

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри
Горбачевська М.О.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)
«29» грудня 2023р.


**« КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ТА
НАПРЯМКИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ ГОТЕЛЯХ »**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»
Обойщика Михайла Сергійовича

Науковий керівник
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
кандидат економічних наук, доцент
Кислова Л.А.

Рецензент:
Савицька Наталія Леонідівна, доктор
економічних наук, професор, завідувачка
кафедри маркетингу, управління
репутацією та клієнтським досвідом,
Державний біотехнологічний університет
(м. Харків).

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою 90 А
Секретар ЕК 
"17" січня 2024 р.

Київ – 2023 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Освітній ступінь «Магістр»

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____,

(науковий ступінь, вчене

звання) _____

(ПІП завідувача кафедри)

« _____ » _____ 201__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Обойщика Михайла Сергійовича

1. Тема роботи Конкурентні стратегії міжнародного готельного бізнесу та напрямки їх застосування у вітчизняних готелях,

керівник роботи Кислова Л. А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023 року №129

2. Строк подання студентом роботи «29» грудня 2023 року _____

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій міжнародного готельного бізнесу та визначення напрямків їх застосування у вітчизняних готелях враховуючи нестабільну макроекономічну ситуацію.

Об'єктом є процес формування конкурентних стратегій міжнародного готельного бізнесу та їх застосування у вітчизняних готелях.

Предметом є теоретичні і методологічні засади, принципи і методи формування конкурентних стратегій та їх впровадження у діяльність мережі готелів «Premier hotels and resorts».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та види конкурентних стратегій

1.2. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

1.3. Методика проведення оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «Premier hotels and resorts»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі готелів «Premier hotels and resorts»

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства







2.3 Оцінка конкурентоспроможності мережі готелів «Premier hotels and resorts»

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ У ВІТЧИЗНЯНИХ ГОТЕЛЯХ

3.1 Стратегії розвитку вітчизняного готельного господарства

3.2 Підвищення рівня конкурентоспроможності «Premier hotels and resorts» на засадах впровадження інноваційних продуктів

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|----------|--|--|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1 | Кислова Л.А., к.е.н., доцент |  |  |
| Розділ 2 | Кислова Л.А., к.е.н., доцент |  |  |
| Розділ 3 | Кислова Л.А., к.е.н., доцент |  |  |

6. Дата видачі завдання 20 вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми кваліфікації роботи | до 01.09.2023 | |
| 2. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника | 20.09.2023 | |
| 3. | Консультація з науковим керівником | постійно | |
| 4. | Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи | до 20.09.2023 | |
| 5. | Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи | 20.09.2023- 16.10.2023 | |
| 6. | Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 16.10.2023 | |
| 7. | Переддипломна практика | 11.09.2023 - 29.09.2023 | |
| 8. | Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи | 16.10.2023- 05.12.2023 | |
| 9. | Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 05.12.2023 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 19.12.2023 | |
| 11. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру | до 29.12.2023 | |
| 12. | Захист кваліфікаційної роботи | 16.01.2024- 17.01.2024 | |

Студент


(підпис)

Обойщик М. С.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Кислова Л.А.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ | 7 |
| 1.1. Поняття та види конкурентних стратегій..... | 7 |
| 1.2. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства..... | 10 |
| 1.3. Методика проведення оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу | 18 |
| Висновки до розділу 1 | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «Premier hotels and resorts» | 29 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі готелів «Premier hotels and resorts» | 29 |
| 2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства..... | 37 |
| 2.3 Оцінка конкурентоспроможності мережі готелів «Premier hotels and resorts» | 42 |
| Висновки до розділу 2. | 52 |
| РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ У ВІТЧИЗНЯНИХ ГОТЕЛЯХ | 54 |
| 3.1 Стратегії розвитку вітчизняного готельного господарства | 54 |
| 3.2 Підвищення рівня конкурентоспроможності «Premier hotels and resorts» на засадах впровадження інноваційних продуктів..... | 59 |
| Висновок до розділу 3. | 70 |
| ВИСНОВОК | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ | 77 |
| ДОДАТКИ | 81 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні для успішного та стійкого ведення бізнесу в Україні та за кордоном у світовому масштабі недостатньо організувати всі економічні, виробничі, операційні процеси та створити взаємовигідний зв'язок «покупець-продавець» задля максимізації прибутку. У сучасних умовах ринкова економіка забезпечує належний рівень функціонування всіх макроекономічних процесів і «диктує» все нові і нові правила існування суб'єктів у різних сферах. Здатність перемагати в конкурентній боротьбі між суб'єктами ринкових відносин стає не тільки засобом завоювання лояльних клієнтів (різні компанії в одній сфері діяльності намагаються задовольнити потреби клієнтів), але й ключовою необхідністю для подальшого домінування на ринку, ринкової частки та запобігання втрати раніше займаних позицій.

Питання «конкурентоспроможності підприємства» є настільки давнім, багатоаспектним та цікавим, що його розглядали у своїх наукових вченнях і доробках безліч відомих вчених, починаючи з А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. Міля, А. Маршала, Й. Шумпетера, М. Портера, Г. Хамела, К. Прахалада та ін.

Метою даної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій міжнародного готельного бізнесу та визначення напрямків їх застосування у вітчизняних готелях враховуючи нестабільну макроекономічну ситуацію.

Для того, щоб досягнути поставлену мету в даній дипломній роботі першочергово необхідно вирішити наступні **завдання**:

- Охарактеризувати поняття та види конкурентних стратегій;
- Оцінити сутність та значення конкурентоспроможності підприємства
- Визначити методiku проведення оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу;

- Надати організаційно-економічну характеристику діяльності мережі готелів «Premier hotels and resorts»;
- Провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства;
- Надати оцінку конкурентоспроможності «Premier hotels and resorts»;
- Проаналізувати стратегії розвитку вітчизняного готельного господарства;
- Визначити підвищення рівня конкурентоспроможності «Premier hotels and resorts» на засадах впровадження інноваційних продуктів.

Об’єктом дослідження є процес формування конкурентних стратегій міжнародного готельного бізнесу та їх застосування у вітчизняних готелях.

Предметом дослідження є теоретичні і методологічні засади, принципи і методи формування конкурентних стратегій та їх впровадження у діяльність мережі готелів «Premier hotels and resorts».

Методи дослідження. Дослідження базуються на методах статистичного спостереження, аналізу та синтезу, порівняння, абсолютних і відносних величин, абстракції, аналогії. Відповідно до поставлених завдань в роботі також використовувалися методи дослідження процесів і явищ: математико-статистичні, графічні та табличні методи; експериментальний.

Інформаційними джерелами були матеріали наукових досліджень провідних вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців у сфері формування конкурентних стратегій та аналізу конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова звітність компанії.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що запропоновані в роботі методи, підходи, висновки та пропозиції спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності мережі готелів «Premier hotels and resorts» на засадах впровадження інноваційних продуктів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та види конкурентних стратегій

Щоб підприємство вижило в сучасному ринковому середовищі, важливо мати конкурентні переваги, що становлять основу його бізнес-стратегії. Конкурентна стратегія означає здобуття стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній одиниці бізнесу шляхом конкурентної боротьби та задоволення різноманітних і змінних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти.

Конкурентна стратегія підприємства – це система добре обґрунтованих і довгострокових планів та дій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг у своїй галузі. Це поняття охоплює вибір напрямків розвитку, спрямованих на вигоду в конкурентному середовищі. Сутність конкурентної стратегії полягає в умінні вибирати оптимальний шлях розвитку, який б дозволяв підприємству ефективно конкурувати та досягати успіху.

Сучасні конкурентні стратегії включають управління змінами, стратегію швидкої реакції, стратегії диференціації, венчурні стратегії і венчурне управління, а також стратегічне досягнення результативності. Управління змінами стає важливим фактором успіху, оскільки швидкість змін у сучасному світі постійно зростає. Стратегії диференціації стають ключовим елементом в умовах гіперконкуренції, де компанії конкурують на глобальному ринку.

Стратегічне досягнення результативності враховує коротший цикл змін і сприяє динамічному стратегічному мисленню. Венчурні стратегії включають в себе внутрішні та зовнішні інвестиції для забезпечення радикального корпоративного росту.

Всі ці стратегії відображають важливість адаптації до змін у бізнес-середовищі та здатність швидко реагувати на нові виклики та можливості:

1. Стратегічні альянси

Створення розширеного підприємства, зокрема, стратегічних альянсів, дозволяє фірмі зосередитися на своїх ключових компетенціях, тобто на тому, що вона робить найкраще, і множити їх на ключові компетенції своїх стратегічних партнерів. Віртуальна інтеграція з постачальниками, партнерами і клієнтами робить процеси обміну між учасниками бізнесу ефективними і швидкими.

2. Командна робота та коучинг

У сучасних організаціях спостерігається стрімке зміщення фокусу з консалтингу на поліпшення особистісного розвитку (коучинг), зокрема на розвиток людських ресурсів. Це досягається не лише через періодичні тренінги, а головним чином через постійний коучинг та стимулювання безперервного самовдосконалення. Ключовим елементом стає командна діяльність, яка генерує синергію.

3. Синергічне управління бізнесом

У бізнесі синергія – це вигода, отримана від поєднання двох чи більше елементів (або бізнесів) таким чином, що продуктивність цієї комбінації перевищує суму її окремих елементів. Системне інтегрування різноманітних бізнес-функцій та балансування критичних протилежностей для досягнення бізнес-синергії визначає прогрес в сучасному бізнесі.

4. Системне управління бізнес-процесами

Сучасний системний підхід до управління процесами допомагає співробітникам фірми відмовитися від застарілого функціонального менталітету та перетворити компанію в єдиний живий організм, орієнтований на створення максимальної цінності для покупця та всіх учасників бізнесу. Практика постійного самовдосконалення дозволяє компанії одночасно впроваджувати інновації в усіх аспектах бізнесу.

5. Системні інновації

Для виходу на ринок із інноваційними товарами та послугами швидше за конкурентів, компанія повинна створити ефективну систему управління інноваціями, визначену як "системні інновації".

6. Підприємницька творчість

Лідер має бути не лише підприємцем, що створює нові цінності, а й постійно генерувати та реалізовувати нестандартні творчі рішення для вирішення несподіваних проблем. Створення корпоративної культури, що змінює структурний порядок на "творчий хаос", є ключем до цього процесу.

7. Стратегія ментального айкідо

Стратегія ментального айкідо визначається "Шістьма принципами айкідо" в ментальному бою, включаючи сприйняття нападу, відхід з лінії атаки, приєднання, направлений контроль, розширення та повний контроль – нейтралізація супротивника.

8. CRM - Система управління взаємовідносинами з клієнтами

CRM – це стратегія компанії, яка спрямована на побудову взаємовигідних відносин з клієнтами за допомогою передових управлінських та інформаційних технологій. Мета впровадження - ефективно залучати нових та утримувати найбільш цінних існуючих клієнтів, знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці і збільшувати обсяги продажів та прибутку. Завдання CRM-системи - створення чітких процесів взаємодії з клієнтами та партнерами, формування лояльності клієнтів та контроль узгодженості функцій всіх співробітників в компанії. Основна перевага впровадження CRM - можливість персоналізації обслуговування клієнтів та підвищення продуктивності.

Таким чином конкурентна стратегія визначає конкурентну перевагу, в сучасних умовах ринкового середовища кожній стратегічній одиниці бізнесу важливо мати конкурентні переваги, які можна здобути шляхом конкурентної боротьби та задоволення різноманітних і змінних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. До конкурентних стратегій відносять такі:.

1.2. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати стійку популярність серед споживачів. Значення конкурентоспроможності визначається можливістю пристосовуватися до змін в економічному середовищі, залученням і утриманням клієнтів, покращенням якості продукції та здатністю пропонувати конкурентні ціни.

Станом на сьогодні динаміка розвитку економічних процесів і мінливість впливу на них різноманітних факторів досягли небувалих масштабів. Швидкість змін, що відбуваються в різних секторах бізнесу, вже не просто спонукає суб'єктів ринкових відносин краще пристосовуватися до турбулентності навколишнього середовища, але абсолютно вимагає, щоб усі учасники цього процесу були здатні розуміти всі економічні, геополітичні, соціально-демографічні аспекти, присутні в їхній діяльності та природні виклики.

Постійні зміни в сучасному світі, розвиток цифровізації та глобалізації також докорінно змінили моделі поведінки кінцевих споживачів. У сучасних умовах функціонування ринкової економіки для досягнення кінцевої мети комерційної діяльності – отримання прибутку недостатньо сформувати відносно якісні відносини між продавцями та покупцями, оскільки сучасні споживачі стали більш вимогливими, почали більше цінувати свій час та гроші. Саме за увагу покупців існує реальна конкуренція між основними гравцями ринку, починаючи з моменту первинного інтересу до товару продавця, до покупки товару та надання наступних послуг в рамках різноманітних програм лояльності.

Усе це унеможливорює формування монопольної групи серед більшості продавців товарів і послуг вітчизняного виробництва та органічно формує один із ключових критеріїв ринкової економіки – «конкурентоспроможність»

підприємства», що засвідчуватиме його спроможність ефективно пристосовуватися до ринкової ситуації.

Для того, щоб здійснити етимологічне дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства», необхідно розглянути, як воно відображено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Варто зазначити, що дослідження цієї концепції можна простежити ще в середині XVIII століття, коли представники класичної школи політичної економії запропонували принцип досконалої конкуренції.

Ці наукові розробки стали відправною точкою для подальших детальних досліджень «конкурентоспроможності підприємства», одного з основних феноменів багатьох економічних процесів, якими займалося багато зарубіжних вчених та наших співвітчизників. Однак на сьогоднішній день наукове співтовариство не дало єдиного визначення цього поняття і тому створено велику кількість методів для його найкращого опису.

Отже, роботи науковців у рамках дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяють згрупувати основні підходи до варіативності цього поняття, що зображені на табл. 1.1

Таблиця 1.1

Основні підходи щодо визначення поняття конкурентоспроможність підприємства

| Автор | Визначення поняття |
|----------------------------|---|
| Воронкова А.Е. [16, с 135] | Конкурентоспроможність — унікальна властивість, яку проявляють суб'єкти ринкових відносин у процесі конкуренції, що дозволяє їм зайняти місце в ринковій економіці для забезпечення розширеного відтворення, включаючи покриття всіх витрат виробництва та отримання прибутку від господарської діяльності. |

Продовження Таблиці 1.1

| | |
|--------------------------|---|
| Єрмак А.В. [4, с 43] | Комплексна категорія, що характеризує здатність підприємства діяти та розвиватися відповідно до встановлених стратегічних цілей, на поточному рівні, з основною метою конкурувати з іншими учасниками аналогічного ринку надання послуг протягом певного інтервалу часу. Вплив факторів зовнішнього середовища на задоволення потреб в послугах конкретних груп споживачів. |
| Романко О. П. [39, с 50] | Концепція комплексної системи, що відображає конкурентну перевагу підприємства відносно інших підприємств на основі сукупності параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових тощо) під детермінованим впливом операційного середовища. |
| Хамініч С.Ю. [49, с 45] | Здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах жорсткої конкуренції на ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає перевагу комплексу оціночних показників його діяльності, які визначають успіх бізнесу на певному ринку протягом певного періоду часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів |

Враховуючи наведену інформацію в таблиці, для більш детальної класифікації основних методів інтерпретації поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна розділити на кілька основних груп.

Перша група зосереджена на розгляді поняття «корпоративна конкурентоспроможність» через призму ефективності виробництва. Оцінивши, наскільки підприємство, як безпосередній виробник тієї чи іншої продукції(послуг), здатне забезпечити якість свого виробничого процесу з точки зору продуктивності та правильного розподілу витрат на виробництво(послуги), можна визначити, яку частку ринку компанія має. При цьому основна увага приділяється факторам, які безпосередньо впливають на виробничий процес компанії, найбільший акцент робиться на оптимізації витрат, що дозволить забезпечити нижчу собівартість продукту

або послуг і таким чином обійти конкурентів у конкурентній боротьбі. Ціноутворення позиціонує товар/послугу за ціною, більш привабливою для кінцевого споживача. Варто також зазначити, що хоча ціна значною мірою визначає попит, вона все ж не є основним фактором вибору товару/послуги, і за відсутності його універсальних якісних характеристик зниження ціни не буде вигідним споживачам, та не забезпечить ключову перевагу виробника перед конкурентами. Тому виділення найкращих характеристик виробничого процесу як основного чинника, що забезпечує підприємству конкурентну позицію, не дозволить повною мірою охопити зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Друга група диференціації охоплює таке поняття, як необхідність задовольнити основні потреби споживачів найкращим чином і, відповідно, забезпечити конкурентоспроможність продукту. Якщо товари чи послуги, які підприємство планує вивести на ринок, або товари чи послуги, які вже брали участь у товарному обігу в народному господарстві чи зовнішньоекономічній діяльності, мають кращі якісні характеристики чи цінові поступки, вони будуть більш привабливими до користувачів, а тому конкуренція підприємства буде вищою.

Якщо детально розглянути основні фактори цієї групи, то можна виділити такі необхідні складові для забезпечення кращої позиції в «конкуренції за кінцевого споживача»:

- Послуги повинні повністю відповідати умовам попиту, сформованим ринком;
- Послуги мають максимально задовольняти потреби споживача;
- Послуги повинні мати кращі характеристики з точки зору якості або ціни;
- Послуги мають мати певні інноваційні особливості, які відрізнятимуть їх від інших гравців у тій же галузі;

Третя група включає дослідження конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його основних порівняльних переваг перед

іншими суб'єктами господарювання. При цьому до них також можна віднести наступні моменти:

- Рівень вміння використовувати провідні інноваційні технології
- Здатність адаптуватися до змін зовнішніх факторів макроекономічного середовища;
- Взаємодія з людьми в рамках сфери діяльності, надання їм матеріальної та нематеріальної мотивації для досягнення основних цілей компанії;
- Оперативне і тактичне планування, яке бізнес може використовувати для досягнення короткострокових цілей;
- Загальнокорпоративна стратегія досягнення довгострокових цілей;
- Наявність місії та візії на підприємстві;
- Соціальна відповідальність за допомогу малозабезпеченим та незахищеним верствам населення;
- Грати активну роль під час виникнення складних економічних, епідеміологічних та геополітичних проблем.

Враховуючи вище викладений матеріал, можна відобразити подібну класифікацію на рис. 1.1.

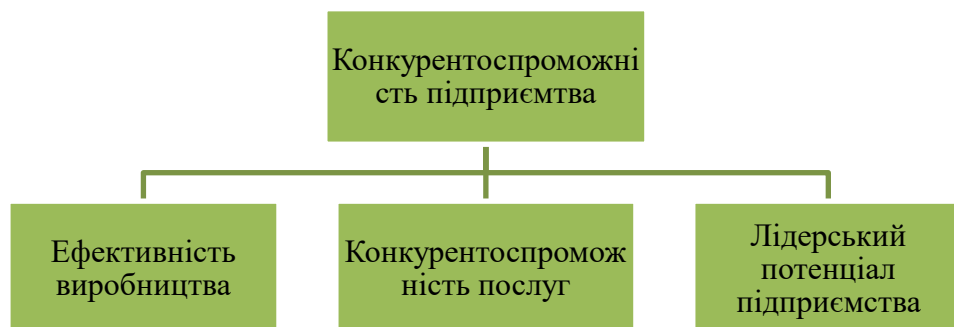


Рис. 1.1 Групування основних підходів щодо визначення поняття

«конкурентоспроможність підприємства»

(складено автором на основі [4;17])

Як показано на рисунку 1.1, єдиної методики визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» вчені не мають, але якщо узагальнити наведені матеріали, то можна сформулювати наступні

характеристики: Суб'єкт господарювання, що діє в умовах ринкової економіки, вважається здатним до конкурентоспроможності, якщо результати його виробничих, управлінських і допоміжних процесів дають йому перевагу перед іншими суб'єктами ринку, з якими він пов'язаний в умовах одночасного функціонування через конкурентні фактори. Для досягнення основної мети підприємницької діяльності.

Водночас феномен «конкуренції», який формує похідні складові економічного процесу, такі як «конкурентоспроможність», «конкуренти», «конкурентна поведінка», пройшов тривалий шлях еволюції та розвитку, а також змінилася його сутність. Визначення виразів і понять. Тому характерними рисами сучасних трактувань цього поняття можуть бути наступні:

- Подібності та спільні риси кінцевої мети, в рамках якої виникає конкуренція між учасниками;

- Абсолютна відсутність монополістичних угруповань та міжособистісних змов;

- Відсутність можливості прямо чи опосередковано впливати на поведінку учасників конкурентних змагань;

- Ідентичність або схожість товарів чи послуг, які виробляє підприємство з метою подальшої конкуренції на ринку за увагу, час та кошти кінцевого споживача;

- Визначення основних потреб цільової групи населення, з якою учасники будуть взаємодіяти в рамках боротьби задля їх найкращого задоволення;

- Повна відсутність незаконних та недобросовісних дій від представників конкурентного змагання, яка може призвести до непоправного репутаційного ризику та призвести до їх усунення зі сфери діяльності та повного припинення можливості зайняти свою частку ринку.

Для того, щоб підприємство вважалось конкурентоспроможним, керівники, а також виконавці, робітники чи службовці повинні відповідати

виконанню основних показників у межах своєї діяльності, що визначатиме, наскільки підприємство може брати участь у так званій ринковій, економічій конкуренції.

Розглянемо функції конкуренції, представлені на табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції конкуренції

| Види функцій | Визначення поняття |
|--------------|---|
| Регулююча | саме завдяки їй формується правильне ринкове ціноутворення, яке вимагає від підприємців оптимізації витрат на виробничий процес, створення більш якісних послуг, що відповідає ринковим цінам. |
| Контролююча | не дивлячись на прагнення кожного підприємства працювати в монополії, або хоча б невеликій групі, з учасниками - якими можна домовлятися щодо схожої цінової або збутової політики, трудової політики, маркетингової діяльності, на сьогоднішній день це заборонено як на законодавчому рівні, так і на загальноприйнятих засадах ринкової економіки. |
| Адаптаційна | завдяки конкуренції суб'єкти ринкової економіки змушені підвищувати продуктивність праці. В результаті господарство загалом рухається до оптимізації економічної ефективності. |
| Інноваційна | життєво необхідними стають інновації, оскільки виробники повинні постійно прагнути до збільшення віддачі і водночас пристосовувати структуру виробництва до змін попиту споживачів. |
| Алокаційна | масштабування виробничих потужностей, дає змогу підприємствам, в рамках здійснення підприємницької діяльності, забезпечити максимальну віддачу через можливість розміщення кінцевої продукції в місцях, які є найбільш економічно цікавими та комерційно вигідними. |

(складено автором на основі [3;9])

Так, головна роль конкуренції – *регулювання*. Саме через конкуренцію формується правильне ринкове ціноутворення, яке вимагає від підприємців оптимізації витрат на виробничий процес, створення більш якісних послуг,

що відповідає ринковим цінам. За відсутності здатності пристосуватися до таких одночасно природних економічних вимог «не гнучкі» учасники будуть змушені залишити свою основну сферу діяльності.

Контролююча функція також дуже важлива для конкуренції, тому що, мрія будь-якого бізнесу — це монополія або принаймні невелика група, де учасники можуть домовитися про однакові ціни чи політику збуту, трудову політику, маркетингову діяльність, сьогодні така поведінка заборонена, як на законодавчому рівні, так і відповідно на загальновизнаних засадах ринкової економіки.

Враховуючи постійні зміни ринкової ситуації, зміни національного законодавства, податкової системи, періодичні геополітичні потрясіння, конкурентоспроможним компаніям не буде проблем з дотриманням основних принципів *адаптаційної функції конкуренції*. Турбулентне середовище висуває свої вимоги щодо роботи підприємств, які інколи можуть межувати навіть з адекватним сприйняттям реальності (наприклад, війни, епідемії, стихійні явища), і саме вміння не тільки пристосуватись до них, а і продовжувати вести безперервну комерційну діяльність та забезпечувати потреби населення буде виокремлювати підприємство серед інших в найкращому вигляді. Адаптація відіграє настільки велику роль в економічних системах, що деякі вчені навіть визначили для неї окремий тип конкуренції та опосередковано детально вивчають її.

Враховуючи швидкість науково-технічного прогресу та глобалізацію, компанія, яка не бажає втрачати свої позиції на ринку, має покласти в основу своєї діяльності *інноваційну функцію конкуренції*.

Історично склалося багато прикладів компаній, які спочатку втратили прибуток у безпрецедентних масштабах, а потім зазнавали банкрутства через те, що не змогли перевести свою діяльність на постійне використання інформаційних технологій.

Сьогодні, враховуючи минулий досвід, гравці ринку прагнуть досягти нових висот у науці та техніці, щоб першими впровадити ці технології у

виробництво, тим самим випередивши своїх конкурентів. Крім того, починає надходити фінансування досліджень і розробок, оскільки будь-яке відкриття, яке допомагає оптимізувати витрати, знайти нові цільові ринки або знайти кращі характеристики якості продукції або послуг, дасть компаніям незаперечну конкурентну перевагу.

Водночас глобалізація допомагає постійно розширювати виробничі можливості, дозволяючи компаніям забезпечувати максимальну віддачу, розміщуючи кінцеві продукти там, де вони є найбільш економічно та комерційно вигідними.

Тому *алокаційна функція* конкуренції, або ще її називають функцією розміщення, яка є результатом ефективного використання ресурсів і виробничих можливостей, дає змогу отримати максимальну віддачу в рамках підприємницької діяльності. Наприклад, робоча сила буде зосереджена в найбільш індустріально та економічно розвинутих районах, а земельні ресурси будуть належати найбільш відповідним власникам, які дозволятимуть отримувати дохід від землекористування у вигляді відсотків, ренти або дивідендів. За таких умов конкурентоспроможне підприємство стане частиною органічно сформованого досконалого ринку всередині країни та за кордоном.

Наразі динаміка розвитку економічних процесів має дуже мінливі умови, щоб зберегти свій бізнес, підприємства повинні вміти швидко пристосовуватися до змін. Конкуренція розглядається багатьма авторами, але єдиного визначення вони не дають, тому поняття було розділено на декілька основних груп, в конкуренції виділяються:

1.3. Методика проведення оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу

Вивчаючи тему корпоративної конкурентоспроможності, необхідно не тільки мати загальне уявлення про це поняття в мікро та макросистемах

управління, а й визначити фактори, які безпосередньо впливають на неї. Як показано в аналізі в попередньому розділі, «конкурентоспроможність підприємства» є поняттям із широким охопленням і багатими конотаціями, і, таким чином, є досить складною економічною категорією [8].

Щоб визначити свою конкурентну перевагу над конкурентами, найкраще провести факторну діагностику, по-перше, щоб виділити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність, по-друге, щоб зрозуміти поточну ситуацію під час конкуренції. Його класифікація наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори конкурентоспроможності підприємства

| Зовнішні фактори | Внутрішні фактори |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Законодавче регулювання економічних процесів в країні • Наявність конкурентів • Геополітична стабільність • Макроекономічна стабільність • Інвестиційний клімат • Соціально-демографічна ситуація • Інфляція • Стан експортно-імпортової політики • Податкове навантаження • Відсутність потенційних природних, стихійних лих | <ul style="list-style-type: none"> • Рівень та швидкість впровадження технологій • Прогресивність оплати праці • Задоволеність споживача • Можливість підприємства координувати виробничі процеси • Якісні характеристики товарів або послуг, що надаються підприємством • Система оперативного-тактичного планування • Наявність загальнокорпоративної стратегії • Система мотивації і стимулювання • Організаційна структура |

Складено автором на основі [14;22]

Отже, для кожного суб'єкта ринкових відносин необхідно проаналізувати, наскільки він витримує можливість здійснення підприємницької діяльності в межах взаємної конкуренції з урахуванням усіх вищезазначених факторів. Наприклад, якщо компанія може більшою мірою впливати на внутрішні чинники, тому що тут в її компетенцію входить створення кращих умов для функціонування всередині організації, то, звичайно, у керівників буде більше питань щодо зовнішніх факторів.

Тому, коли виникають такі негативні фактори, як, наприклад, військові дії, економічна криза, стихійні лиха, масовий відтік працездатного населення країни за кордон, корупція, недоліки в законодавчій та податковій системі будуть формувати в цілому не найсприятливіший клімат для підприємницької діяльності, проте саме ті представники, які сприймають ці фактори як виклики, здатні обійти головних конкурентів і повною мірою скористатися перевагами монопольного ринку на певний період часу.

Водночас слід зазначити, що зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства об'єктивно не існують окремо в різних економічних вимірах, оскільки поява певних зовнішніх факторів може сприяти причинно-наслідковим зв'язкам. Основна відмінність полягає в тому, що оцінка впливу факторів зовнішнього середовища може бути здійснена лише загальноприйнятим способом, оскільки включає сукупність умов, які діють у глобальному масштабі та впливають на діяльність компанії ззовні, тоді як внутрішні фактори безпосередньо контролюються самою компанією.

Враховуючи, що між ними існує такий тісний зв'язок, можна вибрати кілька послідовних рівнів конкурентоспроможності для компаній, показаних на рис.1.2.

Аналіз показників *першого рівня* дозволить оцінити конкурентну позицію шляхом вимірювання показників прибутковості, оскільки вони також є визначальними для цього.

Другий рівень — оцінка управлінського персоналу, ТОП-менеджменту, акціонерів та менеджерів вищої ланки, їх злагоджена робота, спільна місія, цілі та перспективи, ставлення до працівників, прагнення до постійного розвитку та самовдосконалення, формують загальний потенціал, і з цього також буде формуватися конкурентоспроможність компанії.

Третій рівень — наявна конкурентна стратегія підприємства, в якій визначено основні цілі та завдання щодо обходу конкурентів у боротьбі за споживачів.

На *четвертому рівні* необхідно зрозуміти, наскільки налагоджені всі виробничі процеси підприємства, наскільки ефективно діє збутова політика, як відбувається розподіл товарів і послуг у внутрішній або зовнішньоекономічній діяльності, а також рівень інноваційно-технічного характеру підприємства, здатність створювати новітні технології та забезпечувати постійний науково-технічний розвиток.

Зрештою, *п'ятий рівень* вказуватиме на успіх чи поразку компанії, відображаючи ступінь динаміки частки ринку, яку вона займає у своїй сфері економічної діяльності, і відсоткове зростання чи падіння за рік.

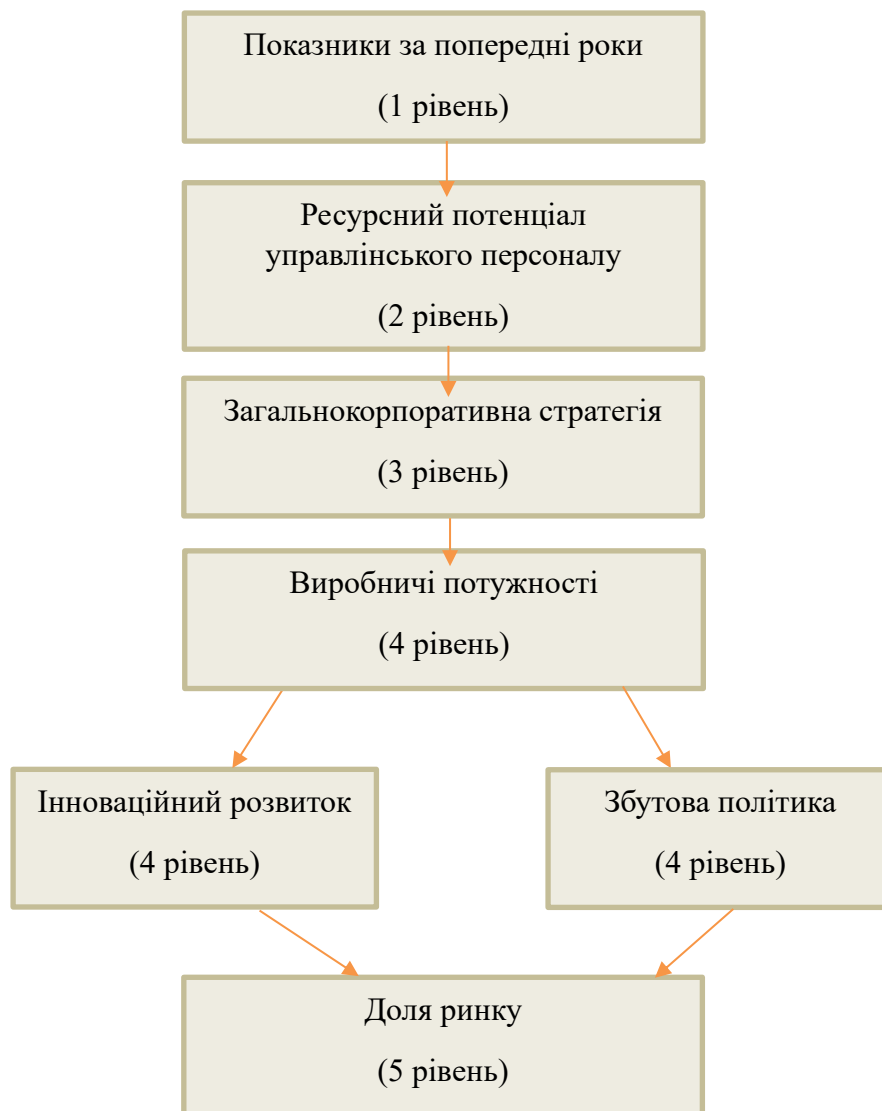


Рис. 1.2 Рівні конкурентоспроможності підприємства
(складено автором на основі [48;54])

Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, не може бути випадковою, хаотичною, без певної системності та конкретності, такий аналіз не дасть очікуваних результатів і не сформує цілісної картини. Хоча наразі немає чітко визначених чітко визначених припущень, положень, правил щодо цього процесу, проте є сенс дотримуватися основних принципів, показаних на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Базові принципи проведення оцінки зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства
(складено автором на основі [4;7])

Принцип *комплексності* в рамках оцінки конкурентоспроможності вказує на те, що вплив зовнішніх і внутрішніх факторів можна визначити шляхом поєднання таких показників, як ефективність процесу адаптації підприємства до змін умов діяльності та його рівень стратегічного розвитку, а також позиції підприємства в порівнянні з іншими учасниками ринку.

Відповідно до принципу *оптимальності*, об'єктом дослідження є не тільки показник конкурентоспроможності, а й можливість досягнення конкурентоспроможності, тому вартість заходів, що здійснюються для підвищення конкурентоспроможності, має бути оптимальною, що буде

повністю придатним для підвищення основних показники конкурентоспроможності.

Для того, щоб охарактеризувати рівень конкурентоспроможності, основою оцінки має бути лише системний аналіз із врахуванням взаємозв'язків між усіма факторами, що буде формувати собою принцип *системність*.

Процес оцінки конкурентоспроможності має дотримуватися принципу *безперервності* та постійно вивчати загальний рівень конкурентоспроможності, ринкову позицію підприємства, зміни ринкової ситуації чи макроекономічного середовища, оскільки незалежні, своєчасні та нерелевантні оцінки не мають глобальної перспективи, і не можуть відобразити основні тенденції.

Тільки повна і достовірна інформація про зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства може керуватися принципом *об'єктивності* в рамках оцінки конкурентоспроможності підприємства.

В залежності від того, наскільки компанія може передбачити зміни та розробити ефективні управлінські рішення на їх основі, а не покладатися на статичні дані, аналізуючи зовнішні та внутрішні фактори, щоб визначити, наскільки вона може дотримуватися принципу *динамічності*.

Процес оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії, складається не з хаотичних дій, які не мають зв'язку між собою, а з збалансованих послідовних етапів, як показано на рис. 1.4.

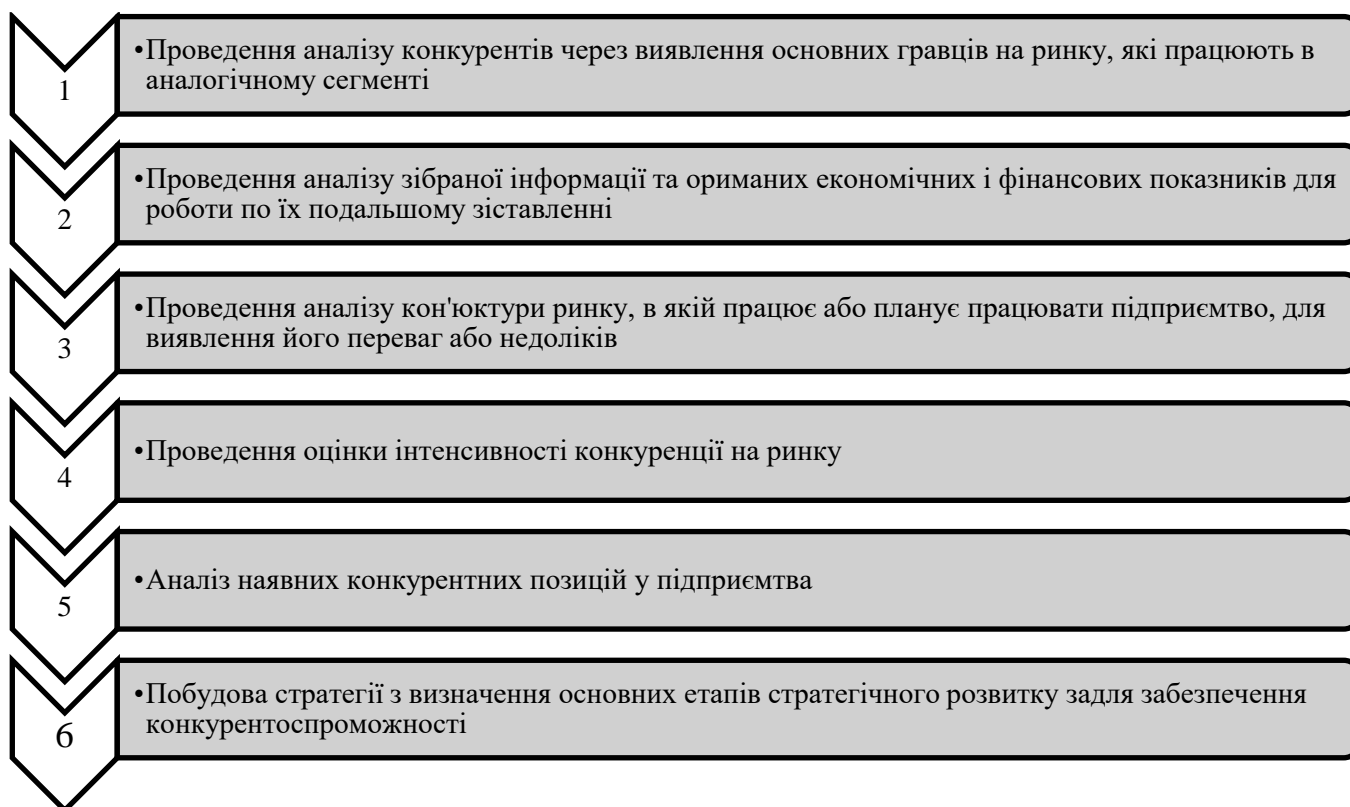


Рис. 1.4 Процес проведення оцінки зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на конкурентоспроможність
(складено автором на основі [7;50])

У рамках аналізу також має сенс відповісти на ключові запитання про основних конкурентів, що допоможе отримати всебічне розуміння того, яке місце компанія займає в конкурентному середовищі:

- Куди йде конкурент?
- Які в нього перспективи?
- Які основні стратегічні завдання?
- Які найближчі цілі конкурента?
- Які його дії в рамках підприємницької діяльності на даний момент?
- Наскільки конкурент задоволений поточним становищем?
- Які основні дії він зробив, щоб утримати поточні позиції на ринку?
- Як планує розширювати бізнес і завойовувати нові ринки?
- Які його слабкі сторони можуть призвести до негативних наслідків?
- Які основні переваги наших конкурентів у порівнянні з нашою компанією?

- Чи є у конкурентів довгострокові плани продовжувати безперервну роботу в поточній галузі?

За допомогою проведення такого роду аналізу є можливість:

- Визначити сильні та слабкі сторони конкурентів;
- Спрогнозувати її короткострокові та довгострокові цілі і таким чином передбачити основні зміни в оперативному та тактичному плануванні діяльності;
- Передбачити реакцію конкурентів на дії компанії;
- Відстежувати динамічну та мінливу інформацію про статус діяльності основних компаній-конкурентів

Саме в процесі такого аналізу та відповідних коригувань у разі необхідності багато вітчизняних та зарубіжних компаній використовують метод SWOT-аналізу, який зарекомендував себе як найкращий та найефективніший варіант для вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Крім того, його найкраще використовувати в подальшому, для формування загальної конкурентної бізнес-стратегії.

Враховуючи те, що конкретні операції кожного підприємства відрізняються залежно від регіональної приналежності, макроекономічної та політичної ситуації, а також інвестиційної діяльності країни, де воно безпосередньо здійснює господарську діяльність, можуть існувати певні індивідуальні відмінності в SWOT-аналізах різних підприємств. Графічне відображення, яким користуються майже всі учасники ринку, наведено на рис. 1.5.

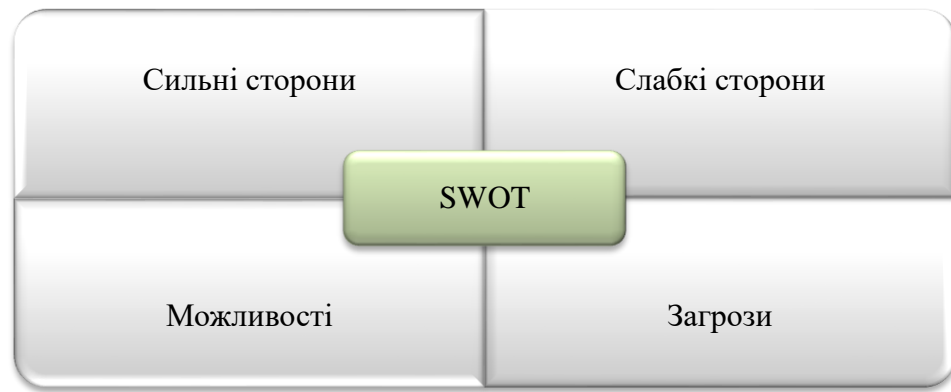


Рис. 1.5. Базові принципи проведення оцінки зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства
(складено автором на основі [49;52])

Щоб зрозуміти, як відрізнити зовнішні та внутрішні чинники в оцінці конкурентоспроможності фірми, необхідно описати характеристики кожного визначеного поля в таблиці.

Сильні сторони (strength) - це внутрішні можливості компанії, які складають її головну конкурентну перевагу перед іншими гравцями ринку.

Слабкі сторони (weaknesses) - це те, що заслуговує найбільшої уваги в діяльності компанії, тому що якщо недоліки, наявні в діяльності компанії, не будуть виправлені, вона в кращому випадку може втратити частку ринку, а в гіршому - залишитися без можливості продовжувати розвиток не витримав конкуренцію.

Можливості (opportunities) – потенціал компанії для зростання. Можна стверджувати, що вони є безмежними, і здатність досягати стратегічних цілей залежатиме лише від співробітників і керівників.

Загрози (threats) - до них можна віднести всі явища та процеси, які заважають компанії продовжувати роботу та досягати поставлених цілей.

Виконання цих та інших завдань дасть змогу поліпшити конкурентоздатність закладів готельно-ресторанного бізнесу, підтримувати досягнуті рівні розвитку та оперативно відновити темпи їх приросту в разі подолання негативних тенденцій, які відчутні у соціально-економічному житті держави.

Висновки до розділу 1

Конкурентна стратегія підприємства – це система добре обґрунтованих і довгострокових планів та дій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг у своїй галузі. Це поняття охоплює вибір напрямків розвитку, спрямованих на вигоду в конкурентному середовищі. Сутність конкурентної стратегії полягає в умінні вибирати оптимальний шлях розвитку, який б дозволяв підприємству ефективно конкурувати та досягати успіху.

Сучасні конкурентні стратегії включають управління змінами, стратегію швидкої реакції, стратегії диференціації, венчурні стратегії і венчурне управління, а також стратегічне досягнення результативності. Управління змінами стає важливим фактором успіху, оскільки швидкість змін у сучасному світі постійно зростає. Стратегії диференціації стають ключовим елементом в умовах гіперконкуренції, де компанії конкурують на глобальному ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати стійку популярність серед споживачів. Значення конкурентоспроможності визначається можливістю пристосовуватися до змін в економічному середовищі, залученням і утриманням клієнтів, покращенням якості продукції та здатністю пропонувати конкурентні ціни.

Зовнішні фактори, такі як економічна кон'юнктура, політичні умови, технологічні та соціокультурні тенденції, безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Внутрішні фактори, які включають стратегічне управління, якість робочої сили, інновації та ефективність виробництва, також грають ключову роль. Спільна уважна увага до цих факторів дозволяє підприємству успішно пристосовуватися до змін у своєму оточенні та забезпечувати свою конкурентоспроможність.

Для того, щоб підприємство вважалось конкурентоспроможним, керівники, а також виконавці, робітники чи службовці повинні відповідати

виконанню основних показників у межах своєї діяльності, що визначатиме, наскільки підприємство може брати участь у так званій ринковій, економічій конкуренції.

Коли виникають такі негативні фактори, як, наприклад, військові дії, економічна криза, стихійні лиха, масовий відтік працездатного населення країни за кордон, корупція, недоліки в законодавчій та податковій системі будуть формувати в цілому не найсприятливіший клімат для підприємницької діяльності, проте саме ті представники, які сприймають ці фактори як виклики, здатні обійти головних конкурентів і повною мірою скористатися перевагами монопольного ринку на певний період часу.

Багато вітчизняних та зарубіжних компаній використовують метод SWOT-аналізу, який зарекомендував себе як найкращий та найефективніший варіант для вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Крім того, його найкраще використовувати в подальшому, для формування загальної конкурентної бізнес-стратегії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ мережі готелів «Premier hotels and resorts»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі готелів «Premier hotels and resorts»

Premier hotels and resorts – це перший український готельний оператор, заснований у 2003 році. На момент 2023 року до складу мережі входить 17 готелів категорії 3, 4 та 5 зірок. Найбільші та найпопулярніші з них : Premier Palace Hotel, Premier Hotel Lybid та Premier Hotel Dnister.

На початку 2022 року в Україні розпочалася війна, багато людей кинули свої домівки та шукали притулку. Готелі мережі «Premier» почали допомагати біженцям, наприклад полтавський Premier Hotel Palazzo в березні був заповнений на 70% біженцями з Харкова. Львівський Premier Hotel Dnister безкоштовно виділив біженцям значну кількість номерів, також один з конференц-залів був облаштований під безкоштовний хостел. Premier Palace Hotel Kyiv виділив 123 тис. гривень на закупівлю харчування, одягу та засобів гігієни для ТРО, НГУ, ДСНС, Нацполіції. 62 тис. гривень витратили на спорядження для ЗСУ та 212 тис. гривень на підтримку київських медичних лікарень. Загалом з 24 лютого 2022 року готель Premier Palace Hotel Kyiv за сприянням європейських власників надав допомогу на 5,13 млн. гривень.

В «Premier hotels and resorts» використовується функціональна організаційна структура. В досвіді управління готелем функціональна організаційна структура застосовується зокрема в не великих й середніх (Premier hotels and resorts) за розмірами готельних господарствах, які надають головні й незначний обсяг додаткових послуг тобто однорідний продукт, за умови відсутності широких зв'язків в кооперації.

Таблиця 2.1

Переваги й недоліки управління мережею готелів «Premier hotels and resorts» [23]

| Переваги | Недоліки |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; • Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом шляхом передачі ряду функцій спеціалізованим ланкам; • Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів; • Відповідність структури до стратегії; • Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними; • Швидко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб. | <ul style="list-style-type: none"> • Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; • Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень готелю; • Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування; • Порушення принципу єдиноначальності; • Виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів; • Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень; • Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління; |

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що функціональна структура має як переваги так і недоліки й є найбільш оптимальною для Premier hotels and resorts.

В готелі Premier hotels and resorts використовують системний підхід управління господарською діяльністю. Системний підхід розглядає організацію разом із її зовнішнім середовищем й численними каналами взаємодії із середовищем.

Відділ обслуговування включає: офіс головного адміністратора; адміністративно-господарський підрозділ; обслуговуючий персонал; службу безпеки; службу по маркетингу і продажу.

Таблиця 2.2

**Динаміка кількості діб і частки ринку послуг готельної мережі
«Premier hotels and resorts» за 2020 - 2022 рр. [23]**

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|-------|-------|-------|
| Кількість діб | 6521 | 6034 | 4982 |
| Рівень завантаження готелів | 33,5% | 33,4% | 31,6% |
| Місткість колективних засобів розміщення м. Києва, кількість місць | 62400 | 72500 | 78500 |

Можна зробити висновок про те, що динаміка кількості діб зменшується з кожним роком. Це пов'язано із зростанням кількості готелів у Києві і, відповідно, кількості місць у готелях.

Таблиця 2.3

Економічні показники мережі «Premier hotels and resorts» за 2020 - 2022 рр. [23]

| № п/п | Найменування | Од. вим. | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------|-----------------------------|----------|--------|--------|--------|
| 1. | Об'єм наданих послуг | тис.грн. | 146350 | 149200 | 160000 |
| 2 | Собівартість наданих послуг | тис.грн. | 132695 | 133594 | 142000 |

На основі економічних показників готелю Premier Hotels and Resorts за період з 2020 по 2022 роки можна визначити динаміку його діяльності. Загальний обсяг наданих послуг зростав з 146,350 тис. грн. у 2020 році до 160,000 тис. грн. у 2022 році. Однак, разом із зростанням обсягу наданих послуг, спостерігалось і збільшення собівартості, яка збільшилася з 132,695 тис. грн. у 2020 році до 142,000 тис. грн. у 2022 році.

Зазначені показники вказують на те, що готель збільшує обсяг наданих послуг, але разом з тим збільшується і собівартість цих послуг. Такий аналіз дозволяє припустити необхідність вдосконалення стратегій управління собівартістю та оптимізації бізнес-процесів для досягнення більш ефективних фінансових результатів.

Мережа має невеликий приріст об'єму наданих послуг та збільшення собівартості наданих послуг в 2020-2022рр.

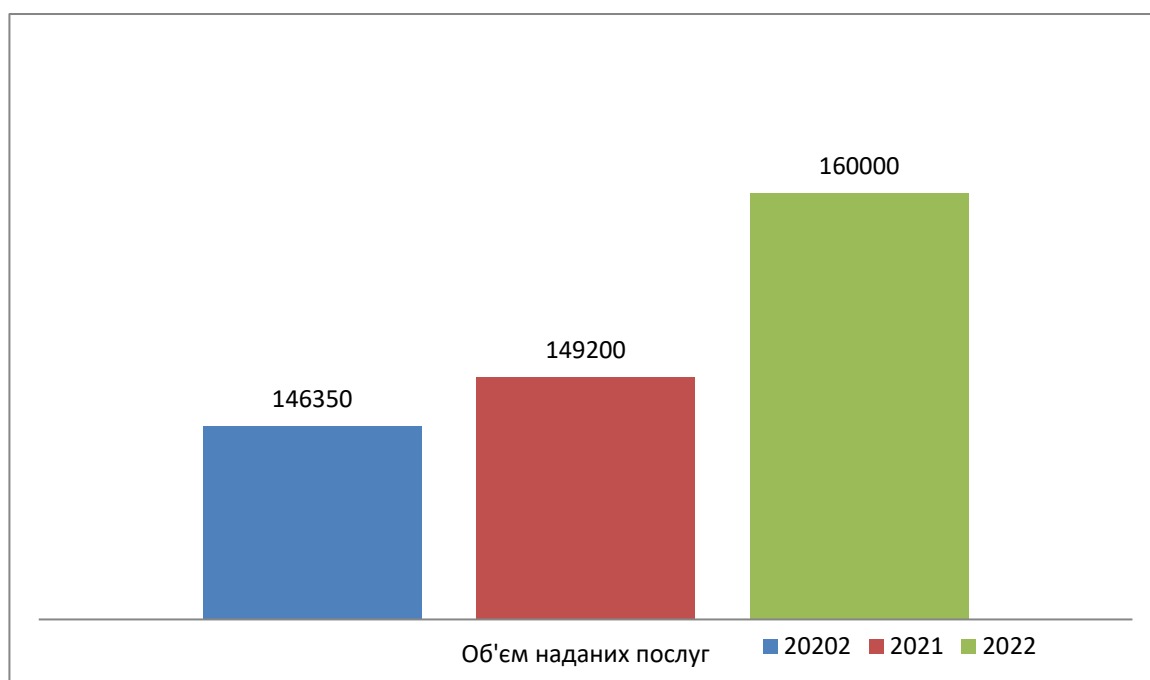


Рис.2.1. Об'єм наданих послуг “Premier Hotels and Resorts”

Отже, аналізуючи діаграму, можна зробити висновок, що підприємство нарощує свою господарську діяльність, оскільки об'єм наданих послуг збільшився в 2021 році та суттєво збільшився в 2022 році

Сьогодні успішний розвиток Premier hotels and resorts залежить від ефективності роботи персоналу, що вимагає постійного вивчення системи управління персоналом та її удосконалення.

Трудовий потенціал підприємства включає у себе увесь трудовий колектив підприємства. Дані для огляду забезпеченості організації трудовими джерелами представлені в аналітичній таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад трудових ресурсів підприємства [23]

| Категорія персоналу | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення, чол. | Відносне відхилення, % |
|---------------------|------|------|------|----------------------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Керівники | 13 | 15 | 12 | -1 | 92,31 |
| Спеціалісти | 30 | 25 | 32 | +2 | 106,67 |
| Робітники | 39 | 41 | 38 | +1 | 102,7 |
| Разом: | 82 | 81 | 82 | 0 | 100 |

Вікова структура персоналу Premier hotels and resorts наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Вікова структура персоналу Premier hotels and resorts [23]

| Показники | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Відхилення 2022 р. до 2020 р. | |
|-----------------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|-------------------------------|-------------------|
| | осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % | +/- | пунктів структури |
| Всього працівників | 82 | 100,0 | 81 | 100,0 | 82 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| з них: до 30 років | 50 | 56,1 | 49 | 52,2 | 51 | 47,9 | 0 | -8,2 |
| 31-45 років | 25 | 36,6 | 25 | 34,8 | 24 | 37,5 | 3 | 0,9 |
| 46-55 років | 7 | 7,31 | 7 | 13,0 | 7 | 14,63 | 4 | 7,3 |
| старші 56 років | – | – | – | – | – | – | – | – |

Проаналізувавши дані таблиці 2.5, бачимо, що на підприємстві чисельність працівників віком до 30 років в 2020 році становила 50 осіб, в 2021 році – 49 особи, а в 2022 році зросла в порівнянні з 2021 роком на 2 особи і знову становила 51 особи. Чисельність працівників віком від 31–45 років у 2020 році в порівнянні з 2022 роком зменшилась на 1 особу і становила 24 особи, а чисельність працівників від 46-55 років у 2020 році становила 7 осіб, у 2021 році 7 осіб. У Premier hotels and resorts немає категорії працівників старше 56 років.

Освітній рівень персоналу Premier hotels and resorts наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Склад та структура персоналу Premier hotels and resorts за освітою [23]

| Показники | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Відхилення 2022 р. до 2020 р. | |
|---|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| | осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % | +/- | пунктів струк- тури |
| Всього працівників | 82 | 100,0 | 81 | 100,0 | 82 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| з них: - з вищою освітою | 35 | 26,8 | 37 | 28,3 | 38 | 29,2 | 3 | 2,3 |
| - з середньою спеціальною і технічною | 40 | 53,7 | 41 | 54,3 | 41 | 54,2 | 1 | 102,5 |
| - з середньою загальною освітою | 7 | 19,5 | 3 | 17,4 | 4 | 16,6 | -3 | 57,14 |

Так, якщо в 2020 р. вищу освіту мали 26,8% працюючих, то у 2022 році цей показник становив 29,2%. Ці дані свідчать, що на підприємстві збільшується частка працівників, що мають вищу освіту і це позитивно впливає на трудовий потенціал працівників і на діяльність підприємства в цілому. Збільшилась питома вага працівників з середньо-спеціальною освітою з 53,7% в 2020 р. до 54,2% в 2022 р. Загальну середню освіту у 2022 році мали 16,6% працівників, вони займають найменшу питому вагу серед всіх працівників.

Показники руху персоналу у Premier hotels and resorts наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу Premier hotels and resorts [23]

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2022 р. до 2020 р. | |
|---|---------|---------|---------|----------------------------------|-----|
| | | | | +/- | % |
| 1. Середньоспискова чисельність персоналу, осіб | 82 | 81 | 82 | 0 | 100 |
| 2. Прийнято працівників, осіб | 1 | - | 1 | 6 | 40 |
| 3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі: | 1 | 1 | 1 | | |
| - за власним бажанням | 1 | 1 | 1 | 0 | 100 |
| - за порушення дисципліни | - | - | - | - | - |
| - по скороченню штатів | - | - | - | - | - |
| - з інших причин | - | - | - | - | - |
| 4. Коефіцієнт прийняття кадрів | 0,36 | 0,37 | 0,44 | 0,08 | - |
| 5. Коефіцієнт вибуття кадрів | 0,24 | 0,33 | 0,33 | 0,09 | - |
| 6. Коефіцієнт плинності кадрів | 0,24 | 0,33 | 0,33 | 0,09 | - |

Проаналізувавши дані таблиці 2.7, можна зробити висновки проте, що коефіцієнт обороту з прийняття у 2022 році в порівнянні з 2020 роком збільшився на 0,08, і становив 0,44. Ці дані означають, що на даному підприємстві стали приймати на роботу більшу кількість працівників ніж у 2013 році. Усі звільнені працівники звільнилися за власним бажанням, тому коефіцієнт вибуття та плинності кадрів протягом усього аналізованого періоду були на одному рівні, тому коефіцієнт вибуття та плинності кадрів у 2022 році зріс на 0,09 коефіцієнта плинності кадрів. порівняно з 2020 роком.

Причинами плинності кадрів у 2020–2022 роках є: зміна місця проживання, незадоволення заробітною платою, житлом або його відсутність, професією, важкі умови і режим праці, використання не за спеціальністю, інші причини.



Рис. 2.1 Система управління персоналом [23]

Управління персоналом на підприємстві Premier hotels and resorts в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів, схематично відображених на рис. 2.2.

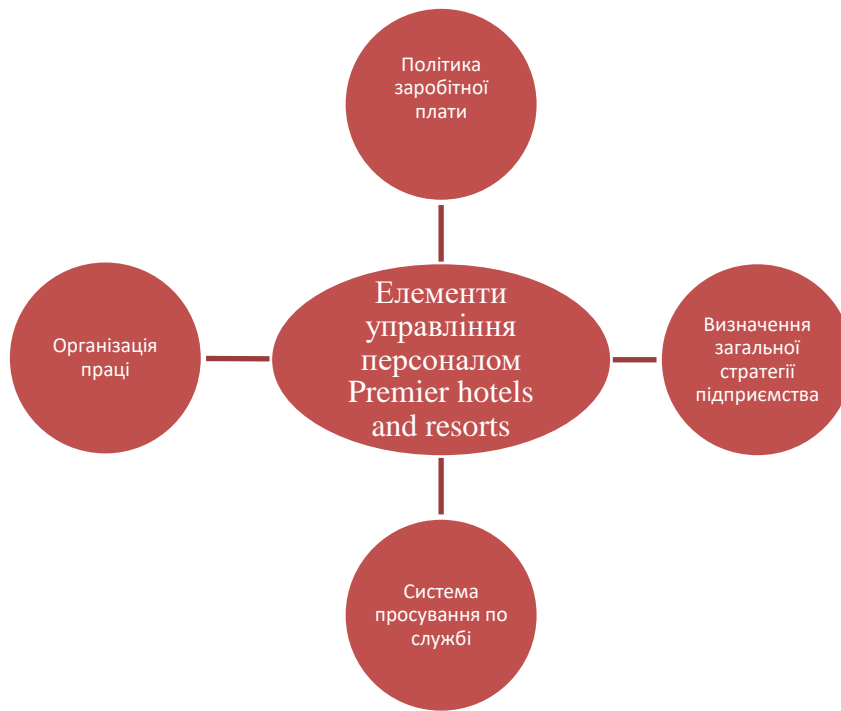


Рис. 2.2. Елементи управління персоналом Premier hotels and resorts [23]

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Вона розвиває і деталізує ділові, корпоративні стратегії готельного підприємства та їх реалізації.

Отже, аналізуючи чисельність та структуру працівників Premier hotels and resorts у 2020-2022 роках, слід зазначити, що штат працівників є типовим для підприємства даної галузі та відповідає соціально-економічній ситуації та нормам законодавства.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства

Для точкового аналізу внутрішнього середовища організації застосовується методика SNW-аналізу, який зачіпає сильні (S), нейтральні (N, середньоринкові) та слабкі (W) сторони компанії щодо конкурентів на ринку. Даний аналіз дуже зручний, тому що дозволяє показати ті елементи роботи компанії, де їй потрібно вдосконалюватись, і де її діяльність успішна.

Як показує практика, SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства – досить ефективний спосіб визначити

конкурентоспроможність організації, при якому в ролі нейтральної позиції найкраще вибрати середній ринковий стан певної ситуації. У такий спосіб і фіксується так звана нульова точка конкуренції. Що це дає підприємству? Насамперед, це дозволяє виявити найбільш сильну сторону організації та вдосконалити її, тобто позиціонувати підприємство на тому чи іншому ринку.

SNW-аналіз готельної мережі «Premier Hotels and Resorts» представлено в Додатку А.

Якісна оцінка стратегічних позицій мережі готелів «Premier Hotels and Resorts» представлена:

1. Однозначно одна із сильних сторін цього закладу – це те, що мережа має довгу історію та встигла набути постійних клієнтів.

2. Стан поточного балансу, на жаль, доступний лише вищому керівництву. Доступності ресурсів немає, комерційна таємниця. Однак і конкуренти не мають достатньої прозорості інформації про фінансові ресурси, тому позиція нейтральна.

3. Готель займає сильні позиції у наданні номерів, проте ресторанний бізнес займає нейтральні позиції і не відрізняється від ресторанів інших готелів.

4. Собівартість послуг готелю приблизно дорівнює собівартості інших готелів.

5. Немає жодних особливостей, методи продажу такі ж, як і в інших компаніях цієї галузі.

6. У готелі є нове обладнання для обслуговування споживача, але від конкурентів воно не відрізняється.

7. Розвинена система інновацій. Спеціальна система, розроблена тільки для готелів мережі «Premier hotels and resorts».

8. Здатність до лідерства однієї особи середня, а ось персонал статусу нижче ставить собі за мету лідерство, підвищуючи рівень обслуговування.

9. Якість послуг і забезпечення ресурсами мережі знаходяться трохи вище, ніж у конкурентних готелів.

10. Рівень маркетингу стабільний, проходять майстер-класи, презентації, які залучають нових споживачів, але різких темпів розвитку завдяки маркетингу виявити не вдалося.

11. Система управління організації функціональна і відрізняється від середньоринкових.

12. Готель знаходиться на слуху у споживачів і вважається однією з великих мереж, що лідирують з гарною репутацією. Висока міра довіри у споживачів

13. Висока якість обслуговуючого персоналу, кваліфіковані працівники, але через нестачу персоналу йде перерозподіл. Від цього робота персоналу загалом займає середні позиції.

14. Репутація на ринку позитивна, відрізняється від конкурентів більшою популярністю серед споживачів.

15. Репутація роботодавця середня, завантаженість персоналу сильна, обов'язки сторін не чітко розподілені, проте в інших готелях є схожа проблема.

16. Організація діє у рамках закону, у скандалах не помічена.

17. Компанія не має корпоративної профспілки, до галузевих профспілок більшість працівників ставляться скептично.

18. Інновації в компанії займають позицію, що не лідирує, змінюється техніка управління мережею з додаванням нових ланок, покращуються програми управління персоналом, але на ефективність роботи компанії впливає мало, тому інновації залишаються приблизно на рівні з конкурентами рівні.

20. Сильно розвинена корпоративна культура. При вступі на роботу кожен майбутній співробітник має ознайомитись із корпоративною культурою організації.

21. Готель співпрацює з іншими компаніями з метою надання нових послуг своїм постояльцям, такі як SPA-процедури.

22. Надається широкий асортимент послуг, яких в інших готелях немає.

Досліджуючи відгуки по мережі Premier Hotel & Resorts на сайті «Турправда» варто зазначити, що загальна оцінка 4,5 балів, можна виділити такі проблеми :

1. Перебої з Інтернет мережею;
2. Не відповідне прибирання в номері;

Також за дослідженнями на сайті «Booking» можна зробити висновок, оцінку споживачі готельних послуг ставлять 7,7 балів , але є також невеликі проблеми :

1. Номери не відповідають сан-технічному оснащенню;
2. На рецепції невеличка затримка по заселенню в номери;
3. В деяких готелях немає ліфта;
4. Мало місць для машин на паркінгу.

PEST-аналіз підприємства:

Традиційно PEST-аналіз стосується вивчення виключно макросередовища, що включає досить велику кількість факторів, тому із загального їх числа прийнято розглядати тільки чотири вузлові напрями, які мають найбільш істотний вплив на діяльність організації:

- політичні фактори (P): які можливості та загрози для бізнесу створює динаміка політичної ситуації; які основні тенденції, які можуть вплинути на діяльність підприємства?

- стан економіки (E): якими є найбільш суттєві очікувані події в економіці та як впливає економічна ситуація на перспективи бізнесу.

- соціально-культурні особливості (S): у чому особливості соціальної, демографічної, культурної властивості, які мають враховуватися у роботі?

- науково-технічне середовище (Т): якою мірою бізнес залежить від нововведень та змін; наскільки динамічні темпи науково-технічного прогресу у галузі; яка частка функції НДДКР у діяльності підприємства.

PEST-аналіз мережі готелів «Premier hotels and resorts» представлено в Додатку Б.

SWOT-аналіз готелю є важливим інструментом управління, який дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони готелю, а також знайти можливості та загрози для його розвитку.

Завдяки SWOT-аналізу готельний бізнес може:

- вдосконалити свою інфраструктуру та сервіс, що сприятиме збільшенню задоволення гостей та підвищенню рейтингу готелю;
- виявити нові можливості для розвитку бізнесу;
- розробити більш ефективну стратегію маркетингу та продажів, що дозволить залучати нових клієнтів та збільшувати їх задоволення від перебування в готелі;
- виявити та уникнути загрози для бізнесу.

Матрицю SWOT-аналізу мережі готелів «Premier hotels and resorts» представлено в Додатку В.

Після проведення SWOT - аналізу можна зробити деякі висновки та внести пропозиції.

Мережа готелів «Premier Hotels and Resorts» має значну кількість сильних сторін, а також порівняно невелику кількість слабких сторін.

Пропозиції, щодо покращення ситуації на ринку мережі готелів «Premier Hotels and Resorts»:

- впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу;
- щоб бути кращими серед конкурентів потрібно покращувати та удосконалювати якість послуг та рівень обслуговування;
- збільшення додаткових послуг;

- зниження ціни за номер, низькі ціни приваблюють і збільшують кількість споживачів;
- скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування.
- укладання договору з рекламним агентством, розширення реклами, тим самим підвищимо попит на послуги.

Таким чином, було проведено аналіз діяльності мережі готелів «Premier Hotels and Resorts», розглянуто її сильні та слабкі сторони, можливості з урахуванням загроз, проведено якісну оцінку стратегічних позицій, а також надано пропозиції, щодо покращення ситуації на ринку готельних послуг.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності «Premier hotels and resorts»

Серед готелей мережі найбільшим та найпопулярнішим вважається київський Premier Palace Hotel, тому візьмемо його для порівняння з конкурентами.

Готель Прем'єр Палас найперший у Києві і досі один із найрозкішніших п'ятизіркових готелів столиці України. Готель розташований у самому центрі Києва, за 50 метрів від Хрещатика та за 100 метрів від Бессарабського Ринку. Велична будівля початку 20 століття була повністю реконструйована і оснащена за останнім словом техніки.

Гості готелю Прем'єр-Палас безумовно оцінять розкіш старовини у поєднанні з ультрасучасними рішеннями. 8 ресторанів та барів різних кухонь та напрямків, кабаре-лаундж з живою музикою, критий басейн, фітнес центр, СПА Салон та салон краси, цілодобова пральня та хімчистка, безкоштовний Wi-Fi у всіх номерах, послуги консьєржа, безкоштовна парковка та багато іншого.

Номерний фонд готелю Прем'єр Палас складає 289 номерів різних категорій від Стандартів до Президентського Люксу, включаючи тематичні та іменні люкси. Кожен номер цього готелю обладнаний індивідуальними

системами кондиціонування та опалення; безкоштовним Wi-Fi та кабельним Інтернетом; міні-сейфом, супутниковим та інтерактивним телебаченням; міні-баром; феном; телефоном та електронним замком.

Для ділових людей також створено всі необхідні умови: бізнес-центр, 2 зали для проведення переговорів, презентацій та Софіївський Гранд Холл, місткістю до 350 осіб. для організації конференцій та семінарів.

Представницький поверх включає: напівпансіон в окремому ресторані (сніданок + вечеря); обідній чай із набором вишуканих солодощів; окрема реєстрація та банкомат; свіжа преса, а також бібліотека у Представницькому Лаунжі; прання або прасування двох речей протягом терміну проживання; паркування у підземному гаражі; послуги персонального дворецького (у люксах та апартаментах).

Premier hotels and resorts має таких конкурентів:

1. Готель Опера – це перший бутік готель класу де люкс, що відкрився 20 грудня 2006 р., у самому серці Києва. З березня 2007 року готель є членом асоціації «Ведучі готелі світу» (The Leading Hotels of the World), гарантуючи розміщення та обслуговування найвищого класу на рівні світових стандартів.

Готель розташований у центрі столиці на перетині ділової, культурної та історичної частин міста, неподалік від знаменитого Київського Оперного театру. Розкішна будівля готелю, яка зачаровує своєю елегантністю та шармом, була збудована у 1906 р. і є пам'яткою архітектури.

До послуг гостей 140 обладнаних за останнім словом техніки номерів. Розкішні номери класу люкс та напівлюкс були оформлені у стилі найвідоміших оперних творів світу: Японській («Чіо-Чіо-сан»), Єгипетській (Аїда), Італійській, Французькій, Американській та Марокканській. У кожному номері є кондиціонер, підігрів підлоги у ванних кімнатах, супутникове ТБ, міні-бар і телефон.

Інтернет у готелі ОПЕРА скрізь БЕЗКОШТОВНИЙ для гостей. У номерах є окрема окрема лінія + Wi-Fi, а також Wi-Fi у будь-якій іншій зоні

готелю. У номерах є великі столи з портативним телефоном, багатоконтактні AV роз'єми та 32-дюймові плазмові телевізори.

Кулінарна різноманітність страв ресторану Teatro дарує цілий калейдоскоп задоволень від знайомства із дивовижною середземноморською кухнею, яка порадує гурманів справжніми творами гастрономічного мистецтва.

Також до послуг гостей бари «Bellinis Bar» та Lobby Lounge, бізнес-центр, дві парковки (безкоштовно для мешканців), пральня та хімчистка, обслуговування в номерах, бездротовий доступ до Інтернету Wi-Fi та багато іншого. У Центрі Краси та Здоров'я готелю створено всі умови як для занять спортом, так і для релаксації – тренажерний зал, сауна, джакузі, спа-салон, масажний кабінет та салон краси.

2. Готель Дніпро (Готель Дніпро) розташований на розі Європейської площі та Хрещатика, з мальовничим краєвидом на Дніпровські схили та куполи київських церков, у самому центрі культурної та ділової частини міста. До пішохідної доступності від готелю Майдан Незалежності, Арка Дружби народів, Стадіон Динамо, Український художній музей, Київська Філармонія.

До послуг гостей 2 ресторани, 3 бари, літня тераса, Оздоровчий СПА Центр з басейном, сауною, тренажерний зал, бізнес-центр, конференц-зали, платне міське паркування, обмін валюти, банкомати, відділення банку, послуги пральні та хімчистки, послуги з харчування у номері. Також, у будівлі готелю розташовуються стрип-клуб "Міленіум" та паб "Лондон".

Всі номери готелю забезпечені телефоном (міжнародний зв'язок), LCD телевізором та Інтерактивним телебаченням (Pay TV), міні-баром, міні-сейфом, системою клімат-контролю, махровими халатами, одноразовими тапочками, феном, косметичними наборами. В усіх номерах є безкоштовний Wi-Fi. Усі номери та ліфти обладнані електронними ключами "VingCard".

3. Сучасний готель Космополіт був відкритий наприкінці 2011 року. Розташований неподалік виставкового центру «КиївЕкспоПлаза» (всього дві

станції метро). Відстань від готелю "Космополіт" до Міжнародного аеропорту "Бориспіль" складає 39 кілометрів.

Дизайнери готелю обрали як джерело натхнення легендарну епоху авангардизму та конструктивізму 20-30-х років ХХ століття. Кожен житловий поверх присвячений одному з відомих художників того часу: Казимиру Малевичу, Олександрю Родченку, Давиду Бурлюку, Олександрі Екстер та Василю Кандинському. Номери кожного поверху виконані у стилістиці їхніх творів. У музейних кімнатах, присвячених художникам, представлена цікава добірка книг та фотоальбомів з мистецтва епохи російського авангарду та окремо взятих художників, які можна буде прочитати, сидячи на комфортабельних диванах, або придбати за Вашим бажанням. У кожній музейній кімнаті доступний безкоштовний Wi-Fi інтернет.

Готель пропонує гостям 160 номерів: 80 стандарт "Queen", з них 2 номери для людей з обмеженими фізичними можливостями, 63 номери стандарт "Twin", 7 номерів Делюкс (з них один номер гіпоалергенний) та 10 номерів класу люкс. Ергономічні та просторі номери оснащені Індивідуальним контролем кондиціонування повітря та опалення, мають бездротовий доступ в інтернет, WI-FI, міні-бар, чайник, сейф з можливістю підзарядки для комп'ютера та в який поміститься лептоп стандартного розміру, ТБ з міжнародними каналами, зручну робочу зону.



(складено автором)

Рис. 2.3. Доля ринку компаній, що надають готельні послуги в Україні.

Як бачимо з приведеної вище діаграми (рис. 2.3.), Готель «Premier hotels and resorts» займає велику нішу на ринку туристичних послуг, тому,

щоб провести аналіз конкурентоспроможності на ринку потрібно орієнтуватися на менш масштабних конкурентів.

На конкурентоспроможність підприємства впливає велика кількість факторів, серед яких можна виділити основні: якість послуги, ціна послуги, асортимент послуг, ступінь охопту ринку, індивідуальний підхід до клієнта, маркетинг, імідж підприємства, застосування сучасних методів виробництва та екологічність матеріалів використаних при наданні послуг.

Оцінимо стан конкуренції готельної мережі «Premier Hotels & Resorts» за допомогою 5 конкурентних сил Портера (табл. 2.7.)

Таблиця 2.7

Оцінка стану конкуренції готельної мережі «Premier Hotels & Resorts» за допомогою моделі 5 конкурентних сил Портера

| Конкурентна сила | Чинники впливу |
|---------------------------------------|---|
| Конкуренція у галузі | Рівень конкуренції дуже високий, при цьому вона сконцентрована переважно між найбільшими і найвідомішими гравцями ринку. Конкуренція поступово зміщується на не ціновий рівень, велику роль відіграє активне просування, реклама й маркетинг. |
| Бар'єри для входження нових учасників | Бар'єри входження для дрібних гравців не дуже великі, проте, необхідно пройти законодавчі бар'єри, знайти місце для забудови чи об'єкт для розміщення в ньому нової готельної мережі, і навіть сформувати свою базу майбутнього готельної мережі. У цьому випадку найнебезпечніші міжнародні готельні мережі, які мають значні фінансові ресурси та великий досвід. |
| Постачальники | Постачальниками в даному випадку виступають постачальники готельного устаткування, продуктів харчування, напоїв і т.д. |
| Клієнти | Клієнти діляться на два сегменти – ділові туристи і індивідуальні туристи. При цьому обидва сегменти розвиваються динамічно, але частка приватних осіб загалом на ринку перевищує частку ділових туристів. В цьому випадку слід зосереджуватися на обох сегментах. |
| Замінники | У готельних послуг немає прямих замінників, проте, замінність послуг різних форм розміщення дуже висока. |

(складено автором)

Отже, проведене дослідження дозволяє дати таку характеристику ситуації в якій функціонує готельна мережа «Premier Hotels & Resorts»: основні ризики для учасників готельного ринку сконцентровані в самому готельному господарстві, посилення конкуренції призводить до необхідності пошуку способів вдосконалення і розширення гравцями ринку своєї діяльності (розширення асортименту додаткових послуг, активізація залучення клієнтів та ін.); ріст потреб клієнтів призводить до необхідності чіткого виділення цільової аудиторії двозіркових готелів, при цьому неправильно вибрана стратегія сегментації і розробка неправильного комплексу мікроприємств з маркетингу може привести також до зниження конкурентоспроможності; в умовах кризи можна очікувати не тільки на зниження рівня заселення готелів, але і зміщення попиту клієнтів в сторону готелів з меншим рівнем зірковості, що потребує розроблення заходів для залучення і утримання клієнтів в умовах кризи.

Ключові фактори успіху (КФУ) - це набір певних чинників в галузі діяльності підприємства, що забезпечують йому переваги в порівнянні з іншими.

Представимо порівняльну оцінку конкурентоспроможності за ключовими факторами успіху готелю і основних конкурентів готелю на базі експертних оцінок (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Порівняльна оцінка КФУ основних конкурентів готелю «Premier hotels and resorts»

| Кфу | Вага | “ПАЛАС” | | ОПЕРА | | ДНІПРО | | КОСМОПОЛІТ | |
|-----|------|---------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|------------|------------------|
| | | оцінка | Зведене значення | оцінка | Зведене значення | оцінка | Зведене значення | оцінка | Зведене значення |
| 1. | 0,19 | 7 | 1,33 | 6 | 1,14 | 8 | 1,52 | 9 | 1,71 |
| 2. | 0,13 | 8 | 1,04 | 8 | 1,04 | 7 | 0,91 | 6 | 0,78 |
| 3. | 0,13 | 8 | 1,04 | 8 | 1,04 | 9 | 1,17 | 7 | 0,91 |
| 4. | 0,09 | 7 | 0,63 | 7 | 0,63 | 8 | 0,72 | 8 | 0,72 |
| 5. | 0,09 | 8 | 0,72 | 7 | 0,63 | 9 | 0,81 | 6 | 0,72 |
| 6. | 0,10 | 7 | 0,7 | 7 | 0,7 | 9 | 0,9 | 7 | 0,7 |
| 7. | 0,10 | 8 | 0,8 | 7 | 0,7 | 9 | 0,9 | 8 | 0,8 |
| 8. | 0,08 | 7 | 0,48 | 7 | 0,56 | 8 | 0,64 | 9 | 0,72 |
| 9. | 0,09 | 7 | 0,63 | 8 | 0,72 | 8 | 0,72 | 9 | 0,81 |
| Σ | 1,0 | | 7,37 | | 7,16 | | 8,29 | | 7,87 |

(складено автором)

Внаслідок проведеного аналізу встановлено, що лідируючі позиції серед конкурентів займають «Дніпро», завдяки розширеному асортименту послуг, гарної маркетингової політики, популярності на ринку України та компанія «Космополіт», яка спрямована на задоволення індивідуальних потреб кожного споживача та якість послуг.

Проаналізуємо, за допомогою експертних оцінок аудиторів, діяльність мережі «Premier hotels and resorts», використовуючи обрані ключові фактори успіху (табл. 2.9.).

Експертами для проведення аналізу були обрані працівники підприємства.

Таблиця 2.9

**Аналіз кількісних характеристик діяльності
готелю «Premier hotels and resorts»[23]**

| <i>№ п/п</i> | <i>Ключові фактори успіху</i> | <i>Вага</i> | <i>Середня оцінка</i> | <i>Зведене значення</i> |
|--------------|--|-------------|-----------------------|-------------------------|
| 1. | Якість послуг | 0,19 | 9 | 1,71 |
| 2. | Ціна послуг | 0,13 | 7 | 0,91 |
| 3. | Асортимент послуг | 0,13 | 7 | 0,91 |
| 4. | Ступінь охопту ринку | 0,09 | 7 | 0,63 |
| 5. | Індивідуальний підхід до клієнта | 0,09 | 8 | 0,72 |
| 6. | Маркетинг | 0,10 | 9 | 0,9 |
| 7. | Імідж підприємства | 0,10 | 7 | 0,7 |
| 8. | Застосування сучасних методів надання послуг | 0,08 | 9 | 0,72 |
| 9. | Екологічність матеріалів використаних при наданні послуг | 0,09 | 8 | 0,72 |
| | <i>Всього</i> | 1,0 | 71 | 7,92 |

Конкурентоспроможність будь-якого об'єкта вивчення, формують ключові фактори успіху, які базуються на науково-технічному рівні виробництва.

Підприємство «Premier hotels and resorts» утримує свою конкурентоспроможність за рахунок високої якості послуг, маркетинговими комунікаціями із споживачами, а також використовує сучасні методи роботи з клієнтами.

Загальна конкурентна стратегія мережі:

- реалізація планових заходів в частині маркетингу та відділу продажів,
- забезпечення належного рівня обслуговування і актуальних пропозицій продуктів і послуг цільовій аудиторії. Збереження звичного для гостей обслуговування і покращення на окремих етапах.

Основні стратегічні дії:

- досягнення заданих КРІ в частині роботи з корпоративними та груповими сегментами для забезпечення продажів номерного фонду;
- збереження існуючого персоналу готелю і створення умов для найму кращих кадрів на ринку при закритті вакансій;
- виконання плану активностей службою ресторанного сервісу;
- виконання плану активностей веллнес-клубу;
- регулярне відстеження зворотного зв'язку від гостей всіма доступними засобами для корекції процедур обслуговування і можливих змін продуктів готелю для отримання кращого клієнтського досвіду;
- проведення регулярного навчання і вдосконалення мотиваційних програм для співробітників.

Також, доцільно провести оцінку конкурентоспроможності готельної мережі «Premier hotels and resorts», використовуючи метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Ця теорія побудована на новаторстві, тобто підприємство повинно весь час удосконалювати свій рівень виробництва завдяки нововведенням та правильній організації виробництва.

Таблиця 2.10

Розрахунок показників конкурентоспроможності за критеріями

| Показники конку- рентоспроможності | Базовий Рік (2021) | Звітний Рік (2022) | Бали |
|--|--------------------------|--------------------------|------|
| 1.1. Собівартість послуг. (РВ) | 0,93 | 0,95 | 5 |
| 1.2. Фондовіддача (Ф) | 9,0 | 13,7 | 5 |
| 1.3. Рентабельність посуг (РТ) | 1,6 | 1,5 | 10 |
| 1.4. Продуктивність праці (ПП) | 593,59 | 997,99 | 15 |
| ЕВ | | | 8 |
| 2.1. Коефіцієнт автономії (КА) | 0,71 | 0,76 | 15 |
| 2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП) | 2,73 | 3,34 | 5 |
| 2.3. Коефіцієнт аб- солютної ліквідності (КЛ) | 0,11 | 0,13 | 5 |
| 2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО) | 3,4 | 3,8 | 5 |
| ФС | | | 7,9 |
| 3.1. Рентабельність продажу послуг (РП) | 1,02 | 0,93 | 15 |
| 3.2. Коефіцієнт за- товареності | 0,03 | 0,04 | 10 |
| 3.3. Коефіцієнт за- вантаження виробничих потужностей (КВ) | 0,75 | 0,84 | 15 |
| 3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР) | 0,07 | 0,52 | 15 |
| ЕЗ | | | 13,7 |
| Критерій конкурентоспроможност і послуги (КТ) | | | 10 |
| <i>ККО</i> | | | 9,94 |

(складено автором)

Таблиця 2.11

**Розрахунок інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності
послуг**

| Готельні послуги | $K_{Я} * \gamma_1$ | $K_{Ц} * \gamma_2$ | $K_{ін}$ |
|--|--------------------|--------------------|----------|
| Готельні послуги Готелів «Premier hotels and resorts» | 0,418 | 0,403 | 0,821 |
| Готельні послуги Готель ОПЕРА | 0,376 | 0,313 | 0,688 |
| Готельні послуги Готель ДНІПРО | 0,445 | 0,400 | 0,845 |
| Готельні послуги Готель КОСМОРПОЛІТ | 0,527 | 0,331 | 0,859 |

(складено автором)

В результаті проведеної оцінки інтегрального коефіцієнту (табл. 2.11.) визначаємо, що абсолютним лідерами за рівнем конкурентоспроможності послуг є готельні послуги «Дніпро» та «Космополіт». Готельні послуги «Premier hotels and resorts» також мають достатньо високий рівень конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

Premier hotels and resorts – це перший український готельний оператор, заснований у 2003 році. На момент 2023 року до складу мережі входить 17 готелів категорії 3, 4 та 5 зірок. Найбільші та найпопулярніші з них : Premier Palace Hotel, Premier Hotel Lybid та Premier Hotel Dnister.

На початку 2022 року в Україні розпочалася війна, багато людей кинули свої домівки та шукали притулку. Готелі мережі «Premier» почали допомагати біженцям, загалом з 24 лютого 2022 року готель Premier Palace Hotel Kyiv за сприянням європейських власників надав допомогу на 5,13 млн. гривень.

В готелі Premier hotels and resorts використовують системний підхід управління господарсько-економічною діяльністю. Системний підхід розглядає організацію разом із її зовнішнім середовищем й численними каналами взаємодії із середовищем.

Загалом, аналіз фінансових показників дозволяє виявити тенденції та питання, які можуть бути важливими для прийняття рішень та розвитку стратегії компанії у майбутньому.

Внаслідок проведеного аналізу встановлено, що лідируючі позиції серед конкурентів займають «Дніпро», завдяки розширеному асортименту послуг, гарної маркетингової політики, популярності на ринку України та компанія «Космополіт», яка спрямована на задоволення індивідуальних потреб кожного споживача та якість послуг.

В результаті проведеної оцінки інтегрального коефіцієнту визначаємо, що абсолютним лідерами за рівнем конкурентоспроможності є готельні послуги «Дніпро» та «Космополіт». Готельні послуги «Premier hotels and resorts» також має достатньо високий рівень конкурентоспроможності.

Аналізуючи кількість та структуру працівників Premier hotels and resorts у 2020-2022 роках, слід зазначити, що штат працівників є типовим для підприємства даної галузі та відповідає соціально-економічній ситуації та нормам законодавства.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ У ВІТЧИЗНЯНИХ ГОТЕЛЯХ

3.1 Стратегії розвитку вітчизняного готельного господарства

Перші місяці повномасштабного вторгнення стали найважчими для готельного бізнесу країни. Потік туристів зупинився, усі заплановані подорожі були скасовані. Аналізуючи статистичну інформацію, можна спостерігати, що у центральній, південній та східній частинах України показник скасування бронювання збільшився до 85-98%. На заході ж ситуація була абсолютно протилежною. Оскільки тисячі людей були вимушені покинути свої домівки, готелі західного регіону були переповнені. Власники деяких з них надавали житло для переселенців безкоштовно. Внаслідок цього утворилась парадоксальна ситуація. У період з лютого по квітень заклади розміщення західних областей були заповнені на 100%. Це сприяло значному підвищенню туристичного збору. За статистичними даними Державного агентства розвитку туризму, за перше півріччя 2022 року дохід склав 89,4 млн грн, що майже на 28,8% більше у порівнянні з сумою аналогічного періоду 2021 року – 69,4 млн. грн [28; 47].

«Готелі, які не припиняли працювати, вимушені були перевести всі бізнес-процеси в безпрецедентно новий формат роботи», – розповідають у Premier[23]. Одночасно із забезпеченням звичного рівня комфорту для гостей необхідно організувати їх безпечне перебування, допомагати співробітникам та їх родинам, займатися волонтерством. Кожен готель, ресторан допомагає у міру своїх можливостей: хто мав можливість – забезпечував укриттям, надавав гуманітарну допомогу. У більшості випадків ця робота виконувалась меншою командою, адже працівники також намагались переміститись у безпечне місце, або ж долучались до лав ЗСУ та ТрО.

У перші місяці частина готельних підприємств, які входили до міжнародних готельних ланцюгів, призупинили свою діяльність, враховуючи орієнтацію на міжнародного споживача та позицію іноземного менеджменту. Сьогодні такі готелі відновили своє функціонування у містах, які є умовно безпечними. Наразі в Києві відновили роботу Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, Radisson Blu Hotel, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress, Holiday Inn Kyiv, та деякі інші міжнародні готелі. Однак попри це в Україні на разі працює близько 20% готелів. Деякі з них пошкоджені внаслідок бойових дій.

Незважаючи на негатив в готельному бізнесі, під час війни на заході України відбулися й позитивні зрушення у сфері гостинності. Тому що було відкриття американської мережі готелів Best Western Plus Market Square та готелю Ibis мережі Accor у Львові. Також було відкрито великий готельно-розважальний комплекс Emily Resort (Винники-Львів). Однак, попри появу мереж, нових незалежних готелів було відкрито небагато.

Зазначимо і те, що часто інвестором готельних підприємств був російський бізнес, який не може більше діяти на території України. Така ситуація вимагає врегулювання питання інвестицій та позбавлення російського бізнесу можливості існування в готельному господарстві країни.

Негативні впливи на готельне господарство віддзеркалюються у бюджетних відрахуваннях. Згідно з інформацією Державного агентства розвитку туризму протягом періоду з 1 січня до 1 жовтня 2022 року готельними підприємствами сплачено до бюджету 673 млн. грн., що на 35% менше аналогічного періоду 2021 року. Найбільшого спаду зазнали надходження від засобів розміщення для короткочасного проживання, за аналізований період вони сплатили у бюджет близько 57 млн. грн., що на 58% нижче за аналогічний період минулого року [21].

У територіальному співвідношенні зростання податків від сфери гостинності у порівнянні із минулим періодом спостерігались у Львівській (+23,5%) та Івано-Франківській (+23,9%) областях, що пов'язане із значною

міграцією сюди людей від початку війни. Серед інших областей відмічається зростання податкових надходжень у Київській області (+26%). Суттєве зниження податкових відрахувань спостерігалось у Одеській області (-78,6%), що спричинене відсутністю туристичного сезону, а також у м. Києві (-43%) [21].

Одним із механізмів підтримки сфери гостинності України стала акція "Відвідай Україну в майбутньому", що передбачала можливість забронювати та оплатити проживання у закладах розміщення у 2022 році, але скористатись цією послугою згодом. Станом на 5 березня 2022 р. сервіс оренди Airbnb отримав в Україні замовлення майже на 2 мільйони доларів за такою програмою.

Значні зміни у режим роботи готельних та ресторанних закладів внесла комендантська година. Насамперед вона ускладнила процес поселення та виселення гостей, на денну зміну працівників служби прийому та розміщення значно збільшилося навантаження. Іншим не менш важливим аспектом для готелів стає обладнання укриття для своїх гостей, або ж за його відсутності обладнання та організація переміщення своїх гостей до найближчого надійного укриття. Ресторани та інші заклади харчування повністю припиняють свою роботу на час дії сигналу оповіщення «повітряна тривога».

Попри військові дії Державною агенцією розвитку туризму спільно із Асоціацією Готелів та Курортів України реалізується проєкт із тестування європейської системи класифікації готелів «Hotels Stars Union». Такі кроки дозволяють наблизити стандартизацію готелів України до особливостей стандартизації у Європейському Союзі, що є одним із напрямів входження України у Євросоюз.

На сьогоднішній день тривалість війни важко спрогнозувати тому українським готельним підприємствам варто пристосовуватись до нових умов ведення бізнесу. Доречно буде розглянути закордонний досвід антикризового управління готельними підприємствами в умовах війни. Гарним прикладом можна вважати Ізраїль, який постійно знаходиться в стані війни. Ця країна

може бути орієнтиром у дослідженні та прогнозуванні стану української промисловості та економіки. Готельний сектор бізнесу Ізраїлю організовує свою діяльність з урахуванням того, що в будь-який момент можуть відбутися процеси які внесуть свої корективи в роботу готелів. На сьогодні готельний бізнес країни орієнтований не тільки на транснаціональні мережі, а й на дрібних підприємців. Також важливою складовою для функціонування готельного бізнесу в кризовій ситуації є діяльність держави у фінансовій, податковій та інших сферах. В Україні в умовах війни також відбулися зміни спрямовані на підтримку бізнесу.

За допомогою підтримки держави, різноманітних пільг та особисто розробленого кожним готелем плану антикризового управління власникам такого бізнесу вдається не збанкрутіти. Але все ж таки абсолютно знівелювати такі збитки неможливо. Для ефективної організації та оптимізації процесів власникам готельного бізнесу довелося сильно попрацювати. На сьогодні можна виділити такі основні способи економії, як:

- *багатофункціональний персонал* (залучення мінімальної кількості співробітників, які можуть виконувати багато функцій);
- *перегляд постачання* (надавати перевагу найвигіднішим пропозиціям стосовно товару або послуг);
- *оптимізація ресурсів* (контроль тимчасових витрат на обслуговування та товарних запасів);
- *продумане розселення* (організувати розміщення гостей по поверхам, для заощадження витрат на комунальні послуги);
- *планування та прогнози* (на місяць, два місяці, квартал, рік);
- *динамічне ціноутворення* (експериментування з цінами, в залежності від завантаження);
- *змінений маркетинговий підхід* (нагадування гостям про себе, утворюючи закриті розпродажі та ін.).

Однак, якщо спочатку головне питання полягало в тому, як набрати й утримати команду, то зараз постає питання, як її завантажити зараз, коли попит низький і кількість відвідувачів низька. Тому важливо було виділити фактори, які роблять перебування гостя більш приємним:

- *індивідуальний підхід і нестандартні рішення* (з появою комендантської години співробітникам дозволено залишатися на роботі, щоб втримати значний рівень сервісу);
- *додаткові безкоштовні послуги* (робота з дітьми та тваринами, медицина, транспорт);
- *наявність укриття* (обладнане за всіма правилами безпеки).

Окрім основних способів економії, сучасна військово-політична ситуація в Україні дозволяє виділити перспективні напрями розвитку готельного господарства:

- переорієнтація готельного бізнесу на більш безпечні території Західної України;
- переорієнтація готельних послуг на реабілітацію, що має більший попит. Активізація курортних готелів;
- збільшення кількості апартаментів, які більше пристосовані для прийому сімей та комфортного довготривалого проживання;
- відкладений попит на туризм та популяризація України на міжнародному рівні активізує туристичну діяльність після завершення війни, що вплине і на готельне господарство;
- пристосування готельних підприємств до реалій військового часу та пошук нових форм обслуговування;
- формування на ринку готельного господарства «відкладеної пропозиції», що активізує конкуренцію та вдосконалення послуг у готельних підприємствах країни;
- переобладнання готелів із врахуванням вимог безпеки та автономної роботи (наявність бомбосховищ, автономних джерел живлення);
- розвиток екоготелів із орієнтацією на альтернативну енергетику;

- посилення контролю за походженням інвестицій, які вкладаються в готельне господарство;
- наближення стандартів готельного господарства до стандартів Європейського Союзу;
- розбудова нових підприємств та переобладнання існуючих завдяки залученню коштів від різних фондів повоєнного відновлення.

Готельний бізнес, враховуючи його соціальне спрямування, є надзвичайно чутливий до військово-політичної ситуації в країні. Війна в Україні спричинила низку негативних процесів у функціонуванні готельного господарства країни та змусила готельні підприємства адаптуватись до сучасних реалій. Такі зміни проявляються у виокремленні тенденцій майбутнього (поствоєнного) розвитку готельного господарства.

3.2 Підвищення рівня конкурентоспроможності «Premier hotels and resorts» на засадах впровадження інноваційних продуктів

Вітчизняний та зарубіжний досвід готельного господарювання відображають ряд різниць та подібностей. Україна, зокрема, спостерігає розвиток готельної галузі переважно у великих містах, тоді як зарубіжні країни мають розгалужену інфраструктуру включно з туристичними регіонами. Велика частина українських готелів є невеликими підприємствами, у порівнянні з великими ланцюгами готелів у світі.

Слід провести порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду готельного господарювання (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного готельного господарювання

| Позиція | Вітчизняний досвід | Зарубіжний досвід |
|----------------|---|--|
| 1 | Розвиток готельної галузі в Україні в основному відбувається в великих містах, таких як Київ, Львів, Одеса. | Зарубіжні країни мають розвинену готельну інфраструктуру, яка охоплює як великі міста, так і туристичні регіони. |
| 2 | Багато готелів в Україні є невеликими та середніми за розміром підприємствами. | Зарубіжні готелі часто представляють собою великі ланцюги з різним рівнем обслуговування та різноманітними послугами. |
| 3 | Стандарти обслуговування та комфорту у вітчизняних готелях можуть варіюватися, інколи залишаючись на рівні тривалого часу. | У багатьох зарубіжних готелях встановлені високі стандарти обслуговування, а більшість з них регулярно оновлюють свої приміщення та сервіс. |
| 4 | Українські готелі часто стикаються із викликами, пов'язаними із сезонністю та нестабільністю туристичного попиту. | Зарубіжні готелі можуть краще управляти сезонністю завдяки різноманітній аудиторії та стратегіям приваблення туристів у різні періоди року. |
| 5 | Українські готелі часто впроваджують базові інновації, такі як онлайн-бронювання та Wi-Fi, але можуть відставати у впровадженні передових технологій. | Зарубіжні готелі активно використовують передові технології для полегшення бронювання, зручностей гостей та впровадження "розумних" систем управління. |
| 6 | Ціни на проживання в багатьох українських готелях можуть бути більш доступними порівняно із західними аналогами. | Зарубіжні готелі можуть мати вищі ціни, але вони також пропонують більше розкіші, високий рівень послуг та додаткові зручності. |
| 7 | Українські готелі дедалі більше приділяють увагу сталому розвитку та екологічній сумісності. | Багато зарубіжних готелів активно залучаються до ініціатив сталого розвитку та мають сертифікати екологічної безпеки. |
| 8 | В Україні може бути менше регулювань та стандартів для готельної галузі порівняно із деякими зарубіжними країнами. | Зарубіжні країни можуть мати строгіше регулювання та стандарти у сфері готельного господарювання. |
| 9 | Українські готелі можуть стикатися із викликами щодо безпеки та інфраструктури. | Багато зарубіжних готелів мають високий рівень безпеки та розвинену інфраструктуру. |
| 10 | Українські готелі дедалі більше співпрацюють із місцевими національними туристичними ініціативами. | Зарубіжні готелі також співпрацюють із туристичними організаціями, але часто мають більше доступу до глобальних ресурсів та партнерств. |

(складено автором)

Стандарти обслуговування та комфорту варіюються в Україні, тоді як багато зарубіжних готелів дотримуються високих стандартів та регулярно оновлюють свої приміщення. Українські готелі активно впроваджують базові інновації, але можуть відставати у використанні передових технологій, в порівнянні з зарубіжними готелями.

Ціни на проживання в українських готелях можуть бути більш доступними, але зарубіжні готелі пропонують більше розкіші та різноманітні послуги. Сталість розвитку та екологічна сумісність є активною ініціативою в Україні, але багато зарубіжних готелів також залучені до сталого розвитку.

Україна може мати менше регулювань у готельній галузі порівняно із зарубіжними країнами, тоді як останні можуть мати строгіше регулювання та стандарти. Українські готелі стикаються з викликами щодо безпеки та інфраструктури, тоді як багато зарубіжних готелів мають високий рівень безпеки та розвинену інфраструктуру. Нарешті, українські готелі взаємодіють із місцевими національними туристичними ініціативами, тоді як зарубіжні готелі часто мають більше доступу до глобальних ресурсів та партнерств.

У кожному іншому готелі мережі готелів Premier hotels and resorts використовуються різні інновації в залежності від сегмента споживачів, для яких готель планувався при створенні. Вимоги щодо інноваційного оснащення у готелів з однаковою назвою по всьому світу однакові та прописані у стандартах готелю та бренд-буках. Проте з урахуванням переваги спокійнішого і стабільного темпу життя.

До загальних інновацій, що використовуються всіма готелями компанії «Premier hotels and resorts» слід віднести ті інновації, які підкреслюють їхню приналежність до компанії і серед них слід виділити такі нововведення:

1. Вітання гостей готелю в номері за допомогою телевізора.

Коли гість вперше після заселення заходить до номера та включає телевізор, на ньому відображається ім'я гостя та привітання відповідною мовою. Дане нововведення підвищує лояльність гостя та залишає приємне враження персоналізованого обслуговування. Також вченими-психологами

доведено, що людям приємно бачити і чути своє ім'я в різній обстановці, таким чином перебуваючи в нове місце, чи це новий готель, нове місто чи нова країна, гість відчувається ближче до будинку, відчувається більш захищено та впевнено. Що змушує повернутися в готель наступного разу, коли гість вирішить відвідати це місто.

2. Досить цікавим нововведенням мережі готелів Premier hotels and resorts є впровадження такої приписки до посади, як навігатор.

Кожен співробітник, який може зустріти гостя, має такий напис на своєму бейджику. Це означає, що співробітник якого зустрів гість може зорієнтувати його по готелю та місту, підказати місця, де можна добре провести час, смачно та ситно поїсти, привести бізнес зустріч тощо. Даний напис та функція виникла для готелів бренду Premier hotels and resorts так як так чи інакше слоган готелів завжди був пов'язаний з відкриттями. До ребрендингу слоган звучав так: «Live life to discover», зараз слоган трохи змінений, і акцент зроблений на тому, що готель направить Вас у разі чого і звучить так: "Discover this way". Таким чином готелі Premier hotels and resorts мають свої цінності та пріоритети для підвищення комфортності перебування гостей.

3. Система лояльності Premier hotels and resorts.

Ця система поширюється на всі готелі мережі Premier hotels and resorts. Це система лояльності, яка діє для гостя як додаток, в якому зібрана вся найважливіша інформація про готелі мережі, так користуючись цим додатком гості можуть бронювати номери, сплачувати проживання, гарантувати додаткові витрати та, що найприємніше для гостей, накопичувати бали та ночі за проживання в будь-якому готелі мережі, для готелю це цілий світ особливого сегменту гостей, яким приділяється особлива увага, для яких існують особливі привілеї. Дана система дозволяє не тільки розпізнавати гостей та надавати їм особливий сервіс з індивідуальним підходом, але й спілкуватися з гостем через спеціальну однойменну програму. Гості в залежності від кількості прожитих ночей та витрачених у готелі коштів

досягають певних рівнів та в залежності від рівнів отримують різні привілеї. Таких рівнів у системі 6 починаючи від учасника та закінчуючи амбасадором.

Так, наприклад, гості будь-якого рівня отримують безкоштовний доступ до вай-фаю, додатку, а також знижку в 2 і 5 відсотків на проживання в готелі, гості зі срібним рівнем можуть скористатися послугою пізнього виїзду, так само для таких гостей завжди вибираються номери з більш комфортними умовами, наприклад, вид з номера, поверх, все на запит гостя.

Якщо гість досяг найвищого рівня, це означає, що він має найвищий рівень лояльності до бренду та його перебування в готелі приділяється особлива увага, при заїзді гостя має зустріти менеджер, тепло привітати, надати йому підвищення категорії номера до джуніора, уточнити у гостя, чи бажає він скористатися послугою пізнього виїзду, повідомити його про можливість відвідування зони представницької вітальні, так само гостю нараховуються додатково 75% балів за проживання в готелі, так само як подарунок можна вибрати знижку 10 USD на їжу та напої або додаткові 1000 поінтів.

У таких гостей також є особистий консьєрж, який знаходиться на зв'язку 24 години на добу, вони також мають право скористатися так званою послугою "youг 24", яка гарантує гостю перебування в готелі рівно 24 години без додаткової оплати, незалежно від того, скільки гість заїхав у готель та багато іншого.

4. На додаток до системи лояльності була створена платформа GXI, яка дозволяє гостям, перебуваючи поза готелем надсилати запити на поповнення пляшок води або рушників у номері, а також прибирання.

Ця система, крім того, пропонує гостям скористатися сервісом мобільного чату, де постояльці можуть задати будь-яке питання, що їх цікавить, і миттєво отримати на нього відповідь. Однак, на цьому можливості системи GXI не закінчуються. [37]

5. Компанія Premier hotels and resorts в умовах поширення вірусної інфекції COVID-19 запропонувала інноваційну технологію, яка пропонує

використовувати мобільний телефон як ключ від кімнати, де проживає гість. Головною метою впровадження цієї інновації стало скорочення кількості контактів гостя з іншими людьми, щоб уникнути зараження вірусом. Однак дана інноваційна технологія дозволяє не тільки дотримуватися соціального дистанціювання, а й збільшує рівень комфорту гостя. Така технологія дозволить гостю не думати про те, що він може втратити або зламати ключ від свого номера, що ключ може розмагнітитися, якщо ми говоримо про магнітні карт-ключи, що до його номера зможе потрапити хтось сторонній або у разі продовження номера, не буде необхідності спускатися на стійку реєстрації для продовження дії ключа кожен день.

Ця технологія стане швидко розвиватися і при усуненні всіх недоліків незабаром може стати невід'ємною частиною обслуговування гостей у готелях та готельного бізнесу загалом. Ця інновація може працювати на основі системи NFC.

Таким чином, можна зробити висновок, що мережу готелів Premier hotels and resorts можна вважати інноваційною компанією, тому що компанія активно впроваджує все нові нововведення та інновації не тільки у сфері технологій, а й комунікацій з гостями, які проживають у ньому. Мережа готелів також різноманітна за рахунок орієнтації дочірніх готелів на різні сегменти ринку, що дозволяє компанії Premier hotels and resorts догоджати і передбачати бажання більшої кількості гостей.

При вивченні можливих варіантів функціонування даної системи було розглянуто кілька варіантів систем, що дозволяють обмінюватися даними між замком дверей і смартфоном гостя. Серед досліджуваних систем були Bluetooth, UBW, а також Wi-Fi. Через війну дослідження найефективнішою системою показала себе система NFC. Далі слід розібратися, що це за система та як вона функціонує.

Насамперед потрібно розібратися з аббревіатурою NFC. Вона розшифровується як Near Field Communications, у перекладі - "комунікації ближнього поля" або "ближній безконтактний зв'язок". Таким чином можна

визначити, що система NFC це «технологія високочастотного бездротового зв'язку малого радіусу дії (до 10 см), що дозволяє здійснювати безконтактний обмін даними між пристроями, розташованими на невеликих відстанях». Розробка цієї системи бере свій початок із середини 1990-х років і «перший стандарт такого бездротового з'єднання був випущений 8 грудня 2003 року».

[53]

Технологія NFC є удосконаленням системи RFID (Radio Frequency Identification, радіочастотна ідентифікація – метод автоматичної ідентифікації об'єктів). Технологія функціонує за рахунок радіосигналів, які зчитуються або записують дані, що зберігаються в транспондерах, або RFID-мітках. Іншими словами, ця технологія працює завдяки передачі даних по радіоканалу, а також система може підтримувати як активні, так і пасивні пристрої.

На даний момент виділяють три найбільш популярні способи використання NFC технології в мобільних телефонах:

- емуляція карт - телефон у такому разі виступає як деяка картка, наприклад, перепусткою або кредитною карткою;
- режим зчитування – тут телефон постає як зчитувач пасивної мітки. Така технологія зараз використовується для транслювання інтерактивної реклами, користувач зчитує мітку смартфоном і далі дані відображаються на екрані користувача;
- режим P2P — два телефони зв'язуються та обмінюються інформацією.

Визначимо, що таке мітка NFC і що таке зчитувач NFC, оскільки дані позначення будуть часто використовуватися в дипломній роботі. Мітка NFC є невеликою інтегральною схемою, що складається з мідної котушки і деякого обсягу пам'яті. Дані можуть бути прочитані або записані в цей тег тільки тоді, коли поруч з ним знаходиться інший пристрій NFC, оскільки цей пристрій не має джерела живлення. Близькість пристрою NFC індукує живлення у мітці, а також забезпечує передачу даних [1].

Як зчитувач NFC-чіпа найчастіше виступає мобільний телефон - пристрій настільки ж масовий, як і індивідуальне, а головне нерозлучне зі своїм власником, виступаючи як:

- платіжний засіб (віртуальний гаманець);
- засіб ідентифікації власника;
- ключ;
- бонусна картка;
- проїзний квиток.

Будь-який пристрій живлення, що має власну котушку NFC (наприклад, смартфон або планшет), може виступати як зчитувач NFC. Пристрій зчитування використовує батарею для створення електромагнітного поля, яке живить будь-яку мітку, піднесену до нього. Іншим поширеним прикладом зчитувача є платіжний термінал, який використовує NFC для автентифікації дебетової або кредитної картки.

В даний час NFC-рішення вже застосовуються в багатьох областях. Наприклад, за допомогою цієї технології в багатьох країнах споживачі можуть забронювати та купити електронні квитки, оплатити проїзд у громадському транспорті та паркування автомобілів, NFC-технологія зараз використовується також у сфері послуг та розваг, а також у сфері контролю доступу та безпеки.

До головних та найважливіших для визначення характеристик технології бездротового зв'язку NFC відносяться:

Максимальний радіус, на якому працює технологія, сягає 10 сантиметрів.

Швидкість передачі дорівнює приблизно 424 кбіт/с
Центральна частота, що дорівнює 13, 56 МГц

У чому принципова відмінність NFC від технології Bluetooth [55]

Найголовніша перевага NFC - це час з'єднання між пристроями, що дорівнює одній десятій секунди, що набагато менше від показників системи

Bluetooth. Крім того, NFC система має менший радіус дії, що дозволяє такому способу передачі інформації та даних бути більш захищеним.

Одним із найсильніших факторів, який може вплинути на вибір на користь NFC, є той факт, що NFC він не вимагає сполучення з пристроєм або ручного введення для встановлення з'єднання — натискання і в результаті сам процес встановлення з'єднання між пристроями займає менше секунди. В умовах передачі даних з використанням системи Bluetooth, пристрої, навпаки, повинні бути поєднані один з одним, що досить громіздкий і тимчасовий процес.

NFC також значно менш енерговитратна, ніж Bluetooth та UWB. Так, наприклад, NFC система витратить приблизно 1 відсоток заряду батареї пристрою за дві доби. Це тим, що дальність передачі у межах цієї системи надзвичайно мала. Більшість смартфонів, які зараз виробляються, випускаються з уже включеним радіо NFC за замовчуванням, а відключення Bluetooth часто є першою пропозицією щодо заряду батареї нашими смартфонами. Фактично, нижче енергоспоживання NFC також дозволяє деяким пристроям, таким як iPhone, включати його у надзвичайних ситуаціях. Так, наприклад, якщо ваш телефон розрядиться, але вам необхідно передати деякі дані NFC зчитувачу, він надішле на чіп NFC достатньо енергії, щоб ви могли отримати доступ до свого готельного номера [37]

Слід зазначити, що NFC не є якоюсь радикально новою технологією. Ця технологія є еволюцією технології RFID (радіочастотна ідентифікація), яка існує і використовується вже кілька десятиліть. Таким чином і RFID, і NFC працюють за принципом індуктивного зв'язку принаймні для ближньої дії. По суті, дана технологія включає в себе пристрій, що зчитує, яке генерує магнітне поле за засобами пропускання електричного струму через котушку. Коли мітка (з власною котушкою) підноситься до пристрою на певну відстань, поле індукує електричний струм усередині мітки без різних проводів, з'єднань або фізичного контакту. Потім, як тільки початковий

контакт завершено, будь-які збережені на мітці дані передаються бездротовою мережею на пристрій-зчитувач.

Ключова відмінність між RFID і NFC полягає в їхній дальності передачі - перша часто використовується на великих відстанях. Наприклад, деякі регіони автоматично стягують плату за проїзд за допомогою RFID. Бірки зазвичай прикріплюються до лобових склів транспортних засобів, і все, що вам потрібно, це просто проїхати через пункт стягування плати, тобто те місце, де закріплена спеціальна бирка-зчитувач. Зв'язок може здійснюватися на досить великих відстанях, якщо RFID мітка буде оснащена джерелом живлення. NFC, однак, має максимальну дальність не більше кількох сантиметрів, в різних джерелах відстань варіюється, проте загальновизнаною вважається відстань до 10 см. що програмне забезпечення ініціює зв'язок тільки при фізичному контакті носія (смартфона) та зчитувача (мітки). Ця функція закладена в NFC систему не дарма, це зроблено для запобігання випадковим спрацюванням системи, що зараз особливо важливо, оскільки технологія часто використовується для передачі конфіденційних даних. Ще одним примітним моментом є те, що пристрої NFC можуть виступати в ролі зчитувача або мітки. Цей двонаправлений зв'язок дозволяє використовувати один пристрій, наприклад, ваш смартфон, для різних додатків. [55]

Оскільки використання системи NFC значно збільшило свою популярність останніми роками. Було вирішено навести кілька варіантів даної технології, що найчастіше використовуються:

Передача даних: Android Beam. Така функція дозволяла користувачам передавати будь-яку інформацію або дані, що відображалися на екрані, інші пристрої з підтримкою NFC. Все, що потрібно зробити, це торкнутися задньої панелі обох пристроїв і прийняти запит на передачу даних. Мобільні платежі: Samsung Pay, Google Pay та Apple Pay. Ці сервіси використовують чип NFC вашого смартфона для безконтактних платежів.

Більшість дебетових та кредитних карток у наші дні вже мають вбудовану мітку NFC. Вище зазначені додатки просто імітують теги NFC

прив'язаної картки, з дозволу банку-емітента або фінансової установи. Після налаштування все, що потрібно зробити для використання альтернативного пристрою як платіжної картки, це піднести смартфон або носити пристрій до пристрою для читання карт, тобто терміналу.

Швидке сполучення: зручність NFC поширюється на пристрої без екрана, що означає, що користувач не може налаштувати передачу даних вручну. Багато бездротових колонок і навушників використовують його для обміну інформацією про сполучення зі смартфоном. Деякі камери також використовують його для швидкого запуску прямого підключення Wi-Fi для зручної передачі фото та відео.

Доступ до громадського транспорту: громадський транспорт у багатьох містах, включаючи Гонконг, Сінгапур та Лондон, використовує карти на основі NFC як механізм контролю доступу для громадського транспорту. Деякі системи навіть сумісні з платіжними програмами, такими як Google Pay, тому користувачеві не потрібно носити картку з собою.

Ігри: Так, наприклад, Nintendo використовує технологію NFC для підключення фізичних іграшок до відеоігор. Amiibo нагадує будь-яку іншу фігурку або колекційну картку, за винятком того, що вона також містить вбудований чіп NFC. Якщо піднести одну з фігурок або карт до Nintendo Switch або 3DS, він автоматично надасть вам додаткові персонажі, рівні або бонусні предмети для конкретної гри.

Домашня автоматизація: кілька платформ розумного будинку, включаючи Home Assistant та Apple HomeKit, також підтримують NFC. Використовуючи програми для Android та iOS, користувач може налаштувати готові мітки NFC для керування пристроями, такими як побутові прилади, увімкнення та вимкнення світла і так далі, а мітки можуть бути налаштовані для автоматизації пристроїв вдома. [55]

Що стосується безпеки даної системи для використання, що стосується використання системи NFC конкретно для пропозиції, розробленої в рамках даної дипломної роботи, то мітка на дверному замку номера отримує команду

розблокувати двері при піднесенні телефону певним ключем доступу, який генеруватиметься з великої кількості чисел з випадковим порядком, таким чином ключі будуть доступні тільки людині, яка зробила бронювання та її сім'ї, якщо в цьому буде необхідність (на кожен новий смартфон буде надсилатися новий згенерований ключ доступу). Такі дані будуть зберігатися тільки в NFC-мітці і на пристрої, який буде використовуватися як ключ. Зламати таку систему поки неможливо. Використовувати ключ можна тільки в безпосередній близькості до NFC-мітки, таким чином, дистанційно, за кілька метрів/кілометрів відкрити двері не вийде, так само обов'язковою умовою для зчитування NFC на даний момент є введення пін-код пароля на пристрої або біометрична перевірка користувача відповідність власнику, що означає, що скористатися смартфонами як NFC-носія може тільки власник пристрою. Таким чином, при відкритті дверей у номер гостя необхідно виконати як мінімум дві обов'язкові дії з боку користувача, а саме – піднести смартфон до зчитувача на відстань близько 5 см і смартфон користувача повинен бути розблокований.

Тенденції розвитку готельного бізнесу за сучасних умов в Україні, вимагають позитивної динаміки, активізації структурних зрушень на користь сфери послуг, загострення конкурентної боротьби. Основними завданнями у сфері готельного бізнесу, згідно з міжнародними стандартами, повинні стати створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням специфіки ринку готельних послуг.

Висновки до розділу 3

Перші місяці повномасштабного вторгнення стали найважчими для готельного бізнесу країни. Потік туристів зупинився, усі заплановані подорожі були скасовані. Аналізуючи статистичну інформацію, можна спостерігати, що у центральній, південній та східній частинах України

показник скасування бронювання збільшився до 85-98%. У період з лютого по квітень заклади розміщення західних областей були заповнені на 100%. Це сприяло значному підвищенню туристичного збору. За статистичними даними Державного агентства розвитку туризму, за перше півріччя 2022 року дохід склав 89,4 млн грн, що майже на 28,8% більше у порівнянні з сумою аналогічного періоду 2021 року – 69,4 млн грн.

Негативні впливи на готельне господарство віддзеркалюються у бюджетних відрахуваннях. Згідно з інформацією Державного агентства розвитку туризму протягом періоду з 1 січня до 1 жовтня 2022 року готельними підприємствами сплачено до бюджету 673 млн. грн., що на 35% менше аналогічного періоду 2021 року. Найбільшого спаду зазнали надходження від засобів розміщення для короткочасного проживання, за аналізований період вони сплатили у бюджет близько 57 млн. грн., що на 58% нижче за аналогічний період минулого року.

Значні зміни у режим роботи готельних та ресторанних закладів внесла комендантська година. Насамперед вона ускладнила процес поселення та виселення гостей, на денну зміну працівників служби прийому та розміщення значно збільшилося навантаження. Іншим не менш важливим аспектом для готелів стає обладнання укриття для своїх гостей, або ж за його відсутності обладнання та організація переміщення своїх гостей до найближчого надійного укриття. Ресторани та інші заклади харчування повністю припиняють свою роботу на час дії сигналу оповіщення «повітряна тривога».

Виходячи з проведеного дослідження, відповідним визначенням інновацій з погляду готельного бізнесу стає визначення інновації як підсумкового результату створення та впровадження принципово нового або модифікованого нововведення, що задовольняє конкретні суспільні потреби і дає ряд ефектів. Також слід підкреслити, що нововведення, яке піддається модифікації або розробляється з нуля, може бути не тільки продукт, але також і підходи до управління та маркетингу на підприємстві. Так у готельній індустрії використовується все більша різноманітність комп'ютерних

технологій для покращення системи менеджменту, маркетингу та якості послуг, що надаються.

Щороку люди подорожують як усередині своїх країн, так і за межами країни проживання та потребують засобу розміщення та харчування. З кожним роком споживачі бажають дедалі вищого рівня безпеки. Тому зараз дуже важливо, щоб готельні підприємства вживали заходів щодо запобігання екстреним ситуаціям, а також передбачали заходи безпеки до того, як гостям доведеться зіткнутися з проблемою. Питання забезпечення безпеки гостей та співробітників готелю також найчастіше може бути вирішене за допомогою впровадження інноваційних технологій. Наразі безпеку проживання гостя можна забезпечити: телевізійною системою спостереження, системою контролю за доступом до номерів, а також системою захисту.

Тенденції розвитку готельного бізнесу за сучасних умов в Україні, вимагають позитивної динаміки, активізації структурних зрушень на користь сфери послуг, загострення конкурентної боротьби. Основними завданнями у сфері готельного бізнесу, згідно з міжнародними стандартами, повинні стати створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням специфіки ринку готельних послуг.

Готельний бізнес, враховуючи його соціальне спрямування, є надзвичайно чутливий до військово-політичної ситуації в країні. Війна в Україні спричинила низку негативних процесів у функціонуванні готельного господарства країни та змусила готельні підприємства адаптовуватись до сучасних реалій. Такі зміни проявляються у виокремленні тенденцій майбутнього (поствоєнного) розвитку готельного господарства.

ВИСНОВКИ

Конкурентна стратегія підприємства – це система добре обґрунтованих і довгострокових планів та дій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг у своїй галузі. Це поняття охоплює вибір напрямків розвитку, спрямованих на вигоду в конкурентному середовищі. Сутність конкурентної стратегії полягає в умінні вибирати оптимальний шлях розвитку, який б дозволяв підприємству ефективно конкурувати та досягати успіху.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати стійку популярність серед споживачів. Значення конкурентоспроможності визначається можливістю пристосовуватися до змін в економічному середовищі, залученням і утриманням клієнтів, покращенням якості продукції та здатністю пропонувати конкурентні ціни.

Зовнішні фактори, такі як економічна кон'юнктура, політичні умови, технологічні та соціокультурні тенденції, безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Внутрішні фактори, які включають стратегічне управління, якість робочої сили, інновації та ефективність виробництва, також грають ключову роль. Спільна уважна увага до цих факторів дозволяє підприємству успішно пристосовуватися до змін у своєму оточенні та забезпечувати свою конкурентоспроможність.

Premier hotels and resorts – це перший український готельний оператор, заснований у 2003 році. На момент 2023 року до складу мережі входить 17 готелів категорії 3, 4 та 5 зірок. Найбільші та найпопулярніші з них : Premier Palace Hotel, Premier Hotel Lybid та Premier Hotel Dnister.

На початку 2022 року в Україні розпочалася війна, багато людей кинули свої домівки та шукали притулку. Готелі мережі «Premier» почали допомагати біженцям, загалом з 24 лютого 2022 року готель Premier Palace Hotel Kyiv за сприянням європейських власників надав допомогу на 5,13 млн. гривень.

В готелі Premier hotels and resorts використовують системний підхід управління господарсько-економічною діяльністю. Системний підхід розглядає організацію разом із її зовнішнім середовищем й численними каналами взаємодії із середовищем.

Зауважується також позитивна динаміка в необоротних та оборотних активах, що свідчить про збільшення ресурсної бази компанії та покращення її фінансового стану. Зменшення адміністративних витрат та інших операційних витрат може бути важливим фактором у підвищенні чистого прибутку.

Однак, не зважаючи на позитивні зміни у фінансових показниках, великий від'ємний показник власного капіталу та відсутність чистого прибутку в попередні роки вказують на те, що компанія може стикатися з серйозними викликами або фінансовими труднощами, які варто детальніше дослідити.

Загалом, аналіз фінансових показників дозволяє виявити тенденції та питання, які можуть бути важливими для прийняття рішень та розвитку стратегії компанії у майбутньому.

В результаті проведеної оцінки інтегрального коефіцієнту визначаємо, що абсолютним лідерами за рівнем конкурентоспроможності продукції є готельні послуги «Дніпро» та «Космполіт». Готельні послуги «Premier hotels and resorts» також має достатньо високий рівень конкурентоспроможності

Виходячи з проведеного дослідження, відповідним визначенням інновацій з погляду готельного бізнесу стає визначення інновації як підсумкового результату створення та впровадження принципово нового або модифікованого нововведення, що задовольняє конкретні суспільні потреби і дає ряд ефектів. Також слід підкреслити, що нововведення, яке піддається модифікації або розробляється з нуля, може бути не тільки продукт, але також і підходи до управління та маркетингу на підприємстві. Так у готельній індустрії використовується все більша різноманітність комп'ютерних

технологій для покращення системи менеджменту, маркетингу та якості послуг, що надаються.

Перші місяці повномасштабного вторгнення стали найважчими для готельного бізнесу країни. Потік туристів зупинився, усі заплановані подорожі були скасовані. Аналізуючи статистичну інформацію, можна спостерігати, що у центральній, південній та східній частинах України показник скасування бронювання збільшився до 85-98%. У період з лютого по квітень заклади розміщення західних областей були заповнені на 100%. Це сприяло значному підвищенню туристичного збору. За статистичними даними Державного агентства розвитку туризму, за перше півріччя 2022 року дохід склав 89,4 млн грн, що майже на 28,8% більше у порівнянні з сумою аналогічного періоду 2021 року – 69,4 мл. грн.

Негативні впливи на готельне господарство віддзеркалюються у бюджетних відрахуваннях. Згідно з інформацією Державного агентства розвитку туризму протягом періоду з 1 січня до 1 жовтня 2022 року готельними підприємствами сплачено до бюджету 673 млн. грн., що на 35% менше аналогічного періоду 2021 року. Найбільшого спаду зазнали надходження від засобів розміщення для короткочасного проживання, за аналізований період вони сплатили у бюджет близько 57 млн. грн., що на 58% нижче за аналогічний період минулого року.

Щороку люди подорожують як усередині своїх країн, так і за межами країни проживання та потребують засобу розміщення та харчування. З кожним роком споживачі бажають дедалі вищого рівня безпеки. Тому зараз дуже важливо, щоб готельні підприємства вживали заходів щодо запобігання екстреним ситуаціям, а також передбачали заходи безпеки до того, як гостям доведеться зіткнутися з проблемою. Питання забезпечення безпеки гостей та співробітників готелю також найчастіше може бути вирішене за допомогою впровадження інноваційних технологій. Наразі безпеку проживання гостя можна забезпечити: телевізійною системою спостереження, системою контролю за доступом до номерів, а також системою захисту. Іншим не менш

важливим аспектом для готелів стає обладнання укриття для своїх гостей, або ж за його відсутності обладнання та організація переміщення своїх гостей до найближчого надійного укриття.

Готельний бізнес, враховуючи його соціальне спрямування, є надзвичайно чутливий до військово-політичної ситуації в країні. Війна в Україні спричинила низку негативних процесів у функціонуванні готельного господарства країни та змусила готельні підприємства адаптовуватись до сучасних реалій. Такі зміни проявляються у виокремленні тенденцій майбутнього (поствоєнного) розвитку готельного господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Т., Паралюш М. Встояти під час війни: як працюють готелі України. 2022. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (дата звернення: 24.11.2023).
2. Адлер О.О. Діагностика конкурентного середовища підприємства: Економічна діагностика, 2018. С. 101-120.
3. Ареф'єва О.В., Городинська Д.М. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 6 (60). С. 106-111.
4. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка / І. П. Арнаут. – Київ, 2012. № 3. С. 111–114.
5. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи. 2018. С. 53-58
6. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : К. : Знання, 2010. С. 332.
7. Бондаренко А. Л. Поняття конкурентоспроможності підприємства в системі економічних наук – URL: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/6_84127.doc.htm (дата звернення 05.12.2023)
8. Бортнік С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи щодо її вивчення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 7 С. 40–44
9. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2018. № 1. С. 34-39.
10. Бурак Т. Готельні мережі на ринку туристичних послуг Т.Бурак, С.Мельниченко // Вісник КНТЕУ, 2014. С. 5–15

11. Бутенко Н.В. Основи маркетингу, Київ, 2014. С. 67-83.
12. Васильців Т. Г., Магас Н. В., Маргіта Н. О. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств: теоретико-прикладні аспекти: монографія. Львів, 2014. 220 с
13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец, вузів. – К.: КОНДОР, 2012. 654 с.
14. Вініченко І.І., Крючок С.І. Конкурентоспроможність підприємства та її складові. Агросвіт. 2016. № 24. С. 15-20.
15. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 16. С. 281–286.
16. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика // Економіка промисловості. 2009. - № 3. С. 133-137.
17. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. 2008. N 2. С. 60-66
18. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: Мрія-1, 2013. 60 с.
19. Данілова, Е.І. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках [Електронний ресурс] / Е.І. Данілова, М.Г. Луцький // Національний банк України. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm. (дата звернення 28.11.2023)
20. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 20.11.2023)
21. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення 19.11.2023)

22. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник : текст 3-тє вид., доп. та перероб. / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. Львів : Львівська політехніка, 2011. 843 с.
23. Інформація про готель [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.phnr.com/ua> (дата звернення 17.11.2023).
24. Корж М.В. Маркетинг : К.: Центр учбової літератури, 2008. 344 с.
25. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності : Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. 265 с.
26. Кузнецов Н. М., Нездоймінов С. Г. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу. Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.
27. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики : Львів: «Новий Світ–2000»; «Магнолія плюс», 2003. 288 с.
28. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення 01.12.2023).
29. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика / М.П.Мальська, І.Г.Пандяк. – Київ: Центр учбов. л-ри, 2019. – 472 с
30. Маркетинг в інформаційному суспільстві / під ред. Н. Н. Молчанова. С. 153.
31. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Львів: ДУ «Львівська політехніка» (Інфор.-вид. центр «Інтелект» Ін-ту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 2000. 123 с.
32. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні, 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>. (дата звернення 27.11.2023).
33. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 29.11.2023)
34. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Актуальні проблеми розвитку маркетингу в Україні. Маркетинг: теорія і практика: Матеріали другої міжнар. наук.-практ. конф. 2003. С. 58-98.

35. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг : Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
36. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристичноготельного підприємництва : навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. К. : ЦУЛ, 2007. С. 344.
37. Портал ProHotelia. Інноваційні фішки та технології у готельних номерах Starwood. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://prohotelia.com/2015/05/high-tech-hotel-rooms>. (дата звернення 24.11.2023)
38. Ричкова, Н.В. Маркетингові інновації: навчальний посібник / Н.В. Ричкова. К.: КНОРУС, 2016. 226 с.
39. Романко О. П. Формування стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю регіону // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39(2). С. 48-51.
40. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: К.: Знання, 2005. 662 с.
41. Савчук В.Н. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. К.: Урожай, 2015. 328 с.
42. Старцева. Економіка та управління інноваційним розвитком підприємства: методологічний інструментарій: монографія / Т.Є. Старцева, Т.С. Броннікова. К.: РУСАЙНС, 2015. 202 с.
43. Строцюк Ю.В. Сутність та значення позитивного іміджу для підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Пробл. економіки та упр. 2017. Випуск 684. С. 243-248.
44. Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні: зб. матеріалів I Всеукр. наук. – практ. конф. (м.Херсон, 23 квітня 2021 р.); за ред. доц. Морозової О.С. Херсон : ХДАЕУ, 2021. 327 с.
45. Ткаченко С.М. Удосконалення моделі оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. № 20. 2012. С.80-83.

46. Трегобчук В.М. Формування і вдосконалення ресурсного потенціалу національного АПК в умовах ринкової економіки // Економіка АПК. 2016. №4. С. 8-15.
47. Турзбір в Україні за перше півріччя 2022 року зріс майже на 29%. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення 30.11.2023).
48. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 158–161. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua> (дата звернення 03.12.2023).
49. Хамініч С. Ю. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг / С. Ю. Хамініч, П. М. Сокол, А. Д. Бабіч // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 6. С. 45-50.
50. Шамрін Р.В. Взаємозв'язок конкурентоспроможності і сталого розвитку підприємств. Економіка та держава. 2012. №3. С.86-87.
51. Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю.А.). Механізм впровадження міжнародного досвіду управління готельним бізнесом.2021. Частина 1.С.34-35.
- 52.Щетиніна, К.І. Сучасні тенденції розвитку туристичної галузі та готельного бізнесу / К.І. Щетиніна// Маркетинг послуг. 2013. -№3. С. 228-237.
- 53.Що таке NFC [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.samsung.com/ua/support/mobile-devices/what-is-nfc-and-how-do-i-use-it/> (дата звернення 26.11.2023).
- 54.Що таке інновації? приклади, види інновацій. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://buklib.net/books/37223/> (дата звернення 28.11.2023).
- 55.What is NFC and how does it work? Everything you need to know [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.androidauthority.com> (дата звернення 23.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

**SNW-аналіз внутрішнього середовища мережі готелів «Premier
Hotels and Resorts»**

| Найменування стратегічної позиції | Якісна оцінка позиції | | |
|--|-----------------------|------------|--------|
| | Сильна | Нейтральна | Слабка |
| 1) Стратегія організації | + | | |
| 2) Бізнес стратегія | | + | |
| - Надання номерів | + | | |
| - Проведення конференцій | | + | |
| - Ресторан | + | | |
| 3) Фінанси як загальне фінансове становище, у тому числі: | | + | |
| - стан поточного балансу | | + | |
| - Доступність інформації про ресурси компанії | | | + |
| 4) Послуга/продукт як конкурентоспроможність загалом, зокрема: | | + | |
| - надання номерів | + | | |
| - Ресторан | | + | |
| 5) Структура витрат (рівень собівартості) | | + | |
| 6) Дистрибуція як система реалізації товару загалом, зокрема: | | + | |
| - Матеріальна структура | | + | |
| - Вміння працювати з покупцями | | + | |
| 7) Інформаційні технології | | + | |
| 8) Інновація як здатність реалізації на ринку нового продукту | + | | |
| 9) Здатність до лідерства у цілому, у тому числі: | | + | |
| - Здатність до лідерства 1-ї особи | | + | |
| - Здатність до лідерства всього персоналу | + | | |
| Найменування стратегічної позиції | Якісна оцінка позиції | | |
| 10) Рівень виробництва (надання послуг) цілому, у тому числі: | + | | |
| - Якість послуг, що надаються | + | | |
| - Матеріальне забезпечення | | + | |
| 11) Якість виробничих робітників | | + | |
| 12) Рівень маркетингу | | + | |
| 13) Рівень менеджменту | | + | |
| 14) Якість торгової марки | + | | |
| 15) Якість обслуговуючого персоналу | | + | |
| 16) Репутація на ринку | + | | |
| 17) Репутація як роботодавця | | + | |
| 18) Ставлення з органами влади загалом, зокрема: | | + | |
| - із урядом | | + | |
| - системою податкового контролю | | + | |
| - З місцевим урядом | | + | |

Продовження Додатку А

| | | | |
|---|---|---|---|
| 19) Ставлення до профспілок, у тому числі: | | | + |
| - із корпоративними | | | + |
| - із галузевими | | | + |
| 20) Інновації як дослідження та розробки | | + | |
| 21) Ступінь вертикальною інтегрованості | | + | |
| 22) Корпоративна культура | + | | |
| 23) Стратегічні альянси | + | | |
| 24) Додаткові стратегічні позиції (з урахуванням специфіки організації) | + | | |
| - Надання широкого асортименту товарів | + | | |
| - Обслуговування клієнтів | + | | |

(складено автором)

Додаток Б

PEST-аналіз мережі готелів «Premier hotels and resorts»

| | |
|--|--|
| <p>Р – політичні чинники, які можуть вплинути на організацію</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Набуття чинності нових законів у туристичному бізнесі; 2. Розвиток ділових контактів; 3. Війна; <p>Існують ризики затвердження нових указів, які можуть вплинути на роботу готелів. Це може бути підвищення податків, скорочення або збільшення площі приміщень, посилення контролю якості. Надалі це може вплинути на розвиток готелю та його репутацію.</p> | <p>Е – економічні чинники, які можуть вплинути на організацію</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Динаміка курсу валют Оскільки це міжнародна організація – від зміни курсу валют залежатиме ціна користування послугами, наданими у ній. Через зростання курсу валют зростатимуть ціни на проживання у готелі в гривнях; 2. Загальна характеристика економічної ситуації. У зв'язку із зменшенням заробітної плати йде зниження українських споживачів, однак закордонні туристи обирають даний готель як показник якості обслуговування; 3. Неточні прогнози розвитку економіки України. Неточні прогнози можуть спричинити втрату клієнтів під час економічної кризи, появу певних ризиків, які не вдасться запобігти; 4. Насичення ринку готелями міжнародного класу. Перенасичення немає, внаслідок цього «Premier hotels and resorts» немає великої конкуренції у цій галузі. Проте, є можливість появи нових готелів високого рівня, завдання «Premier hotels and resorts» – утримати свою позицію на ринку. 5. Податки; 6. Інфляція. Зростання темпів інфляції. |
|--|--|

Продовження Додатку Б

| S – соціальні чинники, які можуть вплинути на організацію. | T – технологічні фактори, які можуть вплинути на організацію |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Темп зростання населення; 2. Статеві-вікова структура. Середній контингент: чоловіки та жінки віком від 25 до 45 років Незаміжні бізнес-леді, заможні чоловіки у відрядженнях все частіше вибирають «Premier hotels and resorts». Надалі так можна використовувати як співробітництво з постійними клієнтами, наприклад, їхнє залучення до реклами, пошук спонсорства та благодійність; 3. Рівень освіти. Вища освіта серед споживачів, високий рівень освіченості, хороші посади. У майбутньому таких клієнтів можна залучати до майстер-класів, які допоможуть підвищити впізнаваність готелю на ринку; 4. Зміна орієнтирів у масовій свідомості людей. Останнім часом все більше людей цінують якість, рівень та елітність у цій галузі товарів та послуг (дорогі, комфортабельні номери, високий рівень обслуговування, сучасний дизайн); 5. Популярність бренду. Популярність – показник якості. «Premier hotels and resorts» працює за багаторічними стандартами, люди довіряють бренду та не бояться користуватися його послугами, тому в майбутньому діяльність персоналу готелю потрібно спрямовувати на підтримку бренду; 6. Пропагування здорового способу життя. Безкоштовний басейн та зал для постояльців. В інших готелях за це доводиться доплачувати, на цьому тлі «Premier hotels and resorts вирізняється серед конкурентів». | <ol style="list-style-type: none"> 1. НТП. Поява нових технологій в обслуговуванні та роботі організації, що в майбутньому прискорить процес роботи як одного готелю, так і всієї мережі, що відіграватиме велику роль для розвитку бренду як єдиного цілого. 2. Розподіл електроенергії. Вдале місце готелю дозволяє знизити споживання електроенергії вдень у номерах та конференц-залах за рахунок світлих приміщень; 3. Використання водних ресурсів; 4. Обслуговування клієнтів; Нові технології дозволяють прискорити обслуговування клієнтів, спеціально розроблені для мережі «Premier hotels and resorts» клієнтські бази полегшують роботу з клієнтом. 5. Зростання ролі інтернету як рекламного майданчика. Цей фактор має позитивний характер у зв'язку з тим, що реклама в інтернеті коштує дешевше, ніж у ЗМІ. Крім того, інформація може розповсюджуватися безкоштовно, через різні форуми та соціальні мережі. |

(складено автором)

Матриця SWOT-аналізу мережі готелів «Premier Hotels and Resorts»

| | Можливості | Загрози |
|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Розширення послуг, наприклад, проведення виставок та гранд-презентацій у конференц-залах; - Запрошення провідних менеджерів «Premier hotels and resorts» на проведення майстер-класів»; - Співпраця з компаніями, що займаються постачанням екзотичних продуктів, з метою розширення меню ресторану; - Співпраця з творчими та музичними колективами для проведення театральних та музичних вечорів, що приверне нових клієнтів. | <ul style="list-style-type: none"> - Можливість появи нових конкурентів. Відкриття нового міжнародного готелю у центрі міста; - Зростання сили торгу покупців та постачальників; - Зростання продажів заміщуючих продуктів, таких як дешевих SPA-центрів, спортивних залів, інші готелі міста; - Складнощі у постачанні необхідних товарів через проблеми з транспортними компаніями або неквапливість постачальників; - Зростання курсу долара, що призводить до потреби збільшувати ціни на послуги. Це може спричинити відтік споживачів та вибір ними тих готелів, які можуть тримати цінник на тому самому рівні. |
| Сильні сторони | «СІМ» | «СІЗ» |
| <ul style="list-style-type: none"> - Надання різноманітних послуг (Spa, тренажерні зали, ресторан, пральня та ін.); - Номерний фонд готельної мережі відповідає міжнародним вимогам, пропонованим готелям цього класу; - Розташування у діловому центрі міста; - Сприятливий клімат у колективі; - Наявність великого досвіду у вищого менеджменту готельної мережі; - Робота тільки з перевіреними та офіційно дозволеними постачальниками (продукти на кухні, що пройшли ветеринарний контроль) - Робота в новій комп'ютерній системі, розробленій спеціально для «Premier hotels and resorts». | <ul style="list-style-type: none"> - Наявність достатніх фінансових ресурсів для розширення спектра додаткових послуг; - Мотивація персоналу; створення власних курсів для підвищення кваліфікації персоналу | <ul style="list-style-type: none"> - Погіршення якості послуг, що надаються; - Ризик надання нових додаткових послуг у зв'язку з світовою кризою. |

Продовження Додатку В

| Слабкі сторони | «СЛМ» | «СЛЗ» |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Незручне розташування (далеко від центру міста); - Недостатня рекламна політика підприємства; - Неповоротка організація управління, не оперативність управління, невміння працювати з постійними клієнтами; - Точне дотримання установок та правил, прописаних у «Premier hotels and resorts Hotel Group». Все дотримується, але за відхилень через неухважність персоналу статус бренду може похитнутися; - Незначна нестача обслуговуючого персоналу; - Істотна залежність від ринку споживачів. Готелі спрямовані на обслуговування гостей, тому потрібно підтримувати постійну базу клієнтів. | <ul style="list-style-type: none"> - Привабливе розміщення готелів мережі; - Укладання договорів з інститутами для проходження студентами практики та подальшого працевлаштування; - Можливість створення власної навчальної програми з менеджменту для персоналу готельної мережі. | <ul style="list-style-type: none"> - Втрата постійних клієнтів, повільне виконання управлінських завдань; - Посилення конкуренції з боку переваг споживачів; - Плинність кадрів, недолік дипломованих фахівців. |

(складено автором)