання, спеціальні тарифи для туристичних груп, додаткові послуги для гостей або пакетні пропозиції. Наприклад, підприємство може запропонувати туристичним агентствам знижку на проживання для їхніх клієнтів, безкоштовний сніданок, трансфер або інші бонуси, які підвищать привабливість пропозиції.

Окрім фінансових стимулів, важливо забезпечити партнерів якісними інформаційними та рекламними матеріалами. Це можуть бути професійні фотографії номерів і ресторану, опис послуг, презентаційні матеріали, інформація про спеціальні умови, меню, додаткові сервіси та переваги закладу. Наявність таких матеріалів дозволить туристичним агентствам краще презентувати NOTA BENE потенційним клієнтам і виділяти його серед інших варіантів розміщення та харчування.

Перспективним напрямом є створення спільних пакетів із місцевими атракціями та закладами культури. Це можуть бути пропозиції у форматі «проживання + екскурсія», «готель + музей», «вечеря + культурний захід», «вихідні у місті» або «гастрономічний тур». Такі пакети дозволяють клієнтам отримати комплексну послугу, заощадити час на плануванні та зробити перебування більш насиченим. Для NOTA BENE це є можливістю підвищити

привабливість власної пропозиції та збільшити середню тривалість перебування гостей.

Особливо важливим такий підхід може бути в умовах післявоєнного відновлення України, коли внутрішній туризм, локальні маршрути, культурні події та підтримка регіональних ініціатив набуватимуть особливого значення. NOTA BENE може позиціонувати себе не лише як місце проживання чи харчування, а як частина туристичного та культурного досвіду регіону. Це сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових категорій клієнтів.

Спільні пропозиції з музеями, театрами, екскурсійними бюро, парками, центрами відпочинку або організаторами подій створюють додаткову цінність для гостей. Наприклад, клієнтам можна запропонувати знижку на екскурсію, спеціальні квитки на культурний захід, подарунковий сертифікат у ресторан або бонусну послугу при бронюванні номера. Такий підхід вигідний як для NOTA BENE, так і для партнерів, оскільки забезпечує взаємне просування та розширення клієнтської бази.

Для ефективного впровадження партнерських програм необхідно розробити чітку стратегію співпраці, визначити потенційних партнерів, узгодити умови взаємодії, підготувати рекламні матеріали та регулярно оновлювати пакетні пропозиції. Початковим етапом може стати розробка кількох простих туристичних або гастрономічних пакетів, які не потребують значних витрат, але здатні підвищити інтерес клієнтів до послуг NOTA BENE.

Партнерство з місцевими компаніями також може охоплювати співпрацю з бізнес-організаціями, освітніми установами, медичними центрами, організаторами конференцій і корпоративних заходів. Це дозволить залучати не лише туристів, а й ділових клієнтів, учасників заходів, гостей міста та місцевих мешканців. У результаті NOTA BENE зможе диверсифікувати клієнтську базу та зменшити залежність від сезонних коливань попиту.

5. Регулярний аналіз та оптимізація маркетингових заходів.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності NOTA BENE важливо не лише впроваджувати окремі інструменти просування, а й системно оцінювати їхню результативність. Регулярна аналітична робота дозволяє визначити, які маркетингові канали приносять найбільший ефект, які потребують коригування, а від яких доцільно відмовитися через низьку результативність.

Одним із першочергових кроків є налаштування інструментів веб-аналітики. Google Analytics може використовуватися для аналізу відвідуваності сайту, джерел трафіку, поведінки користувачів, кількості бронювань, переглядів сторінок і ефективності рекламних кампаній. Для соціальних мереж доцільно використовувати Meta Business Suite, Facebook Insights, Instagram Insights та інші інструменти, які дозволяють оцінювати охоплення, залученість, реакції аудиторії, ефективність публікацій і рекламних оголошень.

Регулярний аналіз таких показників дає змогу краще розуміти, які типи контенту найбільше цікавлять аудиторію, які рекламні повідомлення забезпечують вищу конверсію, у які періоди клієнти активніше взаємодіють із підприємством і які пропозиції є найбільш привабливими. На основі цих даних NOTA BENE може адаптувати контент-план, змінювати рекламні бюджети, коригувати цільові аудиторії та вдосконалювати комунікаційну стратегію.

Важливим елементом аналітичної роботи є оцінка рентабельності маркетингових каналів. Підприємству необхідно порівнювати витрати на рекламу, SMM, email-розсилки, SEO-просування, партнерські програми та інші заходи з отриманими результатами. Доцільно аналізувати такі показники, як кількість нових клієнтів, вартість залучення одного клієнта, рівень повторних звернень, середній чек, кількість бронювань і загальний дохід, отриманий завдяки конкретному каналу просування.

На основі результатів аналізу керівництво NOTA BENE може приймати рішення щодо перерозподілу маркетингового бюджету. Якщо певний канал забезпечує високу результативність, його доцільно розвивати та посилювати. Якщо ж окремі інструменти не дають очікуваного результату, необхідно змінити

підхід, оновити рекламні матеріали, переглянути цільову аудиторію або скоротити витрати на цей напрям.

Регулярна оптимізація маркетингових заходів дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку, поведінку споживачів, сезонні коливання та конкурентні дії інших закладів. Це особливо важливо для готельно-ресторанного бізнесу, де попит може змінюватися під впливом економічної ситуації, туристичної активності, святкових періодів, безпекових факторів і загальних соціальних умов.

У результаті системний аналіз маркетингової діяльності сприяє підвищенню окупності маркетингових інвестицій, зменшенню неефективних витрат і покращенню загальної результативності підприємства. Для NOTA BENE це означає можливість більш точно планувати просування, підвищувати рівень залучення клієнтів, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стабільне зростання доходів.

Таким чином, удосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE є важливим напрямом підвищення ефективності його функціонування та конкурентоспроможності. Комплексне використання цифрового маркетингу, програм лояльності, репутаційного менеджменту, партнерських зв’язків і маркетингової аналітики дозволить підприємству активніше залучати нових клієнтів, утримувати постійних гостей, підвищувати впізнаваність бренду та формувати позитивний імідж на ринку.

Для узагальнення та структуризації запропонованих ключових напрямів удосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE основні пропозиції та очікувані результати доцільно представити в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства

№	Напрям удосконалення	Зміст пропозиції	Очікуваний результат
1	Посилення цифрового маркетингу	SEO-оптимізація сайту, активне ведення Instagram і Facebook, email-маркетинг, створення блогу, фото- та відеоконтенту про номери, ресторан, меню, події й акції.	Зростання впізнаваності NOTA BENE, збільшення кількості звернень і бронювань, розширення цільової аудиторії та підвищення результативності онлайн-просування.
2	Впровадження програми лояльності	Запровадження бонусів, накопичувальних балів, персоналізованих знижок, сезонних акцій, святкових пропозицій і автоматизованих повідомлень для постійних клієнтів.	Підвищення лояльності гостей, стимулювання повторних відвідувань, формування стабільної клієнтської бази та збільшення частки постійних споживачів.
3	Розвиток репутаційного менеджменту	Системна робота з відгуками на Google, Booking.com, TripAdvisor та інших онлайн-платформах, оперативні відповіді на коментарі, аналіз повторюваних зауважень клієнтів.	Покращення іміджу підприємства, зростання довіри потенційних клієнтів, підвищення рейтингу закладу та визначення напрямів удосконалення сервісу.
4	Співпраця з місцевими компаніями та туристичними агентствами	Формування партнерських пакетів, спеціальних тарифів, спільних пропозицій із туристичними агентствами, культурними закладами, екскурсійними організаціями, місцевими виробниками та організаторами подій.	Розширення клієнтської бази, підвищення завантаженості готелю й ресторану, збільшення тривалості перебування гостей і посилення позицій на регіональному ринку.
5	Регулярний аналіз ефективності маркетингових заходів	Використання Google Analytics, аналітики соціальних мереж, оцінювання рентабельності рекламних каналів, моніторинг вартості залучення клієнта, кількості бронювань, середнього чека та повторних звернень.	Оптимізація маркетингового бюджету, підвищення окупності рекламних витрат, своєчасне коригування маркетингової стратегії та зростання загальної ефективності просування.
6	Позиціонування в умовах післявоєнного розвитку України	Акцент на безпеці, українській гостинності, підтримці локального бізнесу, відновленні туристичної активності, розвитку внутрішнього туризму та соціально відповідальному іміджі.	Зміцнення конкурентних позицій NOTA BENE, підвищення довіри клієнтів, формування позитивного соціального іміджу та готовність до зростання попиту у післявоєнний період.

Перефразований варіант:

Запропоновані заходи сприятимуть залученню нових клієнтів до готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE, зміцненню взаємовідносин із постійними відвідувачами та підвищенню результативності маркетингових витрат. Їх реалізація дозволить більш раціонально організувати процес просування послуг, посилити ринкові позиції підприємства та забезпечити досягнення кращих фінансово-економічних результатів.

Водночас ефективне впровадження зазначених пропозицій потребує належної організації внутрішніх бізнес-процесів, удосконалення комунікації між структурними підрозділами та використання сучасних технологічних рішень. Особливу увагу необхідно приділити формуванню детального бюджету маркетингових заходів, що дасть змогу оптимізувати витрати, визначити пріоритетні напрями фінансування та забезпечити сталість реалізації запланованих ініціатив.

Реалізація запропонованих заходів передбачає інвестування як у розвиток людського капіталу, так і в оновлення організаційної та технологічної інфраструктури підприємства. Це дозволить NOTA BENE сформувати більш конкурентоспроможну пропозицію на ринку готельно-ресторанних послуг, підвищити якість обслуговування та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

3.3. Визначення економічної доцільності впровадження запропонованих заходів

З урахуванням сучасних умов функціонування готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE, які характеризуються високим рівнем невизначеності, впливом воєнного стану, зміною туристичних потоків, коливанням платоспроможного попиту та обмеженими фінансовими можливостями для одночасного впровадження всіх запропонованих заходів, доцільним є поетапний підхід до вдосконалення маркетингової діяльності. У

таких умовах першочерговим кроком може стати введення до організаційної структури підприємства посади цифрового маркетолога.

Запровадження такої штатної одиниці є раціональним рішенням, оскільки саме цифрові канали просування в сучасних реаліях України залишаються відносно доступними, гнучкими та результативними інструментами залучення клієнтів. В умовах війни частина традиційних каналів реклами втратила ефективність або потребує значних фінансових витрат, тоді як онлайн-просування дає змогу підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією, швидко оновлювати інформацію про послуги, адаптувати рекламні повідомлення до поточної ситуації та залучати клієнтів навіть за обмеженого бюджету.

Цифровий маркетолог у діяльності NOTA BENE зможе забезпечувати комплексне управління маловитратними або відносно доступними інструментами просування. До його основних завдань доцільно віднести SEO-оптимізацію сайту, ведення сторінок у соціальних мережах, розробку контент-плану, організацію email-маркетингу, підготовку рекламних повідомлень, аналіз ефективності маркетингових кампаній, роботу з онлайн-відгуками та підтримання комунікації з клієнтами у цифровому середовищі.

Особливого значення така посада набуває в умовах воєнного стану, коли клієнти потребують оперативної, достовірної та зручної інформації про роботу закладу, графік обслуговування, наявність послуг, можливість бронювання, умови безпеки, гнучкість скасування замовлень і спеціальні пропозиції. Завдяки професійній роботі цифрового маркетолога NOTA BENE зможе підвищити рівень онлайн-присутності, посилити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів і водночас зберегти конкурентоспроможність навіть за обмежених фінансових ресурсів.

На першому етапі впровадження запропонованого заходу дозволить оптимізувати маркетингові процеси без значних капітальних вкладень. Це є особливо важливим для підприємств готельно-ресторанної сфери в Україні, які в сучасних умовах змушені поєднувати потребу у розвитку з необхідністю економного використання ресурсів. Крім того, ефективна цифрова маркетингова

діяльність може стати основою для подальшого розширення клієнтської бази у післявоєнний період, коли очікується поступове відновлення внутрішнього туризму, ділових поїздок і попиту на готельно-ресторанні послуги.

Разом із тим реалізація поставлених маркетингових завдань потребує певних фінансових витрат, пов’язаних із оплатою праці фахівця, соціальними відрахуваннями, використанням цифрових інструментів, мінімальним рекламним бюджетом і технічною підтримкою. Інформацію про орієнтовну вартість відповідних робіт отримано з відкритих джерел [84; 85]. Для проведення розрахунків використано найнижчу межу розцінок, що дозволяє оцінити мінімально необхідний рівень витрат на впровадження даного заходу.

Варіант 1. Введення однієї штатної одиниці цифрового маркетолога

Першим етапом є розрахунок витрат на введення до штату NOTA BENE посади цифрового маркетолога. Орієнтовна заробітна плата такого фахівця становитиме 20 000 грн на місяць. Відповідно, річні витрати на оплату праці складуть:

20 000 грн × 12 місяців = 240 000 грн на рік.

Окрім заробітної плати, підприємство має враховувати соціальні відрахування, які становлять 22% від фонду оплати праці. Отже, сума соціальних відрахувань дорівнюватиме:

240 000 грн × 0,22 = 52 800 грн на рік.

Також для забезпечення результативної роботи цифрового маркетолога необхідно передбачити мінімальний маркетинговий бюджет. До нього можуть входити витрати на цифровий маркетинг, SEO-просування, SMM, email-маркетинг, створення контенту та запуск базових онлайн-рекламних кампаній. Орієнтовна сума таких витрат становитиме 150 000 грн на рік.

Окремо необхідно врахувати витрати на програмне забезпечення та онлайн-інструменти. Це можуть бути сервіси для аналітики, SEO-аудиту, планування публікацій у соціальних мережах, email-розсилок, обробки зображень, моніторингу ефективності рекламних кампаній і роботи з

клієнтською базою. Орієнтовні витрати на такі інструменти становитимуть 30 000 грн на рік.

Крім того, доцільно передбачити інші операційні витрати, зокрема витрати на технічну підтримку сайту, оновлення інформації, налаштування рекламних кабінетів, консультаційні або супровідні послуги. Орієнтовно такі витрати складуть 20 000 грн на рік.

Таким чином, загальні річні витрати на утримання цифрового маркетолога та забезпечення його діяльності становитимуть:

240 000 грн – заробітна плата;

52 800 грн – соціальні відрахування;

150 000 грн – маркетинговий бюджет;

30 000 грн – програмне забезпечення та онлайн-інструменти;

20 000 грн – інші операційні витрати.

Загальна сума витрат:

240 000 грн + 52 800 грн + 150 000 грн + 30 000 грн + 20 000 грн = 492 800 грн.

Отже, річні витрати на введення посади цифрового маркетолога та реалізацію базових заходів цифрового просування для NOTA BENE складуть 492 800 грн.

Наступним етапом є визначення очікуваного економічного ефекту від роботи цифрового маркетолога. За рахунок активізації цифрового маркетингу, зокрема використання SMM, SEO-просування, email-розсилок, контент-маркетингу та роботи з онлайн-репутацією, можна очікувати збільшення потоку клієнтів на 8%. Якщо річний дохід готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE становить 5 000 000 грн, то приріст доходу від залучення нових клієнтів дорівнюватиме:

5 000 000 грн × 8% = 400 000 грн.

Крім того, завдяки впровадженню email-маркетингу, персоналізованих пропозицій, сезонних акцій і комунікації з постійними клієнтами можна очікувати збільшення кількості повторних бронювань та повторних відвідувань

на 5%. Якщо дохід від постійних клієнтів становив 1 500 000 грн на рік, то приріст цього показника становитиме:

1 500 000 грн × 5% = 75 000 грн.

Отже, загальне очікуване збільшення доходу від впровадження посади цифрового маркетолога складатиме:

400 000 грн + 75 000 грн = 475 000 грн.

Економічний ефект від введення однієї штатної одиниці цифрового маркетолога визначається як різниця між очікуваним додатковим доходом і витратами на забезпечення його роботи. У даному випадку додатковий дохід становить 475 000 грн, а витрати на цифрового маркетолога та реалізацію маркетингових заходів – 492 800 грн.

Чистий економічний ефект становитиме:

475 000 грн – 492 800 грн = -17 800 грн.

Отриманий результат свідчить про те, що у перший рік реалізації запропонованого заходу витрати на впровадження посади цифрового маркетолога майже повністю компенсуються очікуваним приростом доходу. Незначне від'ємне значення чистого економічного ефекту в розмірі 17 800 грн не можна розглядати як суттєвий недолік, оскільки перший рік впровадження маркетингових змін зазвичай пов'язаний із налаштуванням процесів, формуванням контентної бази, оптимізацією сайту, запуском рекламних кампаній і накопиченням клієнтської інформації.

У сучасних умовах функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні такий результат можна вважати прийнятним, оскільки підприємство фактично наближається до самоокупності маркетингових інвестицій уже протягом першого року. При цьому важливо враховувати, що цифровий маркетинг має кумулятивний ефект: SEO-просування, розвиток соціальних мереж, накопичення клієнтської бази, покращення репутації та підвищення впізнаваності бренду продовжують приносити результати і в наступних періодах.

Таким чином, за умови належної організації роботи цифрового маркетолога, регулярного аналізу ефективності рекламних каналів і подальшої

оптимізації маркетингових витрат NOTA BENE може отримати позитивний економічний ефект уже на початку другого року реалізації заходу. У перспективі це сприятиме збільшенню кількості клієнтів, зростанню повторних бронювань, підвищенню впізнаваності підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності на ринку готельно-ресторанних послуг.

Отже, введення посади цифрового маркетолога є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним заходом для NOTA BENE в сучасних реаліях України. Незважаючи на майже нульовий фінансовий результат у перший рік, цей захід створює основу для подальшого зростання доходів, розширення клієнтської бази, покращення маркетингової комунікації та підготовки підприємства до активнішого розвитку у післявоєнний період.

Варіант 2. Оптимізована модель із частковим використанням аутсорсингу

З метою зменшення фінансового навантаження на готельно-ресторанне підприємство NOTA BENE доцільно розглянути альтернативний варіант організації маркетингової діяльності, який передбачає часткову передачу окремих функцій на аутсорсинг. Такий підхід є особливо актуальним у сучасних умовах функціонування бізнесу в Україні, коли підприємства сфери гостинності змушені працювати в умовах нестабільного попиту, зростання витрат, воєнних ризиків та обмежених фінансових ресурсів.

За такої моделі цифровий маркетолог працюватиме на умовах неповної зайнятості та виконуватиме основні поточні завдання, пов’язані з координацією маркетингової діяльності, веденням соціальних мереж, організацією комунікації з клієнтами, підготовкою email-розсилок та контролем ефективності рекламних заходів. Водночас менш регулярні або вузькоспеціалізовані функції доцільно передати зовнішнім фахівцям, що дозволить знизити постійні витрати та забезпечити якісне виконання окремих робіт.

До основних функцій, які доцільно передати на аутсорсинг, належать SEO-оптимізація та аналітика, що передбачають налаштування, підтримку й постійне вдосконалення видимості сайту в пошукових системах, а також комплексний

аналіз його відвідуваності. Окремим напрямом може бути контент-маркетинг, зокрема написання статей, публікацій для блогу, оновлення текстового наповнення сайту та підготовка інформаційних матеріалів для клієнтів. Також доцільно передати на аутсорсинг створення візуального контенту, зокрема дизайн рекламних банерів, матеріалів для соціальних мереж, макетів акційних пропозицій та інших візуальних елементів просування.

Передача зазначених функцій стороннім фахівцям є раціональною, оскільки вони потребують спеціалізованих навичок, професійного досвіду та використання відповідних цифрових інструментів. Для NOTA BENE це дозволить отримати якісний результат без необхідності утримувати повноцінний маркетинговий відділ або залучати кількох штатних працівників. Такий підхід є більш гнучким, економічним і придатним для підприємства в умовах сучасної економічної невизначеності.

Першим етапом є розрахунок витрат на впровадження оптимізованої моделі маркетингової діяльності з використанням аутсорсингу. За цією моделлю цифровий маркетолог працюватиме на 0,5 штатної одиниці. Орієнтовна заробітна плата такого працівника становитиме 10 000 грн на місяць, або 120 000 грн на рік.

Соціальні відрахування становлять 22% від заробітної плати. Отже, річна сума соціальних відрахувань дорівнюватиме:

120 000 грн × 0,22 = 26 400 грн.

Витрати на аутсорсинг окремих маркетингових функцій включатимуть кілька основних складових. Вартість SEO-оптимізації та аналітики, що передбачає регулярну роботу з оновлення контенту, налаштування сайту та аналізу його ефективності, становитиме орієнтовно 5 000 грн на місяць, або 60 000 грн на рік. Витрати на контент-маркетинг, зокрема підготовку публікацій для блогу, статей та оновлення інформації на сайті, також становитимуть 5 000 грн на місяць, або 60 000 грн на рік. Створення візуального контенту, зокрема дизайну банерів і рекламних матеріалів для соціальних мереж, оцінюється у 3 000 грн на місяць, або 36 000 грн на рік.

Таким чином, загальні витрати на аутсорсинг складуть:

60 000 грн + 60 000 грн + 36 000 грн = 156 000 грн на рік.

Крім цього, необхідно передбачити маркетинговий бюджет на SMM, email-маркетинг і мінімальне онлайн-просування. Його орієнтовний обсяг становитиме 100 000 грн на рік. Витрати на програмне забезпечення та цифрові інструменти, необхідні для аналітики, планування публікацій, email-розсилок та контролю рекламних кампаній, становитимуть 30 000 грн на рік. Інші операційні витрати, пов’язані з технічною підтримкою та супровідними роботами, складуть 20 000 грн на рік.

Отже, загальні витрати на реалізацію оптимізованої моделі з аутсорсингом становитимуть:

120 000 грн – заробітна плата цифрового маркетолога;

26 400 грн – соціальні відрахування;

156 000 грн – витрати на аутсорсинг;

100 000 грн – маркетинговий бюджет;

30 000 грн – програмне забезпечення та онлайн-інструменти;

20 000 грн – інші операційні витрати.

Загальна сума витрат становитиме:

120 000 грн + 26 400 грн + 156 000 грн + 100 000 грн + 30 000 грн + 20 000 грн = 452 400 грн на рік.

Наступним етапом є визначення очікуваного економічного ефекту від впровадження оптимізованої моделі маркетингової діяльності. Завдяки покращенню SEO-оптимізації, підвищенню якості контенту, активнішому веденню соціальних мереж та посиленню цифрової комунікації очікується збільшення потоку нових клієнтів на 8%. За умови, що річний дохід готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE становить 5 000 000 грн, додатковий дохід від залучення нових клієнтів складе:

5 000 000 грн × 8% = 400 000 грн.

Крім того, завдяки посиленню комунікації з постійними клієнтами, використанню email-маркетингу, персоналізованих пропозицій та сезонних акцій

можна очікувати збільшення повторних бронювань і повторних відвідувань на 5%. Якщо дохід від постійних клієнтів становив 1 500 000 грн на рік, то додатковий приріст доходу дорівнюватиме:

1 500 000 грн × 5% = 75 000 грн.

Отже, загальне очікуване збільшення доходу становитиме:

400 000 грн + 75 000 грн = 475 000 грн.

Економічний ефект від оптимізованої моделі з аутсорсингом визначається як різниця між очікуваним додатковим доходом і загальними витратами на маркетингову діяльність. У даному випадку додатковий дохід становить 475 000 грн, а загальні витрати — 452 400 грн.

Чистий економічний ефект за перший рік становитиме:

475 000 грн – 452 400 грн = 22 600 грн.

Отже, на відміну від варіанта із введенням повної штатної одиниці цифрового маркетолога, оптимізована модель із частковим використанням аутсорсингу забезпечує позитивний економічний результат уже протягом першого року реалізації. Чистий економічний ефект у розмірі 22 600 грн свідчить про фінансову доцільність такого підходу, особливо для підприємства, яке працює в умовах обмеженого бюджету та прагне мінімізувати ризики.

Термін окупності за даним варіантом становитиме приблизно 11,4 місяця. Це означає, що вкладені кошти можуть бути повернуті ще протягом першого року реалізації заходу. Такий результат є позитивним для готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE, оскільки дає змогу поєднати розвиток маркетингової діяльності з раціональним використанням фінансових ресурсів.

Оптимізація структури маркетингової діяльності із залученням аутсорсингу дозволяє знизити загальний обсяг витрат до 452 400 грн на рік, що є більш прийнятним для невеликого або середнього готельно-ресторанного підприємства. При цьому NOTA BENE отримує можливість користуватися професійними послугами вузькоспеціалізованих фахівців без необхідності розширення штату та збільшення постійних витрат.

У сучасних реаліях України така модель є особливо доцільною, оскільки забезпечує гнучкість управління маркетинговими процесами, дає змогу швидко адаптуватися до змін попиту, економити ресурси та водночас підтримувати якісний рівень цифрового просування. Крім того, у післявоєнний період, коли очікується поступове відновлення туристичної активності, розвиток внутрішнього туризму та зростання попиту на готельно-ресторанні послуги, сформована система цифрового маркетингу дозволить NOTA BENE швидше скористатися новими ринковими можливостями.

Таким чином, варіант із частковим використанням аутсорсингу є економічно обґрунтованим і практично доцільним для готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE. Він дозволяє зменшити витрати порівняно з повноцінним утриманням штатного фахівця, забезпечити професійне виконання спеціалізованих маркетингових завдань, отримати позитивний економічний ефект уже в перший рік та створити основу для подальшого зростання доходів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, а також обґрунтовано напрями вдосконалення діяльності готельно-ресторанного комплексу NOTA BENE. У процесі виконання роботи було послідовно розглянуто сутність конкурентоспроможності, основні чинники її формування, сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу, особливості функціонування підприємств сфери гостинності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, а також здійснено аналіз конкурентних позицій досліджуваного підприємства.

У першому розділі роботи було визначено, що конкурентоспроможність підприємства сфери гостинності є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, формувати та підтримувати конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства залежить не лише від ціни чи якості окремої послуги, а й від цілісної системи управління, рівня сервісу, репутації, кадрового потенціалу, технологічного розвитку, маркетингової активності та здатності створювати для клієнтів додаткову цінність.

У роботі обґрунтовано, що сучасне конкурентне середовище у сфері гостинності формується під впливом технологічних, економічних, соціальних і безпекових чинників. До найбільш важливих тенденцій розвитку галузі належать цифровізація послуг, активне використання штучного інтелекту, персоналізація сервісу, зростання ролі внутрішнього туризму, посилення значення онлайн-репутації, розвиток MICE-сегменту та підвищення вимог споживачів до безпеки й гнучкості обслуговування. Особливого значення в українських реаліях набуває здатність підприємств сфери гостинності працювати в умовах воєнного стану,

швидко реагувати на безпекові ризики, зберігати якість сервісу та готуватися до майбутнього післявоєнного відновлення туристичної й ділової активності.

Також було встановлено, що управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає послідовний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення сильних і слабких сторін, формування конкурентних переваг, розробку стратегії розвитку та впровадження конкретних заходів щодо підвищення ефективності діяльності. У роботі підкреслено, що конкурентні переваги підприємств сфери гостинності можуть бути ресурсними, технологічними, інноваційними, управлінськими, маркетинговими, культурними та репутаційними. Їх ефективне поєднання дозволяє підприємству не лише зберігати позиції на ринку, а й розвиватися в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу NOTA BENE, який функціонує у Львові та належить до середньобюджетного сегменту сфери гостинності. Підприємство об’єднує основний готель NOTA BENE та готель NOTA BENE Loft, що розташовані у Залізничному районі міста та фактично можуть управлятися як єдиний комплекс.

Визначено, що важливою конкурентною перевагою NOTA BENE є поєднання готельного розміщення, ресторанного обслуговування, конференц-сервісу та банкетних послуг. Підприємство має власний ресторан, конференц-зали різної місткості, можливість організації банкетів, весіль, корпоративних заходів, бізнес-ланчів і кейтерингу. Така диверсифікована модель діяльності дає змогу формувати кілька джерел доходу та знижувати залежність від сезонних коливань попиту на готельні послуги. Особливо важливим є розвиток конференц-сервісу, оскільки у Львові в умовах релокації бізнесу, діяльності міжнародних організацій і розвитку ділової активності зростає попит на комплексні пропозиції формату «проживання + конференц-зал + харчування».

У ході аналізу встановлено, що NOTA BENE продемонстрував здатність адаптуватися до умов воєнного часу. Підприємство має власне укриття, пропонує поселення з тваринами, безкоштовну парковку, цілодобову камеру схову, гнучкі

умови раннього заїзду та пізнього виїзду, що є важливими перевагами в умовах зміни структури попиту. Після початку повномасштабної війни Львів став важливим транзитним, гуманітарним і діловим центром України, що вплинуло на склад клієнтів готельно-ресторанних підприємств. У цих умовах NOTA BENE зумів зберегти стабільність діяльності та навіть покращити рейтингові показники на онлайн-платформах.

Проведений аналіз конкурентного середовища показав, що основними конкурентами NOTA BENE у відповідному географічному та ціновому сегменті є Select Hotel, Sunny Hotel і 10Rooms Apartments. За результатами порівняння встановлено, що NOTA BENE має найсильніші позиції за масштабом діяльності, різноманітністю номерного фонду, наявністю ресторану, конференц-залів, банкетної інфраструктури, паркінгу та адаптованістю до умов воєнного часу.

Водночас у процесі аналізу було виявлено низку проблем, які можуть стримувати подальше зростання конкурентоспроможності підприємства. До них належать: дещо нижчий рейтинг Booking.com порівняно з Select Hotel, відсутність повноцінної програми лояльності для постійних клієнтів, недостатній розвиток корпоративних B2B-пакетів, обмежена активність платного онлайн-просування, відсутність wellness- або фітнес-послуг, технічні обмеження NOTA BENE Loft через відсутність ліфта, а також ризики, пов’язані з плинністю персоналу в умовах воєнного часу. Ці проблеми не знижують загальної конкурентної позиції підприємства, однак потребують системного вирішення для посилення довгострокових ринкових переваг.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами NOTA BENE є значний номерний фонд, диверсифікована бізнес-модель, висока лояльність гостей, наявність укриття, безкоштовний паркінг, прийом гостей із тваринами, розвинена конференц-інфраструктура, банкетно-ресторанний напрям і активна присутність в онлайн-середовищі. До можливостей зовнішнього середовища віднесено зростання ділової активності у Львові, збільшення потоку міжнародних організацій і НГО, розвиток MICE-попиту, перспективи

внутрішнього туризму, можливість впровадження програми лояльності та розширення онлайн-каналів просування.

На основі проведеного аналізу було визначено перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності NOTA BENE. До них належать розвиток корпоративного B2B-сегменту, активізація цифрового маркетингу, впровадження програми лояльності для постійних гостей, удосконалення роботи з онлайн-репутацією, формування партнерств із місцевими компаніями та туристичними організаціями, а також підвищення якості кадрової політики. Зазначені напрями відповідають виявленим проблемам підприємства та враховують перспективи післявоєнного відновлення України.

У третьому розділі було запропоновано конкретні напрями підвищення ефективності та конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства NOTA BENE. Першим важливим напрямом визначено впровадження інноваційних технологій. Обґрунтовано доцільність використання PMS-систем для управління бронюваннями, номерним фондом, клієнтською базою та фінансовими операціями; POS-систем для оптимізації ресторанної діяльності; IoT-рішень для контролю енергоспоживання, безпеки та технічного стану обладнання; штучного інтелекту й аналітики даних для персоналізації послуг, прогнозування попиту та оптимізації цінової політики. Також важливими напрямами є розвиток цифрового маркетингу, використання VR- та AR-технологій, підвищення енергоефективності, екологічна відповідальність і розвиток кадрового потенціалу.

Доведено, що інноваційні технології мають стратегічне значення для підприємств сфери гостинності, оскільки вони дозволяють скоротити операційні витрати, підвищити якість сервісу, прискорити обслуговування, зменшити кількість управлінських помилок і сформувати більш персоналізовану пропозицію для клієнтів. Для NOTA BENE це особливо актуально в умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного розвитку України, коли ринок буде потребувати гнучких, безпечних, технологічних і клієнтоорієнтованих готельно-ресторанних підприємств.

Другим напрямом визначено вдосконалення маркетингової діяльності NOTA BENE. У роботі запропоновано комплекс заходів, що включає посилення цифрового маркетингу, SEO-оптимізацію сайту, активне ведення соціальних мереж, розвиток email-маркетингу, створення блогу та відеоконтенту, впровадження програми лояльності, системну роботу з відгуками, співпрацю з місцевими компаніями й туристичними агентствами, а також регулярний аналіз ефективності маркетингових заходів. Реалізація цих пропозицій дозволить підвищити впізнаваність бренду NOTA BENE, збільшити кількість бронювань, посилити лояльність гостей і зменшити залежність підприємства від зовнішніх платформ бронювання.

Особливу увагу приділено необхідності позиціонування NOTA BENE в умовах післявоєнного розвитку України. У перспективі відновлення туристичної активності, ділових поїздок, внутрішнього туризму, культурних заходів і міжнародної співпраці створюватиме нові можливості для підприємств сфери гостинності. Тому NOTA BENE доцільно формувати імідж сучасного, безпечного, клієнтоорієнтованого та соціально відповідального підприємства, яке підтримує українську гостинність, локальний бізнес і розвиток регіонального туризму.

У роботі було здійснено економічне обґрунтування запропонованих маркетингових заходів. Розглянуто два варіанти організації цифрової маркетингової діяльності. Перший варіант передбачає введення однієї повної штатної одиниці цифрового маркетолога. Загальні річні витрати за цим варіантом становлять 492 800 грн, у тому числі заробітна плата, соціальні відрахування, маркетинговий бюджет, витрати на програмне забезпечення та інші операційні витрати. Очікуване збільшення доходу за рахунок приросту нових клієнтів і повторних бронювань становить 475 000 грн. Чистий економічний ефект першого року дорівнює -17 800 грн, що свідчить про майже повну самоокупність заходу вже на першому етапі реалізації.

Другий варіант передбачає оптимізовану модель із частковим використанням аутсорсингу, за якої цифровий маркетолог працює на 0,5 штатної

одиниці, а окремі вузькоспеціалізовані функції – SEO-оптимізація, аналітика, контент-маркетинг і створення візуального контенту – передаються стороннім фахівцям. Загальні витрати за цією моделлю становлять 452 400 грн на рік. Очікуване збільшення доходу також оцінено у 475 000 грн. Чистий економічний ефект становить 22 600 грн, а строк окупності – приблизно 11,4 місяця. Отже, саме другий варіант є більш доцільним для NOTA BENE, оскільки забезпечує позитивний результат уже протягом першого року та водночас дозволяє знизити фінансове навантаження на підприємство.

Таким чином, у роботі доведено, що готельно-ресторанний комплекс NOTA BENE має стійкі конкурентні позиції на ринку Львова, що підтверджується масштабом діяльності, диверсифікованістю послуг, високими рейтингами, наявністю конференц- і ресторанної інфраструктури, адаптацією до умов воєнного часу та сформованою клієнтською базою. Водночас для подальшого зміцнення конкурентоспроможності підприємству необхідно активізувати цифровий маркетинг, упровадити програму лояльності, розвивати корпоративні пропозиції, посилити репутаційний менеджмент, розширити партнерську співпрацю та поступово впроваджувати інноваційні технології.

Практичне значення запропонованих заходів полягає в тому, що вони відповідають реальним умовам функціонування підприємства, враховують обмеженість фінансових ресурсів, воєнні ризики, зміну структури попиту та перспективи післявоєнного відновлення України. Запропонована оптимізована модель маркетингової діяльності з використанням аутсорсингу є економічно обґрунтованою, гнучкою та придатною для впровадження в діяльність NOTA BENE. Її реалізація дозволить підприємству підвищити ефективність просування, збільшити кількість клієнтів, покращити взаємодію з постійними гостями, оптимізувати маркетингові витрати та забезпечити подальше зростання конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНХ ПОСИЛАНЬ

2. Банєва І., Величко О. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. Modern Economics. 2022. № 36. С. 6–11. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/modern-approaches-to-the-organization/ (дата звернення: 14.06.2026).

3. Березіна Л. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21–22. С. 35–42. URL: http://surl.li/kwpfo (дата звернення: 03.06.2026).

4. Готель «Дружба». Офіційний сайт. URL: https://hoteldruzhba.kiev.ua (дата звернення: 11.06.2026).

5. Готель «Чорне море». Офіційний сайт. URL: https://black-seakyiv.kyivhotels.net/uk/ (дата звернення: 06.06.2026).

6. Готельно-ресторанне підприємство NOTA BENE. Офіційний сайт. URL: https://asteri.ua/ (дата звернення: 16.06.2026).

7. Данько Н. І., Новікова В. П. Оцінка економічної ефективності інвестицій у готельний бізнес. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2017. Вип. 6. С. 153–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2017_6_26 (дата звернення: 09.06.2026).

8. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 18.06.2026).

9. Домінська О. Я., Батьковець Н. О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 39–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8 (дата звернення: 02.06.2026).

10. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086 (дата звернення: 13.06.2026).

11. Мазур С. А., Прилуцький А. М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_2 (дата звернення: 05.06.2026).

12. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/nosyrjev2.htm (дата звернення: 10.06.2026).

13. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 5. С. 46–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_5_11 (дата звернення: 01.06.2026).

14. Панова І., Зерненкова Д. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 229–234. URL: http://surl.li/kwppd (дата звернення: 12.06.2026).

15. Пасека Д. В., Гринько Т. В. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm (дата звернення: 08.06.2026).

16. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 1. С. 63–71. URL: http://surl.li/kwpqa (дата звернення: 15.06.2026).

17. Ресторанний бізнес йде в майбутнє: як ШІ створює нові рецепти та дизайни закладів. Telegraf. URL: https://telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2023-11-03/5816155-restoranniy-biznes-yde-v-maybutne-yak-shi-stvoryue-novi-retsepti-ta-dizayni-zakladiv (дата звернення: 07.06.2026).

18. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. Вокс Україна. URL: https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi (дата звернення: 18.06.2026).

19. Робот-офіціант BellaBot Pudu White. UFT. 2023. URL: https://uft.ua/robotofitsiant-bellabot-pudu-white.html (дата звернення: 06.06.2026).

20. Силівейстр В. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2024 році. URL: https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy (дата звернення: 11.06.2026).

21. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни – експерт. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/ (дата звернення: 09.06.2026).

22. Шаповал В. М. Фактори та принципи підвищення ефективності діяльності підприємств туристичного комплексу. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2016. № 3. С. 79–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2016_3_11 (дата звернення: 04.06.2026).

23. Як змінився готельний бізнес під час війни. Ribas Hotels Group. URL: https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vo-vremya-voyni/ (дата звернення: 16.06.2026).

24. Bourne M. Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. Production Planning & Control. 2005. Vol. 16, № 2. P. 101–113. URL: http://surl.li/kwpaa (last accessed: 13.06.2026).

25. Gomes C., Yasin M., Lisboa V. An Examination of Manufacturing Organizations Performance Evaluation: Analysis, Implications and a Framework for Future Research. International Journal of Operations & Production Management. 2004. Vol. 24, № 5. P. 488–513. URL: http://surl.li/kwpan (last accessed: 05.06.2026).

26. Moullin M. Eight Essentials of Performance Measurement. International Journal of Health Care Quality Assurance. 2004. Vol. 17, № 3. P. 110–112. URL: http://surl.li/nfaft (last accessed: 14.06.2026).

27. LEGIT DIGITAL. Ціни на послуги Інтернет-маркетингу. URL: https://www.legitdigital.org/price (дата звернення: 01.06.2026).

28. STUDIO IFISH. Ціни на SMM-послуги в Україні на 2024 рік. URL: https://ifish.com.ua/ua/tsiny-na-smm/ (дата звернення: 10.06.2026).