

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

**ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА “HILTON”**

Студента 2 курсу,

8м групи

спеціальності 241

«Готельно-ресторанна

справа»

спеціалізації

«Міжнародний готельний

підпис студента

бізнес»

\_\_\_\_\_

*підпис керівника*

Бабаєвої Сусанни

Арменівни

Науковий керівник

к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_

*підпис керівника*

Даниленко Марія

Іванівна

Гарант освітньої програми

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_

*підпис гаранта*

Бойко Маргарита

Григорівна

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу  
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2017 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

**Бабаєва Сусанна Арменівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародна конкурентоспроможність готельного оператора «Hilton» .  
Затверджена наказом ректора від “11” жовтня 2018 р. № 3666
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 16 листопада 2019 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:  
*Мета випускної кваліфікаційної роботи* - дослідження конкурентоспроможності готельного оператора “Hilton” в сучасних умовах.  
*Об’єкт дослідження* — поняття, специфіка та особливості конкурентоспроможності в готельно - ресторанный галузі.  
*Предмет дослідження* — конкурентоспроможність оператора “Hilton”, зокрема готелю “Hilton Kiev”.
4. Перелік графічного матеріалу, рис.:
  1. Рис. 1.1. Групи конкурентоспроможності послуг
  2. Табл. 1.2 Фактори забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
  3. Рис. 2.1 Підприємства, що входять до складу мережі «Hilton»
  4. Табл. 2.1 Кількісні показники розвитку готельних корпорацій за 2018р.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом )

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні концепції міжнародної конкурентоспроможності

1.2. Напрямки формування міжнародної конкурентоспроможності у готельному  
бізнесі

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МІЖНАРОДНОЇ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «HILTON»

2.1. Моніторинг конкурентних позицій готельного оператора на міжнародному  
ринку готельних послуг

2.2. Оцінка впливу чинників на процес міжнародної конкурентоспроможності  
готельного оператора

2.3. Аналіз технологій міжнародної конкурентоспроможності готельного  
оператора

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МІЖНАРОДНОЇ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «HILTON»

3.1. Розроблення програми формування міжнародної конкурентоспроможності  
готельного оператора

3.2. Моделі міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання: 28.12.2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання  
студент-дипломник

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” 2019 р.

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	
1.1. Теоретичні концепції міжнародної конкурентоспроможності.....	10
1.2. Напрямки формування міжнародної конкурентоспроможності у готельному бізнесі.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «HILTON»	
2.1. Моніторинг конкурентних позицій готельного оператора на міжнародному ринку готельних послуг .....	21
2.2. Оцінка впливу чинників на процес міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора.....	28
2.3. Аналіз технологій міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора.....	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «HILTON»	
3.1. Розроблення програми формування міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора.....	46
3.2. Моделі міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора.....	54
Висновки та пропозиції.....	62
Список використаних джерел.....	70
Додатки.....	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У ринковій економіці вирішальним фактором стабільності, виживання, інноваційності, комерційного успіху є конкурентоспроможність. Це поняття все частіше стає предметом дослідження і аналізу фахівців, економістів, вчених.

В умовах глобалізації, коли інтеграція та уніфікація стосується і туристичного, готельного і ресторанного бізнесу, питання конкурентоспроможності стає важливим. Розвиток готельних підприємств переростає у мережевий бізнес - кожний оператор прагне стати флагманом у наданні послуг.

Постійно зростаюча конкуренція на ринку готельних послуг. проблема забезпечення конкурентоспроможності готелю і його послуг набуває особливого значення.

Конкурентоспроможність послуг в сучасному світі носить універсальний характер. Багато що залежить в економічному і соціальному житті будь-якої країни, регіону і підприємства від того, наскільки успішно ця проблема вирішується. Головна мета будь-якого готельного підприємства - це перемога в конкурентній боротьбі. І досягається ця мета чи ні, залежить від конкурентоспроможності як фірми в цілому, так і її послуг.

Питаннями, пов'язаними з функціонуванням готелів, і аналізом їх діяльності займаються такі вчені, як Г. Яковлев, Е. Балашова, А. Кусков, А. Медик, Х. Инграм, Л. Шмакова, В. Кохненко, О. Любіцева, Х. Роглев, В. Ревенко, П. Пуцентейло, М. Мальська, І. Пандяк та ін. Проблема визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячено ряд наукових досліджень таких відомих закордонних та вітчизняних авторів, як М. Портер, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, А. Дж. Стрикленд III, Девід У. Крвенс, І.

Зулькарнаєв, Л. Ільєсова, Л. Азоев, Є. Джанджугазова, Р. Фатхутдинов, І. Ліфіц, І. Спірідонов, А. Яновський та ін.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора.

**Об'єкт дослідження** – процес міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора

**Завдання дослідження:**

1. Дослідити теоретичні основи міжнародної конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.
2. Визначити теоретичні концепції міжнародної конкурентоспроможності.
3. Здійснити моніторинг конкурентних позицій готельного оператора на міжнародному ринку готельних послуг.
4. Оцінити вплив чинників на процес міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора.
5. Провести аналіз технологій міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора.
6. Розробити програми формування міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора.
7. Дослідити моделі міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у систематизації теоретичних положень міжнародної конкурентоспроможності, які відображають специфіку діяльності міжнародних готельних операторів.



Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що систематизовані дослідження та запропоновані розробки можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів готельного бізнесу.

**Методи дослідження.** В роботі було використано наступні методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, спостереження, порівняння для систематизації наукових підходів щодо визначення сутності поняття міжнародної конкурентоспроможності, визначення тенденцій розвитку міжнародних готельних операторів та дослідження фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства. Для кращого сприйняття отриманих результатів досліджень у роботі використано графічний метод при побудові діаграм.

**Апробація результатів.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи висвітлені у науковій статті, опублікованій у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ “HORECA — нові формати” (див. дод. А).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків і списку використаних джерел. Основний текст роботи складає 83 сторінок. Робота проілюстрована 13 рисунками та 12 таблицями. Список використаних джерел складає 52 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

## 1.1. Теоретичні концепції міжнародної конкурентоспроможності

Поняття конкуренції є невід'ємним атрибутом ринкового механізму. Конкуренція існує на всіх рівнях та ланках економічної системи, а саме на мікрорівні та макрорівні і призводить до оптимального розподілу праці та капіталу.

В сучасних умовах становлення і розвитку ринкових відносин перед кожним підприємством постала проблема оцінки рівня конкурентоспроможності з тим, щоб посилити конкурентну позицію та запропонувати ефективні напрями підвищення. Оцінка конкурентоспроможності є вихідним етапом для розробки стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентних позицій підприємства.

Велика кількість публікацій відображає об'єктивну, дійсно складну сутність досліджуваного феномена - конкурентоспроможності [34, с. 64]. Тому не випадково в літературі існує безліч її визначень, які досить помітно відрізняються один від одного. У ній даються такі тлумачення цієї категорії:

- «конкурентоспроможність товару - сукупність споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреби покупця і витрат на його придбання та експлуатацію» [42, с. 20];- «конкурентоспроможність товару - здатність продукції бути більш привабливою для споживача (покупця) в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду і призначення, завдяки кращій відповідності своїх якісних і вартісних характеристик вимогам даного ринку і споживчим оцінками» [47, с. 50];

Під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів» [12, с. 35];

Аналізуючи дані характеристики конкурентоспроможності вчені Родіонова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. стверджують, що ці визначення мають загальний недолік, представляючи конкурентоспроможність як сукупність, тобто суму всіх властивостей товару і не враховуючи того, що споживача більше цікавить співвідношення: «якість / ціна споживання».

Це дозволило авторам запропонувати наступне визначення: «конкурентоспроможність - більш високе в порівнянні з товарами-замінниками співвідношення сукупності якісних характеристик товару і витрат на його придбання і споживання при їх відповідності вимогам ринку або його певного сегменту». Інакше: конкурентоспроможним вважається товар, у якого сукупний корисний ефект на одиницю витрат вище, ніж у інших, і при цьому величина жодного з критеріїв не є неприйнятною для споживача» [36, с. 36].

Головними складовими конкурентоспроможності є: технічний рівень товару, рівень маркетингу та рекламно-інформаційного забезпечення, відповідність вимогам споживача, технічним умовам і стандартам, організація сервісу, гарантійного забезпечення, навчання персоналу сторони, яка купує, терміни поставки (розробки, створення, продажу), строки гарантії, ціна, умови платежів, своєчасність появи даного товару на конкретному ринку, політико-економічна ситуація в даному регіоні [28, с. 59].

Отже, конкурентоспроможність продукції/послуги - це ступінь відповідності технікофункціональних, економічних, організаційних та інших характеристик товарів, що випускаються, вимогам споживачів у порівнянні з аналогічними показниками продукції конкурентів. Вона визначає частку ринку,

що належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів. Як фактори, що визначають конкурентоспроможність продукції названі: ціна, якість, рівень післяпродажного обслуговування, ефективність реклами, система збуту, терміни і технології виробництва, обсяг продажів [49, с. 18].

Аналіз поняття конкурентоспроможності товару, продукції, дозволяє відзначити, що воно багатозначне, багатоаспектне, багатофакторне. Ряд авторів стверджують, що поняття конкурентоспроможності в якості важливого компонента має включати соціальний, виробничо-маркетинговий, торгово-маркетинговий аспекти, що дозволить виробникам враховувати інтереси всіх суб'єктів ринку, планувати, реалізувати стратегії виробництва, просування і успішного збуту товарів. Так конкурентоспроможністю називається ринкова властивість товару, що означає його затребуваність на ринку, здатність приносити прибуток виробникам і торговим підприємствам [41 с. 61]. В даному визначенні враховані соціальний, економічний, маркетинговий, виробничий, комерційний аспекти.

При цьому соціальний аспект переважає, так як враховує інтереси і вигоди кінцевих споживачів, включає ознаки конкурентоспроможності товару - якість продукту, ціну придбання та споживання, сервісне обслуговування, інформативність товару [33, с. 306]. Виробничо-маркетинговий аспект конкурентоспроможності враховує інтереси виробників:

- економічні показники (прибуток, обсяг продажів, рентабельність продажів, собівартість);
- фінансові (збільшення капіталу, стабільність фінансового становища);
- маркетингові (місткість ринку, ринкова частка, престиж торгової марки, лояльність споживачів до торгової марки, ступінь популярності товару на ринку, рекламування);

- технологічні показники (серійність виробництва, обсяг випуску, рівень використання обладнання, матеріало-, енерго-, трудомісткість виробу, технологічність товару, терміни виробництва, рівень кваліфікації персоналу і ін.) [6, с. 335].

Торгово-маркетинговий аспект конкурентоспроможності товару відображає інтереси і вигоди торгових підприємств (прибуток від реалізації, зростання обсягів продажів, рекламну підтримку, знижки, відстрочення платежу, або оплату по мірі реалізації, доставку товару в торгове підприємство транспортними засобами виробника, можливість безперешкодного повернення товару та ін .).

Відзначимо, що дана модель конкурентоспроможності товару, що об'єднує багато її аспектів, дозволить більш ефективно управляти нею, оцінювати стан, розкривати резерви, а також підвищувати рентабельність товару [19, с. 143].

Отже, конкурентоспроможність товару визначається багатьма факторами, які зображено у вигляді груп на рис. 1.1. [35, с. 682].

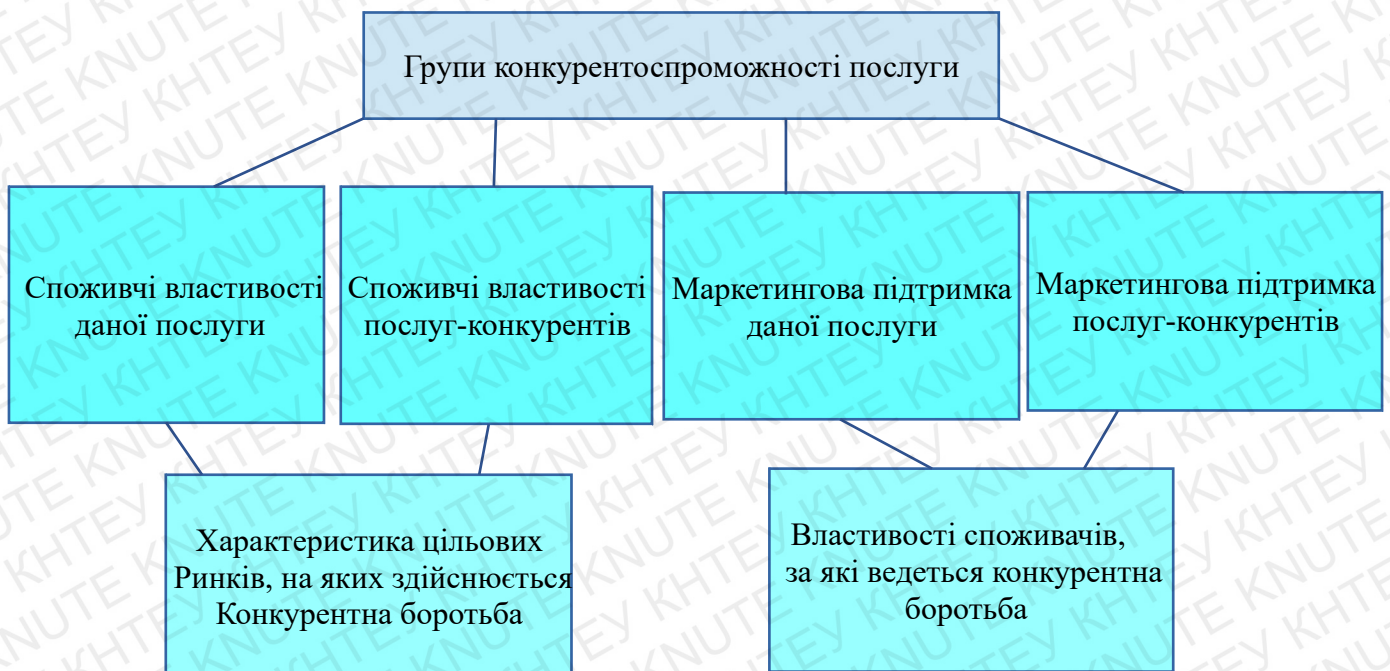


Рис. 1.1. Групи конкурентоспроможності послуг

Серед змістотворних ознак поняття конкурентоспроможність визнані наступні:

- відповідність якості продукції і потреб споживача ;
- споживчі властивості даного товару;
- споживчі властивості товарів-конкурентів;
- маркетингова підтримка даного товару;
- маркетингова підтримка товарів-конкурентів;
- характеристика цільових ринків, на яких здійснюється конкурентна боротьба;
- властивості споживачів, за які ведеться конкурентна боротьба ;
- наявність трьох смислоутворюючих елементів конкурентоспроможності;
- тотожність різнорідних продуктів у плані конкурентоспроможності (розвиток категорії якості).

Зазначене дає можливість зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність - це властивість практично будь-яких економічних об'єктів.
2. Конкурентоспроможність в певних умовах може виявитися тотожною таким економічним категоріям, як якість, або ефективність.
3. Властивість конкурентоспроможності з'являється незалежно від сфери економічної діяльності, а визначається об'єктивними процесами, що протікають в економічних системах.

На особливу увагу заслуговує проблема оцінки конкурентоспроможності сучасних комерційних підприємств, що функціонують на міжнародному ринку.

Суттєвий вклад у дослідження міжнародної конкурентоспроможності та конкурентних переваг внесли зарубіжні вчені А. Сміт, Д. Рікардо, М. Портер, Й. Шумпетер, Й. Штамер, П. Кругман. Вітчизняні дослідники В. Базилевич, А. Гальчинський, Я. Жаліло та А. Філіпенко приділяють увагу

фундаментальним дослідженням конкурентоспроможності національної економіки. Попри значну теоретичну базу з питань конкурентоспроможності, досі не існує єдиного універсального підходу щодо природи міжнародної конкурентоспроможності.

В даний час під міжнародною конкурентоспроможністю розуміють володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта змагання на світовому ринку [7].

Носіями цих властивостей, тобто конкурентних переваг, можуть бути різні види продукції, організації та підприємства, їх групи, що утворюють галузеві або конгломератні об'єднання, і навіть окремі країни або їх об'єднання (регіональні, політичні, етнокультурні), які ведуть конкурентну боротьбу за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин.

На нашу думку, міжнародна конкурентоспроможність підприємства, його конкурентні переваги прямо залежать не лише від конкурентоспроможності товарів/послуг, але й від конкурентоспроможності галузі, регіону, країни, у яких воно діє. Це зокрема підтверджується і "теорією національного ромба" та аналізом кластерів М. Портера [1], рекомендаціями Р. Фатхутдінова [2].

Тому доцільно виділити визначальні фактори конкурентоспроможності кожного з цих об'єктів.

На конкурентоспроможність послуг впливають такі зовнішні фактори [2]:

1. Рівень конкурентоспроможності країни;
2. Рівень конкурентоспроможності галузі;
3. Рівень конкурентоспроможності організації, що випускає товар;
4. Сила конкуренції на виході системи;
5. Сила конкуренції на вході системи – серед постачальників сировини, матеріалів та ін. ресурсів;
6. Сила конкуренції серед товарівзамінників;

7. Поява нових потреб;

8. Рівень організації виробництва, праці і управління у посередників і споживачів товарів.

У контексті теми наукових досліджень, під міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних готельних підприємств розуміємо здатність їх задовольняти потребу споживачів у послугах тимчасового розміщення на світовому рівні стандартів та якості, що ілюструється прихильністю клієнтів і відображається на здобутті та розширенні частки на швидко зростаючому ринку та як наслідок фінансової спроможності цих підприємств.

Конкурентне положення підприємства представляє собою сформовану ресурсну структуру (технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, інтелектуальні, фінансові ресурси), завдяки яким суб'єкт господарювання може досягти кращого рівня конкурентних переваг, зайняти конкурентну позицію, визначену стратегічними цілями компанії.

## **1.2. Напрямки формування міжнародної конкурентоспроможності у готельному бізнесі**

Розвиток готельних мереж та їх географічна експансія спостерігається на міжнародному ринку готельних послуг ще із 1950-х років. Ця тенденція спричинила розширення готельних операторів, їх спеціалізацію та безпосередній розвиток і розширення готельних мереж на усіх сегментах світового ринку готельних послуг, частка яких станом на 2015 рік становить 20 % від загальної кількості функціонуючих підприємств готельного господарства [9]. При розгляді цього питання дуже важливо розуміти, що конкурентоспроможність готелю є категорією динамічною, яка залежить від різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і з плином часу може



змінюватися (табл. 1.1).

### Фактори забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<p>1. Рівень конкурентоспроможності країни;</p> <p>2. Рівень конкурентоспроможності галузі;</p> <p>3. Рівень конкурентоспроможності регіону;</p> <p>4. Державна підтримка малого і середнього бізнесу в країні і регіонах;</p> <p>5. Правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;</p> <p>6. Відкритість суспільства і ринків;</p> <p>7. Науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону;</p> <p>8. Національна система стандартизації і сертифікації;</p> <p>9. Державна підтримка “розвитку людини”;</p> <p>10. Державна підтримка науки та інноваційної діяльності;</p> <p>11. Якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;</p> <p>12. Рівень інтеграції всередині країни і в межах світового співтовариства;</p> <p>13. Податкові ставки в країні і регіонах;</p> <p>14. Відсоткові ставки в країні і регіонах;</p> <p>15. Наявність доступних і дешевих природних ресурсів;</p> <p>16. Система підготовки і перепідготовки управлінських кадрів в країні;</p> <p>17. Кліматичні умови і географічне положення країни чи регіонів;</p>	<p>1. Структурні</p> <p>1.1. Виробнича структура організації;</p> <p>1.2. Місія організації;</p> <p>1.3. Організаційна структура;</p> <p>1.4. Спеціалізація і концентрація виробництва;</p> <p>1.5. Рівень уніфікації і стандартизації продукції, що випускається, і складових частин виробництва;</p> <p>1.6. Облік і регулювання виробничих процесів;</p> <p>1.7. Персонал;</p> <p>1.8. Інформаційна та нормативно-методична база управління;</p> <p>1.9. Сила конкуренції на виході і вході в організацію як систему;</p> <p>2. Ресурсні</p> <p>2.1. Постачальники;</p> <p>2.2. Доступ до якісної дешевої сировини та інших ресурсів;</p> <p>2.3. Облік і аналіз використання всіх видів ресурсів за стадіями життєвого циклу крупних організацій;</p> <p>2.4. Функціонально-вартісний аналіз продукції, що випускається;</p> <p>2.5. Оптимізація ефективності використання ресурсів;</p> <p>3. Технічні</p> <p>3.1. Патентований товар;</p> <p>3.2. Патентована технологія;</p> <p>3.3. Обладнання;</p> <p>3.4. Якість виготовлення товару;</p> <p>4. Управлінські</p> <p>4.1. Кваліфікація, досвід менеджерів;</p> <p>4.2. Організаційний клімат;</p> <p>4.3. Організація постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів за принципом “точно в термін”;</p> <p>4.4. Функціонування системи менеджменту (конкурентоспроможності) організації;</p> <p>4.5. Функціонування системи управління якістю в організації;</p> <p>4.6. Проведення внутрішньої і зовнішньої сертифікації продукції і систем;</p> <p>5. Ринкові</p> <p>5.1. Доступ до ринку ресурсів, необхідних організації;</p> <p>5.2. Доступ до ринку нових технологій;</p> <p>5.3. Лідируючі позиції на ринку товарів;</p> <p>5.4. Ексклюзивність товарів організації;</p> <p>5.5. Ексклюзивність каналів розподілу;</p> <p>5.6. Ексклюзивність реклами товарів організації;</p> <p>5.7. Ефективна система стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування;</p> <p>5.8. Політика ціноутворення і ринкової інфраструктури;</p> <p>6. Ефективність функціонування організації</p> <p>6.1. Показники доходності (за показниками рентабельності продукції, виробництва, капіталу, збуту);</p>



**МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможність готелю залежить також від її фінансового стану, маркетингової політики, стану матеріально-технічної бази та прилеглої інфраструктури, забезпечення гарантії безпеки проживання, професіоналізму кадрового складу готелю, категорії готелю і якості наданого обслуговування [3]. Конкурентоспроможність готелю визначається на основі порівняльного аналізу з готелями-конкурентами. При цьому необхідно враховувати часові та просторові межі аналізу, ґрунтуючись на достовірності та об'єктивності інформації.

В умовах ринкових відносин будь-який продукт повинен бути конкурентоспроможний. До послуг це твердження стосується ще в більшій мірі, ніж до продукції. Це пояснюється особливостями надання послуг, де невід'ємним процесом виступає обслуговування, яке значимо впливає на рівень наданої послуги і її привабливість для споживача.

Готельна послуга є конкурентною, якщо задовольняє такі вимоги[18]:

- прийнятна ціна за надані послуги;
- висока якість послуг, що надаються;
- високий рівень обслуговування;
- раціональне використання ресурсів готельного підприємства.

Перші три вимоги залежать від думки споживачів, які користуються готельними послугами, в той час як останнє - вимога самого готельного підприємства, так як робить прямий вплив на продуктивність його діяльності. Конкурентоспроможність готельної послуги, а значить і самого готельного підприємства, виражається в ступені її привабливості для споживача, яка визначає можливість задоволення цілого комплексу вимог.

У вигляді ланцюжка: «ціна - якість - організація обслуговування - маркетингове оточення» можна уявити чинники привабливості готельної послуги для споживачів. Ціна складається із співвідношення рівня ціни з цінами

конкурентів і ефективність проведеної цінової політики. Якість включає в себе: відповідність стану номерного фонду, будівель, споруд, обладнання вимогам, що пред'являються до готельних підприємств різного рівня; відповідність рівня сервісу необхідним нормам, стандартам гостинності; кваліфікація персоналу; безпеку послуг, що надаються.

Організація обслуговування - це безпосередньо рівень обслуговування; дизайн, інтер'єр і екстер'єр готельного підприємства; спектр додаткових послуг; простота і доступність бронювання, можливість вибору найбільш відповідного тарифу для розміщення. Маркетингове оточення полягає в ефективності проведених рекламних кампаній, ефективності каналів збуту, популярності бренду.

Таким чином, аналіз визначень конкурентоспроможності організації, наведених авторів, дозволив виділити найбільш важливі особливості:

- конкурентоспроможність - комплексна характеристика підприємства, яка відображає рівень його переваги по відношенню до конкурентів;
- здатність виживати і успішно розвиватися в умовах конкурентної боротьби;
- відображає ступінь задоволення вимог споживача;
- відносна величина, що отримується при зіставленні з аналогічними показниками продукції основних конкурентів з технічних, економічних, експлуатаційних характеристик в певний проміжок часу[28].

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без яких неможливе досягнення конкурентоспроможності. Необхідно відзначити, що процес формування конкурентних переваг є дуже трудомістким і вимагає від готелю постійної роботи по вдосконаленню своєї діяльності. Важливо розуміти, що більшість ресурсів, які створюють конкурентні переваги готелю, можуть бути легко скопійовані конкурентами з плином часу.

Конкурентні переваги, засновані на впровадженні інноваційних технологій, рано чи пізно стають доступними готелям-конкурентам, тому терміни впровадження інновацій повинні бути менше, ніж терміни їх освоєння і повторення конкурентами. Однак такі конкурентні переваги, як наявність у готелю високої репутації, лояльного висококваліфікованого персоналу, ефективного маркетингу, використання ефективних систем управління, є складними у копіюванні, так як для їх освоєння і впровадження потрібні великі фінансові та часові витрати, що свідчить про їх високу значимість при оцінці конкурентоспроможності готелю.

Окремо слід підкреслити той факт, що у сфері гостинності жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті засоби розміщення, які пропонують своїм гостям якісні готельні послуги, що неможливо здійснити без висококваліфікованого і мотивованого персоналу. Персонал у сфері гостинності є важливою складовою частиною готельного обслуговування, і, отже, якість готельного обслуговування залежить від його кваліфікації, майстерності, мотивації, залучення в ефективну роботу готелю. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств, що функціують на ринку готельних послуг, необхідно шукати в якісних (якість послуги та обслуговування), економічних і маркетингових факторах, що впливають на неї [2].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що конкуренція є механізмом, що стимулює організації готельного бізнесу на ефективну роботу, на пропозицію послуг, що користуються попитом у споживача, на створення готельних послуг, які задовольняють вимоги сучасного споживача.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА “HILTON”**

### **2.1. Моніторинг конкурентних позицій готельного оператора на міжнародному ринку готельних послуг**

Розвиток готельного бізнесу в останні десятиліття є досить динамічним та прибутковим, характеризується високим ступенем інтернаціоналізації капіталу та міжнародним характером своїх операцій, є каталізатором економічного росту, оскільки виступає каналом перерозподілу прибутків між країнами. Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності взаємозалежне з утворенням готельних мереж, що відіграють значну роль у розробленні й просуванні високих стандартів обслуговування [7].

Готельна мережа “Hilton” - одна з найбільших і найвідоміших у світі. Повна назва компанії - “Hilton Hotels Corporation”. Мережа “Hilton” вважається однією з найстаріших в світі. Дата заснування компанії - 1919 рік. Протягом всього двадцятого століття “Hilton” міцно утримував місце одного з лідерів в сфері готельного бізнесу. На сьогоднішній день корпорація управляє в цілому 17 брендами, 114 країнах світу.

Корпорація готелів “Hilton” - одна з провідних компаній, що надають готельні послуги, в світі. Станом на квітень 2019 року корпорація володіє 5800 готелями, в яких є більше 800 000 номерів в більш ніж 114 країнах світу. Організація має, управляє або має керуючий портфель, включаючи такі готелі, як Hilton Hotels, Conrad Hotels, Doubletree, Embassy Suites Hotels, Hampton Inn, Hampton Inn & Suites, Hilton Garden Inn, Hilton Grand Vacations, Homewood

Suites, і The Waldorf - Astoria Collection. Корпорація була заснована Конрадом Хілтоном в Кисько, в Техасі, а зараз штаб-квартира організації знаходиться в Беверлі Хілс, в Каліфорнії [7]. Характеристика підприємств готельного господарства, що входять до мережі, представлено на рис. 2.1.

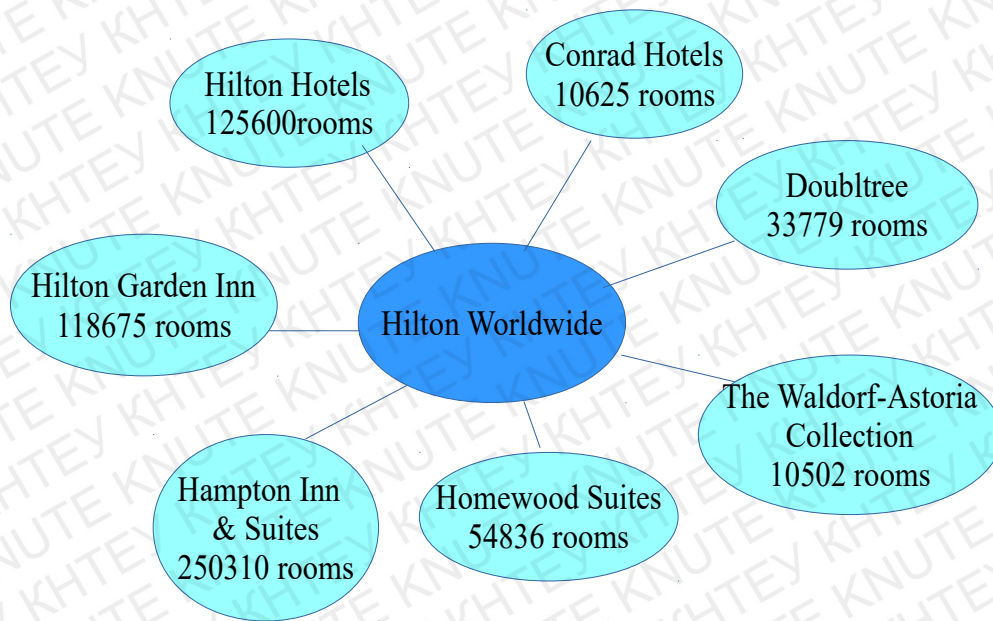


Рис. 2.1. Підприємства, що входять до складу мережі "Hilton"

\* розроблено автором

Останнім часом на міжнародному ринку готельних послуг спостерігається поява значної кількості готельних мереж, що призводить до підвищення рівня конкуренції. Досліджувана мережа працює у лакшері-сегменті готельного ринку та пропонує доволі однорідну за рівнем комфорту пропозицію. За часткою ринку основну конкуренцію корпорації складають такі мережі: IHG, Marriott International Hotel Group, AccorHotels Group, Hyatt Hotels Corporation, Wyndham Hotel Group, Huazhu Group Ltd, Jin Jiang.

У контексті наукових досліджень, з метою виявлення конкурентних переваг досліджуваного готельного оператора, необхідно проаналізувати основні

показники їх розвитку. Розглянемо кількісні показники їх розвитку та представимо результати у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Кількісні показники розвитку готельних корпорацій за 2018р.**

Готельна корпорація	Готельний бренд	Кількість готелів	Кількість номерів
IHG	Hotel Indigo, Holiday Inn, Candlewood Suites, Staybridge, Suites Regent Hotels & Resorts, InterContinental Hotels & Resorts, Kimpton, Hotels & Restaurants, HUALUXE Hotels and Resorts, Crowne Plaza Hotels & Resorts	5 603	836541
Marriott International Hotel Group	Marriott Hotels Resorts, JW Marriott Hotels., The Ritz-Carlton Club, Marriott ExecuStay, Marriott Executive Apartments, Marriott Grand Residence Club	6906	1317368
AccorHotels Group	Raffles, Banyan Tree, Fairmont, Sofitel, Rixos, Mantis, Pullman, MGallery.	4780	703806
Hyatt Hotels Corporation	Park Hyatt; Andaz; Grand Hyatt; Hyatt Hotels; Hyatt Regency; Hyatt Place; Hyatt House; Hyatt Zilara; Hyatt Ziva; Hyatt Residence Club	852	208297
Wyndham Hotel Group	Days Inn, Ramada Worldwide, TRYP by Wyndham, Wyndham Garden, Wyndham Hotels & Resorts, Esplendor by Wyndham	9200	809900
Jin Jiang International Holdings Co. Ltd.	Shanghai Jinjiang International Hotels Development Co., Jin Jiang Premier Hotels, Louvre Hotels Group	8715	941794
Huazhu Group Ltd. (formerly China Lodging Group)	Hanting Hotel, Hanting Plus, Hanting Express и Hi Inn, Hanting Premium Hotel, Joya Hotel и Man Xin Hotels and Resorts	4230	422747

*\* розроблено автором на основі [33]*

Аналіз основних міжнародних операторів показав, що у міжнародну мережу Hilton Worldwide входить 15 брендів, компанія Marriott International управляє готелями 30 брендів, Accorhotels - 23, Wyndham Hotel Group мають 20 брендів, IHG - 14, Hyatt Hotels Corporation - 6 брендів, китайські мережі Jin

Jiang International Holdings Co. Ltd. мають більше 7 брендів, Huazhu Group Ltd — 21 бренд. За даними 2018 року “325 Hotels” найбільша мережа за параметрами капіталізації, кількості готелів і номерного фонду є Marriott International, останнє місце посідає Hyatt Hotels Corporation, оператор Hilton Worldwide — 3 місце. Розподіл мереж за часткою ринку представлено на рис. 2.2.

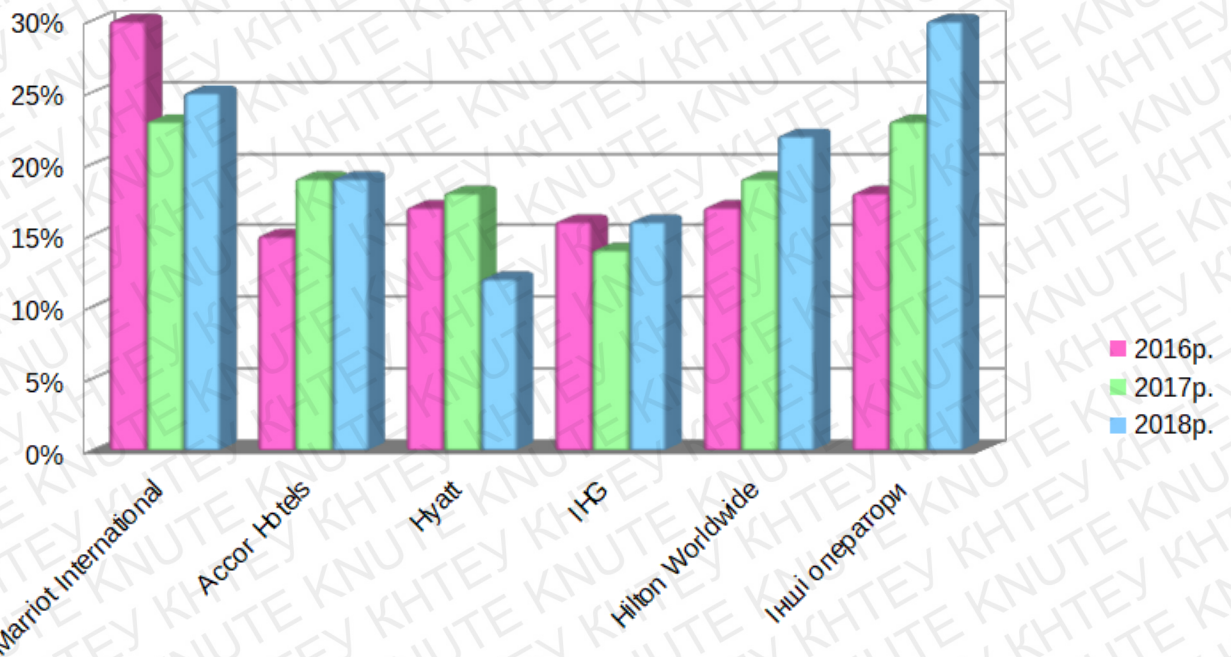


Рис. 2.2. Частка оператора “Hilton” на міжнародному ринку готельних послуг у 2016-2018 рр.

\* розроблено автором

Отже, дані рис. 2.2 показують, що “Hilton Worldwide” займає п'яте місце на ринку готельних послуг поряд із своїми основними конкурентами, серед яких ми виділили Radisson Hotel Group(який посідає перше місце), Accor Hotels, Marriott International, IHG та інші оператори. Основними критеріями відбору були номерний фонд, кількість брендів, що належать оператору, локалізованість у світі. Основною метою діяльності будь-якої готельної корпорації є отримання



доходів. Зіставимо показники розвитку готельних брендів з сумою отриманих ними чистих прибутків за 2016-2018 рр. (див. рис. 2.3)

Згідно з даними рисунку, оператор Marriott International займає лідируючі позиції в отриманні прибутків серед основних серед готельного ринку, де 2 місце посідає китайська мережа Jin Jiang, що займає найвищі показники у 2017р., а прибуток другого зростає у вигляді арифметичної прогресії. У даному аналізі Hilton Worldwide займає 3 місце, але прибуток оператора іде на спад, хоча у 2019 р. має усі показники до покращення.

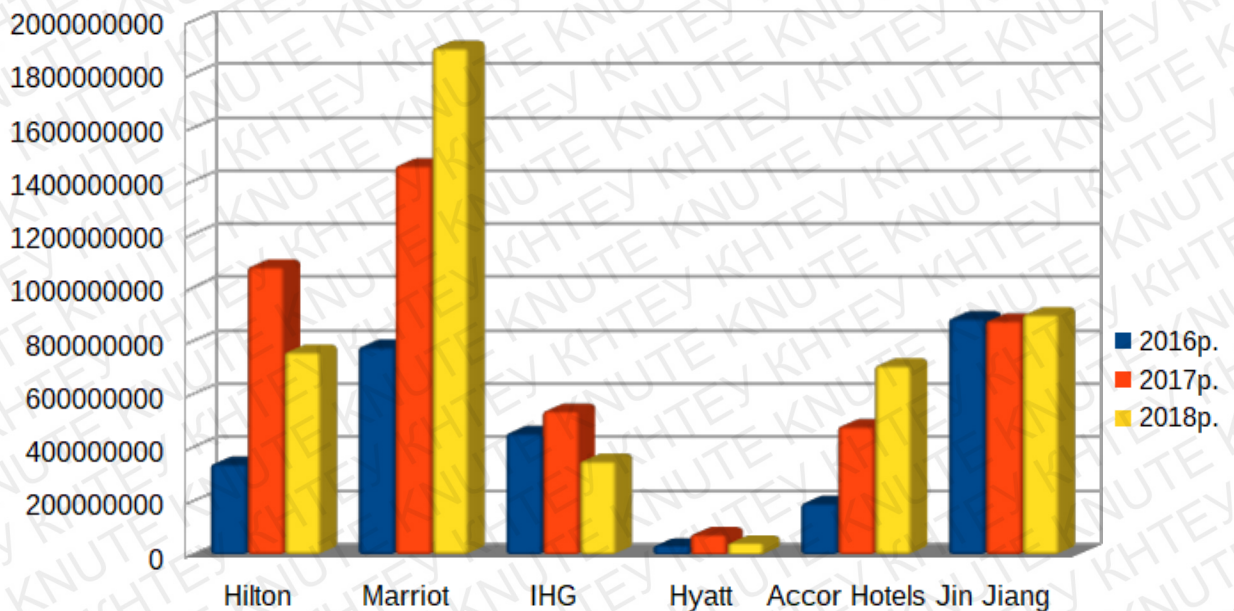


Рис.2.3. Динаміка чистого прибутку світових готельних мереж у 2016 -2018рр., \$ млн.

*\*розроблено автором*

З метою персоніфікованого обслуговування кожна з представлених мереж використовує власну систему лояльності. Мережа, “Hilton” використовує особисту систему лояльності, яка представлена у вигляді сайту або мобільного додатку і є водночас BigData усіх відвідувачів готелів даного оператора. Також слід зауважити, що “Hilton” дуже клієнтоорієнтована мережа, тому готельний

оператор розробив програму лояльності, яка називається Hilton Honors. Учасники підтримують свою активність в подяку пільг, які надає їм Hilton Honors. Мільйони членів зареєструвалися для отримання винагород за програмою Hilton Honors, що відкриває додаткові можливості доходу в майбутньому. Програма оновлює базу даних про клієнта кожного разу, щоб мати уявлення про переваги постояльців, і доступна у всіх готелях мережі по всьому світу. Ефективність цієї програми підтверджується тим, що з моменту реєстрації гостей в програмі Hilton Honors вони в два рази частіше зупиняються в готелях Hilton. Розглянемо детальніше програми лояльності “Hilton” та його конкурентів (таб.2.2).

Таблиця 2.2

**Порівняльна таблиця програм лояльності “Hilton” та корпоративних конкурентів**

Назва програми	Пропозиції
1. Hilton Honors	можливість обмінювати бонусні бали "Hilton" Honors у наших партнерів в сфері подорожей, шопінгу, харчування та розваг.
2. IHG Rewards Club	програма лояльності InterContinental, участь у якій, завдяки накопиченню балів, дає можливість обміняти бонуси на безкоштовні ночі - Reward Nights, сертифікати на шопінг та подорожі.
3. Marriott Bonvoy	об'єднує сервіси Marriott Rewards Moments і SPG Moments і разом з Marriott Moments дозволяє мандрівникам відкрити для себе більш 1,000 локацій, в яких будуть доступні близько 120,000 можливостей отримати незабутні враження за дуже вигідними цінами, а також розплатитися накопиченими членськими бонусами. Учасники програми також можуть відвідати цілий ряд концертів і музичних заходів.
4. World of Hyatt	бронювання тарифів, що включають комісію, для клієнтів і можливість заробити бали, які можна обміняти на безкоштовні ночі, авіамошти.
5. Le club Accor Hotels	програма лояльності Fairmont Hotels. Знижка до 10% на проживання в готелях вже з першого бронювання на сайті AccorHotels.com в країнах-учасниках. Доступ до знижок до 40% на закритих розпродажах AccorHotels на 48 год раніше за інших.

*\* розроблено автором*

У більшості мережевих готелів бонусна система включає отримання балів-винагород. Втім Hilton Honors у порівнянні з конкурентними програмами найбільш розвинута в інноваційному плані, що вважаємо однією з важливих конкурентних переваг для корпорації.

Для визначення конкурентоспроможності міжнародних готельних операторів на ринку готельних послуг доцільно використовувати графічний метод оцінки, а саме – багатокутник конкурентоспроможності. «Багатокутник конкурентоспроможності» - метод, що дозволяє досить швидко провести аналіз конкурентоспроможності товару компанії в порівнянні з ключовими конкурентами і розробити ефективні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності мереж.

Досліджувану мережу та її основних конкурентів проаналізовано за низкою критеріїв: якість персоналу, номерний фонд, інтер'єр/екстер'єр, впізнаваність бренду, унікальність послуги, рекламна активність та програма лояльності, які були оцінені за десятибальною шкалою на основі відгуків у інтернет-середовищі та досліджені показників діяльності. Узагальнені результати досліджень представлено на рис. 2.4.

З представленого рисунку можна наглядно побачити, що "Hilton" за своїми показниками має високі конкурентні позиції у таких показниках як: впізнаваність бренду, унікальність послуги, програма лояльності. Втім слабкими сторонами залишаються певні недоліки у ціновій політиці та якість обслуговування. Лідуючі позиції займає оператор Marriott за усіма показниками, окрім цінової політики — даний оператор встановлює найвищі ціни за свої послуги, останнє місце посідає оператор Hyatt.

Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності міжнародних готелів



*\*розроблено автором.*

## 2.2. Оцінка впливу чинників на процес міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора

Оцінка конкурентоспроможності підприємства допомагає з'ясувати ситуацію і стан підприємства, визначити засоби підвищення ефективності діяльності, поліпшення якості товарів і послуг, висунути управлінські рішення актуальних проблем. Наявність характеристик, параметрів і властивостей готельного підприємства, що дають перевагу позиції над конкурентними організаціями, є конкурентною перевагою готельного бізнесу. При аналізі конкурентних переваг доцільно розглядати ті організації, які схожі за низкою параметрів.

Конкурентоспроможність організації, що здійснює діяльність в області гостинності, включає в себе переваги не тільки за якістю пропонованих послуг,

але також і переваги, які дає вдале розміщення готелю, високий професійний рівень персоналу, ефективний маркетинг на підприємстві, раціональність прийняття управлінських рішень, ефективне управління персоналом, фінансова незалежність і стійкість, більшість з яких визначає споживач.

Фактори конкурентоспроможності - це безпосередні причини, наявність яких необхідна і досить для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Фактори конкурентоспроможності готельного бізнесу можуть бути тактичні і стратегічні.

Тактичні фактори конкурентоспроможності - це чинники, що забезпечують конкурентоспроможність на поточний період часу. Стратегічні фактори конкурентоспроможності забезпечують конкурентні переваги готелю в майбутньому.

Готельному підприємству слід орієнтуватися на стратегічні фактори, так як від них залежить сервіс і якість обслуговування відвідувачів, інновації, результативність діяльності підприємства та ін.

У зв'язку з вищевикладеним можна виділити чотири групи факторів конкурентоспроможності готельного бізнесу:

- 1) характеризують організацію;
- 2) характеризують послуги;
- 3) характеризують рівень обслуговування;
- 4) характеризують маркетингову діяльність.

Окрім вищеперерахованих, є наприклад, рівень репутації готелю - дуже значимий фактор, хоча не відноситься ні до економічної, ні до організаційної діяльності підприємства.

Рівень конкурентоспроможності готельного оператора формується із конкурентоспроможності окремих брендів та підприємств, що входять до його складу. Тому необхідною складовою випускної кваліфікаційної роботи є

дослідження особливостей діяльності окремого підприємства – готелю «Hilton Kyiv», що є об'єктом дослідження.

Готель “Hilton Kyiv” належить ТОВ “Міжнародно-діловий центр”, яке на 50% належить ТОВ "Альянс Технологій" і ТОВ “Трайверт Інвестмент Компані”. Ще 50% «Міжнародно-діловий центр» належить ТОВ консалтинговій компанії “Партнер” і ТОВ “Концептпроект”. Як і значна частина підприємств готельної мережі, досліджуване підприємство діє на умовах франчайзингу. Умови франшизи “Hilton” доволі прості: паушальний внесок розміром 5 000 000 доларів і роялті у розмірі 5% від доходу, що отримує підприємство від реалізації номерів. На додаткові послуги роялті не накладається. Тому можемо зробити висновок про необхідність диверсифікації додаткових послуг готелю.

В основі діяльності будь-якого готелю лежить його організаційна структура, яка дозволяє найкращим способом спеціалізувати роботу працівників для досягнення поставлених цілей і завдань. Зазвичай на практиці керівництво готелю використовує елементи різних систем управління при формуванні власної організаційної структури (див. рис. 2.5).

Безпосередній контроль і координацію роботи готелю “Hilton Kyiv” виконує керуючий заступник генерального директора готелю “Hilton Kyiv”. Генеральний директор координує усі інші підрозділи. Готель здійснює постійну взаємодію з усіма підрозділами по широкому колу питань, основними з яких є: відділ стратегічного розвитку, відділ реклами і зв'язків з громадськістю, технічна дирекція, відділ персоналу, відділ безпеки, відділ бронювання, юридичний відділ, бухгалтерія, відділ матеріально-технічного забезпечення, департамент інформатики і зв'язку, бюро охорони праці/кадрів, відділ закупівель, бюро пожежної безпеки, департамент господарського обслуговування.

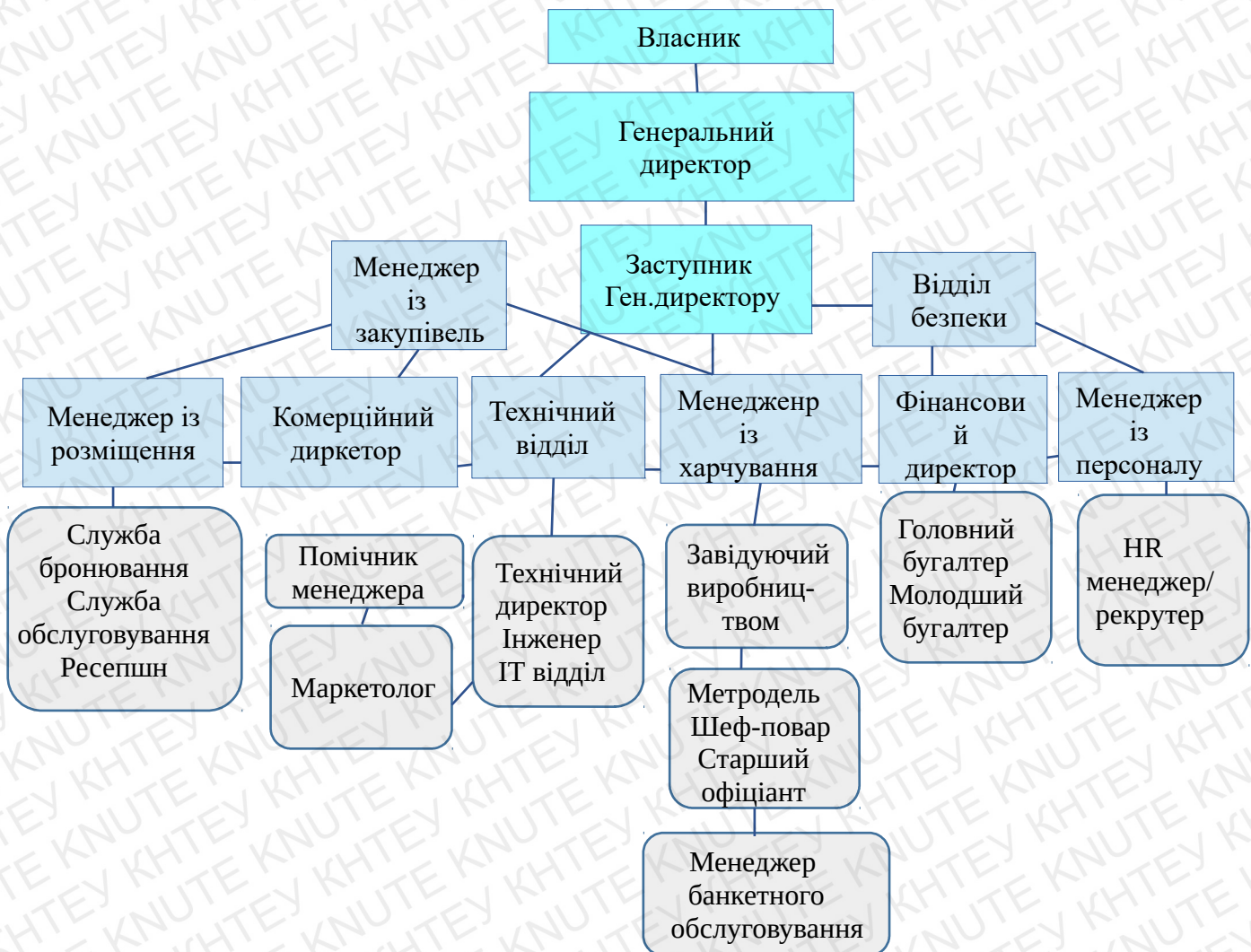


Рис.2.5. Організаційна структура готелю “Hilton Kyiv”

\*розроблено автором на основі [35]

Модель управління готелю “Hilton Kyiv” є лінійною. Кожен керівник забезпечує керівництво підрозділами, які знаходяться нижче, по всіх видах діяльності. Вона ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень, згідно з яким право віддавати розпорядження має тільки вища інстанція. Дотримання цього принципу має забезпечувати єдність управління. Така організаційна

структура утворюється в результаті побудови апарату управління з взаємодопомога органів у вигляді ієрархічної градації, тобто кожен підлеглий має одного керівника, а керівник має кількох підлеглих. Система лінійної ієрархії має як переваги, так і недоліки. З одного боку наявна чітка система взаємних зв'язків і функцій, ієрархічний розподіл, оперативність у прийнятті рішень, а з іншого боку — перевантаження керівників вищих рівнів, нерівномірний розподіл праці між співробітниками, повна залежність результатів роботи від кваліфікації вищих рівнів.

Отже модель управління є досить результативною, але покладає велику відповідальність на єдиного керівника, тому готель має деякі проблеми у побудові ієрархічних відносин і структурі менеджменту, через що є недоліки у якості обслуговування персоналу та кваліфікації кадрів.

Для формування погляду на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства готельного бізнесу необхідно дослідити його фінансово-економічні показники. Отриманий підприємством прибуток є основним джерелом фінансів і результатом діяльності готелю. Даний фактор містить у собі вплив таких показників, як витрати і обсяг реалізації послуг (див.табл.2.3).

Отже, фінансовий аналіз готелю “Hilton Kyiv” за 2016-2018pp. показує, що за останні роки готель оптимізує витрати і показує позитивне сальдо, через відновлення стану готельного ринку країни після подій 2014 р. Разом із падінням індекса інфляції у країні зменшились ціни на готельні послуги, збільшився обсяг реалізованих послуг, а отже і попит. Втім для готелю міжнародного рівня, який належить мережі Hilton Worldwide, необхідно стимулювати зростання доходів і покращувати фінансові показники, щоб відповідати зростаючим стандартам світового оператора.



Таблиця 2.3

**Структура та динаміка доходів готелю “Hilton Kyiv”,  
за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, - 2016 / 2018	% 2016 / 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.:	386260	404065	425652	39392	-99,9
Дохід від експлуатації номерного фонду	266520	274764	259647	-6873	-2,6
Дохід від надання додаткових послуг	37467	43235	41288	3821	10,1
Дохід від реалізації послуг ресторанного господарства	70685	72731	99177	28519	40,3
Інші послуги готелю	11587	13334	25539	13952	120,4
Валовий прибуток	243803	249131	253614	9811	4
Податок на прибуток від звичайної діяльності	60950	62282	63403	2453	4
Чистий прибуток	182852	186848	190211	7359	4

*\*розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

В роботі оцінюємо конкурентоспроможність готельного оператора, отже доречно говорити про послугу. Наведемо основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність послуг підприємств готельного бізнесу у табл. 2.4.

Номерний фонд готелю представлений 20 видами номерів. Що стосується цінової політики “Hilton Kyiv”, яку ми проаналізували на прикладі номерного фонду, вона неоднорідна, з одного боку відвідувачів бентежить завищена ціна, наприклад сніданок на особу складає 40 долларів, з іншого готель повністю укомплектовано під систему “розумний дім” (див. табл. 2.5).

## Основні фактори конкурентоспроможності товарів, послуг [23]

Якість продукції, послуг	Ціна продукції	Витрати при споживанні
технічний рівень виробництва; технічний рівень продукції, послуг; рівень організації; рівень управління; рівень розвитку інновацій	витрати на виробництво; витрати управління; витрати на маркетинг і рекламу; прибуток; витрати на науково-дослідну роботу	експлуатаційні витрати; економія при споживанні; експлуатаційний термін; система технічного обслуговування.

Номерний фонд готелю відповідає високому рівню оснащення готелів найвищої категорії, тому що розроблений на основі міжнародних стандартів оператора “Hilton”. Через те, що ціноутворення в Україні багато у чому залежить від рівня інфляції сьогодні, можна спостерігати зниження цін з 2016-2017рр., коли індекс інфляції в середньому склав 112%, а у 2018р. - 109%. Втім слід зазначити, що номерний фонд складає невелику частку від загального стану конкурентоспроможності готелю. Розглянемо тенденції щодо зміни цінової політики на види номерів у звітному періоді (див. рис.2.6).

Усі номери в готелі “Hilton Kyiv” - це стильні номери з телевізором з супутниковими каналами, кондиціонером і кріслами, а також міні-холодильником, мікрохвильовою піччю і електрочайником поряд з просторими ванними кімнатами — повна комплектація.

Таблиця 2.5

## Характеристика номерного фонду готелю "Hilton Kiyv"

Тип номеру	Середня ціна за ніч, грн	Характеристика
Номер Твін	6356	Номер із зоною відпочинку. До послуг гостей кондиціонер, телевізор, електричний чайник і міні-бар. Окрему ванну кімнату з душем укомплектовано феном і безкоштовними туалетно-косметичними засобами.
Гостьовий	6576	Затишний і світлий номер, площею понад 26 кв.м. Функціональні меблі, ліжка "Квін" або "Кінг" (відповідають стандарту Хілтон) укомплектовані ортопедичним матрацом. Кожен номер оснащений високошвидкісним Інтернетом і системою індивідуального клімат-контролю. Також для людей з інвалідністю.
Делюкс	7173	Номер розміром 42 кв.м. Двоспальне ліжко "Квін" або "Кінг" сайзу, або два ліжка "Твін". У зоні відпочинку встановлений кавовий столик і затишне крісло. Майже всі ванні кімнати оснащені душем. Велике дзеркало з підсвічуванням і підігрівом.
Представницький номер	7572	Номер з ліжком розміру "king-size" і квадратурою 30 кв.м. Також робочий стіл, висока стеля, велике вікно, індивідуальний кондиціонер і клімат-контроль, доступ в Інтернет, ЖК-телевізор, супутникове телебачення, платні канали, радіо, електронний замок з ключ-картою, міні-бар, кавоварка, сейф з можливістю зберігання ноутбука, праска, прасувальна дошка, додатково встановлені "англійські" розетки.
Напівлюкс	12593	Великі вікна та підвищений рівень комфорту меблів у просторих номерах напівлюкс. Ліжко "Кінг" або два ліжка "Твін". Гості мають доступ до послуг та привілеїв представницької вітальні: сніданок, напої та закуски протягом дня, алкогольний бар ввечері, персональні комп'ютери з доступом в Інтернет.
Номер для гостей з обмеженими можливостями	Ціна залежить від типу номеру, розміру ліжка	Номер з можливістю переміщення на інвалідному візку, який повністю укомплектований і адаптований для людей з обмеженими можливостями.

\* розроблено автором

Також у готелі пропонують сніданок "шведський стіл". Особливу увагу стравам інтернаціональної кухні приділяє ресторан готелю. Цілодобовий бар — гарне місце з фірмовими напоями. Також готель може похвалитися молекулярною кухнею в H-Bar.

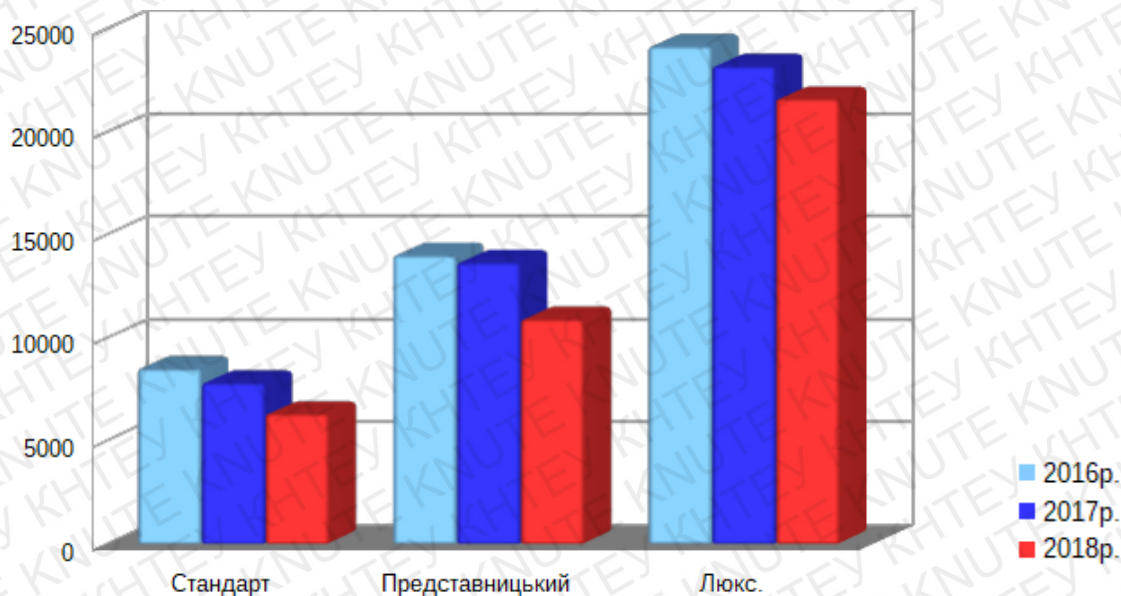


Рис. 2.6. Цінова політика номерного фонду “Hilton Kyiv” 2016-2018 рр.

*\*розроблено автором*

У готелі пропонують трансфер з аеропорту, цілодобовий ресепшн і хімчистку. Послуги готелів також включають косметичні процедури, парову баню і хамам. Шанувальникам активного відпочинку знадобляться заняття фітнесом, спортзал і фітнес-зал.

Одним з факторів, що характеризують рівень конкурентоспроможності, є персонал. Якість обслуговування залежить саме від професіоналізму співробітників, вміння працювати з людьми, володіння іноземними мовами. Однією з конкурентних переваг, що підвищують конкурентоспроможність готелю, є підвищення кваліфікації персоналу. Якість обслуговування сьогодні можливо визначити через відгуки у соціальних мережах і сайтах готелів.

З метою оцінки конкурентоспроможності персоналу нами було проаналізовано відгуку споживачів щодо якості обслуговування у досліджуваному готелі. Критеріями оцінки виступили такі параметри: чистота, комфорт перебування, розташування, співвідношення ціни і якості, зручності,

персонал. Оцінювання проводилося за 10 бальною шкалою, де 1 — дуже погано, 10 — дуже добре. Результати представлені на рис. 2.7.

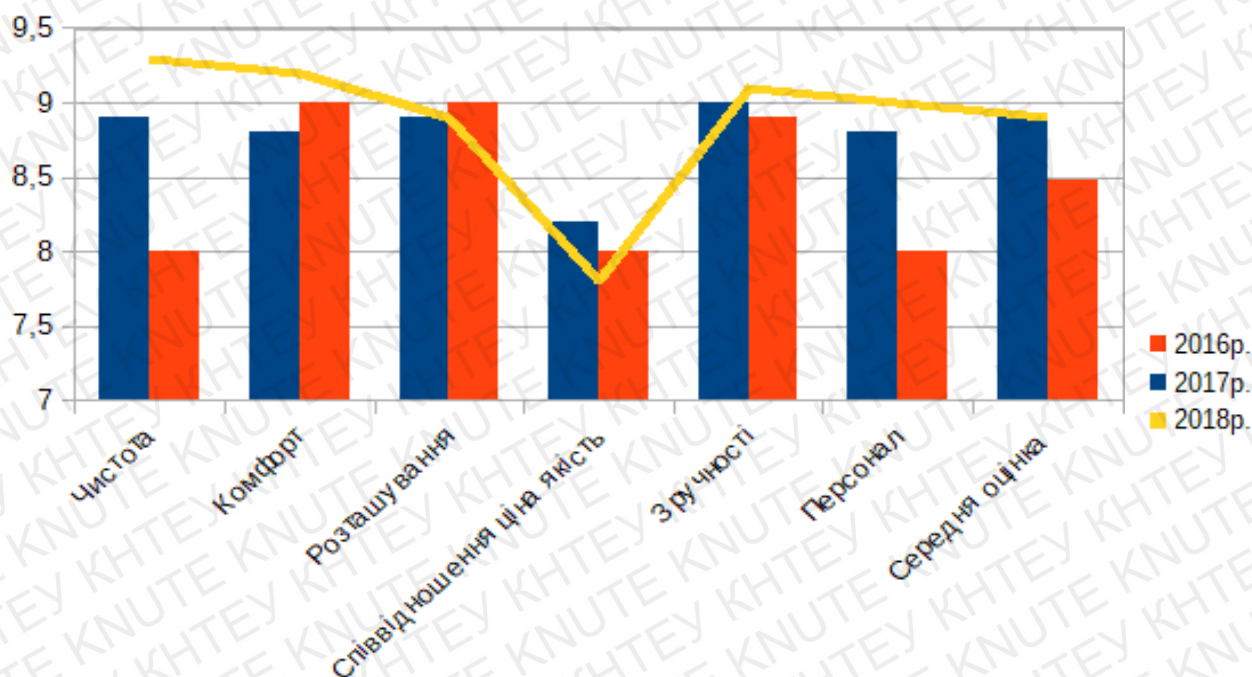


Рис. 2.7. Оцінка споживачів рівнем обслуговування у готелів Hilton Kyiv” у 2016-2018 рр.

*\*розроблено автором на основі опитування споживачів*

Як бачимо з даних рис. 2.7, обслуговування в досліджуваному готелі має достатньо високий рівень. Випадає із контексту досліджень єдиний критерій “ціна-якість”. Зважаючи на високу вартість проживання, вважаємо це цілком закономірним. Поруч з цим, на наш погляд, для забезпечення конкурентоспроможності ці показники мають бути вищими та складати не нижче 9,5.

Варто зазначити, що у готелі “Hilton” задля підвищення кваліфікації кадрів відбуваються корпоративні тренінги, а також для стимулювання персоналу.

Крім цього, готель направляє нових співробітників для навчання в корпоративний університет. Кожному новому співробітнику компанія виділяє досвідченого наставника, який надає всіляку підтримку і допомогу новачку і

допомагає відчутти йому себе більш впевнено в новій для нього ролі, навчає основними програмами бронювання і використання комп'ютерних технологій, навчає правильному діалогу з клієнтами і проходженню внутрішніх перевірок. Також компанія працює над створенням програми співпраці з навчальними закладами, яка буде спрямована на підвищення якості навчання студентів і сприятиме розвитку системи обміну професійним досвідом.

Як роботодавець “Hilton” надає певні переваги своїм співробітникам (див.табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Програми розвитку співробітників готелю “Hilton Kyiv”

Переваги для співробітників	Характеристика
Тиждень вдячності учасників команди	Тиждень урочистостей, нагород та подій, які вшановують працівників “Hilton” на всіх рівнях.
Сплачена відпустка	Співробітники отримують два тижні оплаченої відпустки(іноді 2-5 тижнів).
Медичне страхування	Повне покриття для всіх медичних та стоматологічних потреб.
Знижка для співробітників	Знижки в усіх готелях “Hilton”, які поширюються на друзів та членів сім’ї співробітників(від 35 \$ за ніч “low-cost”, до 65 \$ за ніч у “mid-scale”, “upscale”. Багаторічні працівники можуть отримати ці переваги навіть після виходу на пенсію або звільнення з посади.
Hilton University	Options of Hotel College, Commercial College, Leadership College, General Studies College, and Owners College для співробітників на вибір (2500 курсів, вебінарів, лекцій).
Робота віддалено/ вдома	Можливість для персоналу працювати вдома за побажанням.
Допомога в оплаті за навчання	“Hilton” забезпечує відшкодування за навчання корпоративним працівникам.
Відпустки для батьків	Новоспечені батьки можуть взяти оплачуваний час для догляду за своєю дитиною.
Членство у спортзалі	Співробітники отримують безкоштовне членство в тренажерному залі за місцем роботи.
Служби допомоги по догляду за дітьми	Працівники мають доступ до знижених тарифів денного перебування.

Із недоліків, які мають місце у взаємодії з персоналом, можемо виділити високу плинність кадрів у ресторанах при готелі, а також серед працівників служби прийому і розміщення. Вважаємо, що це спричинено неповною відповідністю заробітних плат високим стандартам, що висуваються перед співробітниками готелю.

Важливими факторами конкурентоспроможності є маркетингова діяльність підприємства. Цільова орієнтація на споживача - це головна мета маркетингу.

Грамотно організована маркетингова діяльність покращує фінансово-господарську діяльність готельного підприємства та його економічні показники.

Маркетингові заходи “Hilton Kyiv” грають не останню роль у формуванні конкурентоспроможності готелю. У своїй маркетинговій політиці мережа “Hilton” робить акценти на персоніфікації обслуговування відвідувачів. Цій же меті служить і корпоративна програма лояльності Hilton Honors Worldwide, яка охоплює готелі всіх мереж компанії. Розглянемо основні маркетингові інструменти, що використовуються досліджуваним підприємством (див. рис. 2.8).

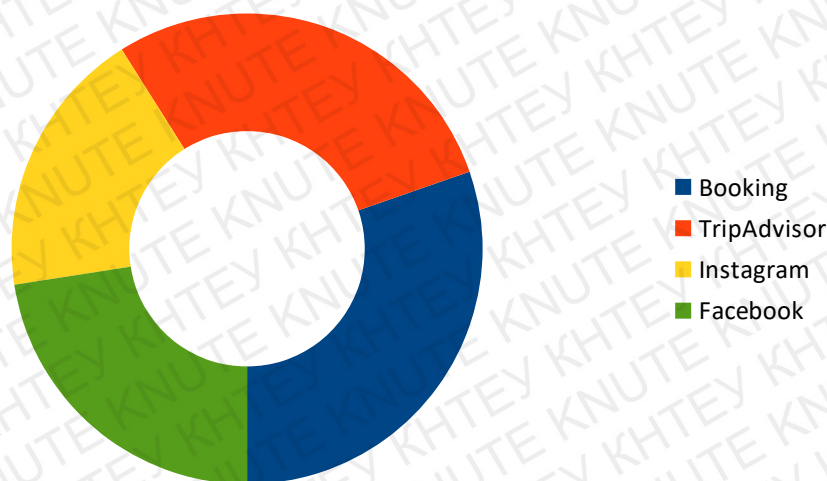


Рис. 2.8. Основні маркетингові інструменти готелю “Hilton Kyiv”

\* розроблено автором

Сьогодні важко говорити про стратегію “Hilton Kyiv” у ЗМІ, рекламу, медіа. Серед маркетингових заходів, що було виявлено під час дослідження, можна виділити рекламу в Instagram, Facebook, інколи борди у місті Київ. Більшість споживачів, що відвідують готель, роблять це через сталу репутацію бренду або нетворкінг. Окремо слід зазначити той факт, що “Hilton Kyiv” досі не має свого сайту задля комфорту відвідувачів, споживач звертається до російського сайту.

Маркетингові заходи у “Hilton Kyiv” спрямовані на рекламу в соціальних мережах. Не в повній мірі реалізується PR-діяльність. Спостерігається розвиток інтернет-маркетингу (просування в соціальних мережах Instagram, Facebook). “Hilton Kyiv” слід звернутися до стратегій поведінки світового оператора, наприклад, стратегія “Take me to Hilton”, щоб утримувати і залучати нових споживачів.

Група факторів соціальної поведінки включає фактори мінливих відносин в суспільстві, звичаї і очікування суспільства (наприклад, ставлення до ролі жінок, ролі підприємництва, меншин (національних, сексуальних) в суспільстві, громадських рухів).

Дослідження демографічних чинників зовнішнього середовища також відіграє важливу роль при аналізі потенціалу готелю, тому менеджер повинен аналізувати питання, що стосуються чисельності населення, розміщення його по окремих країнах та регіонах, вікової структури з виділенням працездатного населення, учнів та пенсіонерів. Так ринок туризму людей похилого віку є в даний час найбільш швидкозростаючим.

Дослідивши поведінку та відгуки клієнтів готелю “Hilton Kyiv” і дійшли висновку, що більшість з них звертаються до даного оператора, спираючись на репутацію готелю, отже мають великі очікування від цінової політики до обслуговування.



### 2.3. Аналіз технологій міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора

Конкурентоспроможність готелю міжнародного або національного рівня залежить напряду від особливостей впливу, зовнішніх чинників, які можна класифікувати на фактори мікро і макро середовища. Зміст зовнішніх змінних, що впливають на функціонування готелів і враховують специфіку галузі гостинності, представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

#### Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність готелів [35]

Фактори	Характеристика	Оцінка
Макроекономічні фактори впливу		
1. економічна політика держави	Рівень безробіття, ВВП, темпи інфляції, реальні доходи громадян, бюджетні показники, наявність трудових та сировинних ресурсів; показники системи оподаткування; розміри доходів населення і їх структура і розподіл	10
2. політична ситуація в країні	Стабільність політичної системи; криміногенна ситуація; рівень розвитку демократії; ступінь свободи ЗМІ; діяльність органів влади і ступінь їх втручання	9
3. правова система	Нормативні акти регулюють готельний бізнес (в сфері оподаткування, розвитку підприємництва, туризму); програми розвитку регіонів; ефективність роботи наглядових органів за дотриманням законодавства; спадкоємність правових норм по горизонталі і вертикалі.	7
4. соціальна і культурна політика держави	Рівень приросту тривалості життя; рівень життя громадян; смертність і народжуваність громадян; структура суспільства за статтю, освітою, віком, складом сім'ї, рівнем доходу; щільність населення країни; питома вага робітників, службовців, учнів, пенсіонерів інших категорій громадян; тривалість відпустки, забезпеченість культурними об'єктами (бібліотеками, театрами, спортивними спорудами та ін.)	7
5. міжнародна ситуація	Міжнародні саміти, кінофестивалі, виставки та інші заходи; військові конфлікти; ступінь інтеграції країни в світове господарство; доступність рекреаційних та інших технологій.	9
6. природні і кліматичні ресурси	Природні ресурси; рекреаційні ресурси; особливості кліматичного чинника країни; дефіцитність даних ресурсів по окремих регіонах країни.	6

Галузеві фактори впливу		
1. конкуренти	Види, якість, ціна послуг у конкурентів; імідж, реклама, рівень сервісу; організаційний і технічний рівень виробництва головних конкурентів; фінансовий стан конкурентів; ринкова стратегія, цілі і завдання головних конкурентів; частка ринку; клієнти; зовнішня політика; диверсифікація діяльності; наукова і дослідницька діяльність; маркетингова діяльність; виробнича база.	9
2. постачальники товарів і послуг	Умови оплати та ціни; сталість; швидкість і форма доставки; розмір партії; якість ресурсів.	7
3. споживачі	Ключові клієнти; основні споживачі, структура клієнтів за статтю, освітою, віком, доходу, складу сім'ї; прихильність до певного готелю; методи покупки; психогеографічні ознаки; основні мотиви при виборі послуг готелю; бажаний рівень сервісу.	9
4. контактна аудиторія	Ставлення до готелю ділових кіл, ЗМІ, муніципальних і державних установ, громадських організацій, місцевої громади та ін.	6
5. альянси, ради і асоціації	Спільна маркетингова діяльність, консалтинг формування нормативно-правового регулювання в галузі.	8

Ми оцінили макро- та мікро - фактори у таблиці 2.7 за 10-бальною шкалою, де 1-найменш впливовий фактор, 10-найбільш. Отже, найбільший вплив на функціонування готелів надають економічні чинники. Мало того, щоб знати, скільки у компанії потенційних клієнтів, набагато важливіше визначити, які послуги вони заохочують купити. На платоспроможний попит громадян впливає безліч факторів, серед яких рівень розвитку економіки країни, розмір оплати праці, рівень інфляції та безробіття. Слід враховувати високий ступінь залежності попиту на готельні послуги від рівня доходу. Внутрішні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності готелю, були визначені у попередньому параграфі.

Таблиця 2.8

## Порівняльна таблиця послуг готелів категорії 5\*м. Києва

Готель	Номерний фонд	Додаткові послуги	Парковка	Харчування	Розміщення з тваринами	Мови спілкування персоналу
Hilton Kyiv	262	Послуги бізнес-центру СПА-салон Фітнес центр Басейн Няня/Послуги по догляду за дітьми	Безкоштовно	1 ресторан	Розміщення з домашніми тваринами дозволено. За додаткову плату.	Німецька англійська російська українська французька
InterContinental	272	СПА-салон Фітнес центр Салон краси Басейн Джазовий вечір Послуги бізнес-центру	УАН 225 за день	3 ресторани	Розміщення з домашніми тваринами заборонено	Англійська російська українська
Hyatt	234	Басейн СПА-салон Фітнес центр Послуги бізнес-центра Няня/Послуги по догляду за дітьми	Безкоштовно	3 ресторани	Розміщення з домашніми тваринами можливе	Англійська російська українська
Fairmont	258	Приватний басейн з сауною Спортзал і фітнес-центр. Тенісний корт Поле для гольфа Няня/ догляд за дітьми Послуги бізнес-центру	УАН 180 на день	1 ресторан	Розміщення з домашніми тваринами дозволено. За додаткову плату.	Німецька англійська російська українська французька італійська

\* розроблено автором

Особливу увагу щодо факторів зовнішнього середовища слід звернути на дослідження конкурентного середовища. Що стосується конкурентів готелю “Hilton Kyiv”, то до них належать: InterContinental, Fairmont Grand Hotel, Hyatt

Regency, Premier Palace Hotel, більшість з яких належать міжнародним операторам. Аналіз показав, що ціна за номери досить відрізняється в даних готелях порівняно із готелем “Hilton Kyiv”, хоча серед зазначених конкурентів “Hilton Kyiv” не є найдорожчим (див.табл. 2.8).

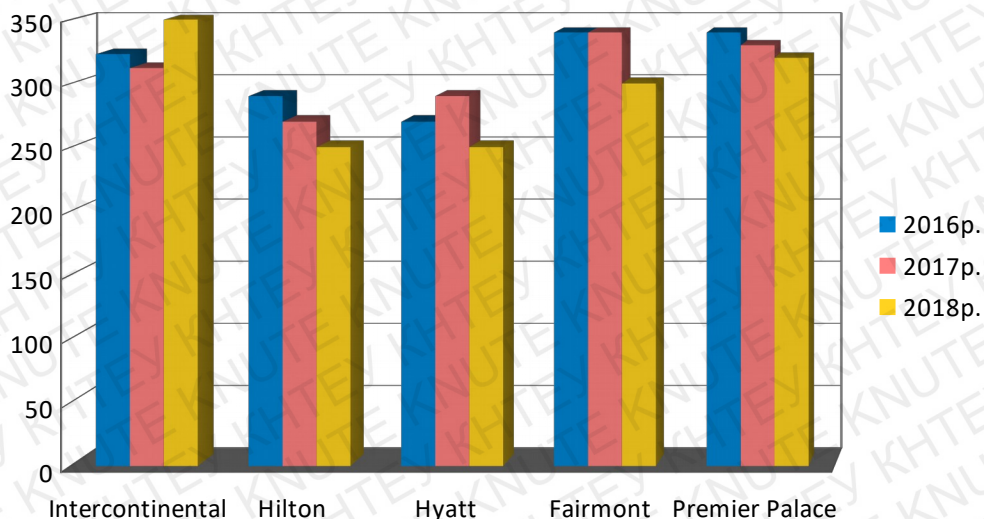
Всі вище перелічені готелі мають майже однаковий спектр послуг, подібні за розташуванням, сегментом споживачів. Всі ці готелі мають вдале розташування, як і “Hilton Kyiv”, а саме у центрі міста, біля туристично - привабливих локацій. Що стосується інфраструктури, то вона також розвинута в усіх готелях даного аналізу: поблизу метро, ресторани, розважальні центри.

Сучасне середовище, в якому функціонують компанії готельного бізнесу, характеризується виключно високим ступенем невизначеності, динамізму і складності. У випадку “Hilton Kyiv” цінова політика формується методом витрат і орієнтацією на ціни бренду/іміджу готелю, задля підтримки репутації оператора, що зазвичай обговорюється в умовах придбання франшизи. Отже, цінова політика характеризується “стратегією престижних цін” здебільшого орієнтованих на корпоративну часту споживачів. Розглянемо цінову політику “Hilton Kyiv” у порівнянні з готелями конкурентами: InterContinental, Hyatt, Fairmont, Premier Palace (рис. 2.9).

Аналіз рис. 2.9 показує, що у порівнянні з мережевими конкурентами, “Hilton” посідає 4 місце, передостаннє, (серед п’яти готелів), де найдорожчий готель InterContinental посідає 1 місце. Отже, можна зробити висновок, що “Hilton Kyiv” є набагато привабливим для споживачів у ціновому відношенні, хоча це не єдина перевага.

Одним із факторів, що забезпечують відповідний рівень проживання в готелі, є забезпечення безпеки клієнтів, тобто безпеки перебування самого гостя в готелі і безпеки та збереження його майна. Ці параметри певною мірою впливають і на формування репутації готельного підприємства, оскільки

безпека проживання - це та характеристика послуги, яка цікавить багатьох користувачів послугами гостинності.



*Рис. 2.9. Цінова політика на основні послуги у готелях категорії 5\* м.Київ (на прикладі номеру стандарт) у 2016-2018 рр.*

Використання методів стратегічного менеджменту для визначення відносної конкурентоспроможності організацій (послуг) припускають застосування SWOT - аналізу, який є основним методом, що дозволяє проводити аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. SWOT - аналіз використовується поряд з експертним методом. Експерти встановлюють набір сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для аналізованої організації та її конкурентів; визначають вагу (значущість) факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а також оцінку впливу цих факторів на розглянуті організації; знаходять зважені оцінки впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища шляхом множення експертних значень і факторів (таб.2.9).

Згідно з даними табл. 2.9, можемо зробити висновок, що сильними сторонами досліджуваного підприємства є впізнаваність бренду, технічні

інновації, що застосовуються готелем для зручності споживачів та економії енергоресурсів (система “розумний дім”). Також однією з переваг підприємства можемо назвати високий рівень навченості персоналу.

Із слабких сторін варто виділити високу плинність кадрів, що негативно позначається на рівні обслуговування споживачів. Також підприємство залежне від зовнішніх факторів, які у нашій країні є мінливими та часто непрогнозованими.

Таблиця 2.9

### SWOT - аналіз готелю “Hilton Kyiv”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впізнаваність бренду</li> <li>2. Технічні інновації для поліпшення клієнтського обслуговування(сучасна система бронювання, система підтримки клієнтів, усі зручності для людей з інвалідністю) і постійного оновлення бізнес-процесів</li> <li>3. Розташування в самому центрі Києва</li> <li>4. Близько 540 готелів в більш ніж 78 країнах</li> <li>5. "Hilton" вже 93 роки працюють в галузі. Це робить їх справжніми експертами в готельній індустрії</li> <li>6. Гарна репутація на ринку гостинних послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Труднощі на глобальному рівні через різні політичні устрої і вимоги урядів</li> <li>2. Плинність персоналу для інноваційного готелю рівня 5 зірок в Україні</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інновації в сфері обслуговування клієнтів Hilton Honors, ResMax.</li> <li>2. Цифрова революція і краще використання технологій</li> <li>3. Локація у центрі міста приносить багато виручки в періоди туристичного буму</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренція з боку розвинених закордонних брендів у Києві (Intercontinental, Nayat, Fairmont, Premier Palace) та національних мереж.</li> <li>2. Економічна і політична турбулентність у країні, інфляції.</li> </ol>

*\* розроблено автором*

У другому розділі нами було розглянуто конкурентні позиції готельного оператора “Hilton” на міжнародному ринку готельних послуг за наступними критеріями: цінова політика, впізнаваність бренду, якість обслуговування,

номерний фонд, фінансові показники, наприклад, чистий прибуток. Отже, оператор “Hilton” має серед основних корпорацій-конкурентів “Marriott”, “AccorGroup”, “Hyatt”, “IHG”, “Jing Jiang”. Серед основних факторів впливу на готелі було виокремлено макро- та мікро- чинники. Таким чином готелі піддаються найбільшого впливу наступним макро - факторам: економічні та політичні, і споживачам та послугам як мікро-факторам.

## **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА “HILTON”**

### **3.1 Розроблення програми формування міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора**

Процес формування конкурентних переваг є дуже трудомістким і вимагає від закладу постійної роботи по вдосконаленню своєї діяльності, бо більшість ресурсів, які створюють конкурентні переваги, можуть бути легко скопійовані конкурентами в короткостроковому періоді.

У сучасних умовах ринку міжнародний готельний менеджмент перебуває в постійному пошуку нових підходів до оцінки ефективності та конкурентоспроможності діяльності закладів розміщення та основою для формування конкурентних переваг. Порівняно новою, але вже досить виправданою технологією оцінки ефективності діяльності готельних підприємств є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка є інструментом стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації як фінансові, так і нефінансові (навчання і розвиток співробітників, бізнес-процеси, споживачі).

Для підприємств вітчизняного готельного бізнесу можна запропонувати наступну систему збалансованих показників (табл. 3.1), в межах якої здійснюється формування цільових орієнтирів стратегічного розвитку, трансформація стратегічних цілей в показники середньострокового управління,



моніторинг руху підприємства на шляху до стратегічних цілей, актуалізація та коригування цілей.

Таблиця 3.1

**Система збалансованих показників визначення конкурентоспроможності для міжнародного готельного оператора "Hilton"**

Напрямки	Стратегічні цілі	Показники
Фінансові ресурси	Сталий розвиток (фінансовий, іноваційний, маркетинговий, управлінський) в готелях і подальша експансія бренду	<ul style="list-style-type: none"> <li>• середні надходження на діючий номер</li> <li>• середні розцінки за номер</li> <li>• прибутковість номерного фонду</li> <li>• середня сума відвідування</li> <li>• рентабельність</li> </ul>
Споживачі	Орієнтація як на корпоративних клієнтів, так і на іноземних в'їзних (виїзних) туристів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• асортимент послуг</li> <li>• частка ринку</li> <li>• класність готелю</li> <li>• ступінь впізнаваності (бренд)</li> <li>• кількість турфірм, з якими укладені договори на розміщення</li> <li>• відсоток постійних клієнтів</li> <li>• індекс задоволеності клієнтів</li> <li>• кількість скарг</li> <li>• середній час на обслуговування одного відвідувача</li> </ul>
Внутрішні бізнес-процеси	Оптимізація основних обслуговуючих бізнес-процесів, підвищення уваги до окремих послуг найбільш важливих для створення споживчої цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• собівартість одиниці послуг</li> <li>• продуктивність праці</li> <li>• адміністративні витрати</li> <li>• витрати на маркетинг/рекламу</li> <li>• ступінь автоматизації бізнес-процесів</li> </ul>
Навчання та розвиток	Перенавчання персоналу, підвищення кваліфікації, задоволеності співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• середнє співвідношення керівних кадрів і підлеглих</li> <li>• коефіцієнт плинності кадрів, оновлення кадрів</li> <li>• частка працівників із вищою освітою</li> <li>• час на навчання одного співробітника</li> </ul>

Розробка системи збалансованих показників є невід'ємною складовою готельного менеджменту. Цей інструмент стратегічного планування дає можливість адаптуватись до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підвищити її конкурентоспроможність, збільшити задоволеність внутрішніх і зовнішніх споживачів, підвищити ефективність внутрішніх процесів, і як наслідок, збільшити чистий прибуток готелю.

Окрім того, одним із найважливіших напрямків формування стратегічних конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами, які ми аналізували у попередньому розділі.

Зростаюча потреба підприємств, компаній та підприємницьких структур покращити якість продукції та послуг з одночасним змиженням їх собівартості та часу, необхідного для їх створення, вимагає урізноманітнення взаємовідносин з суб'єктами економічних відносин.

На сучасному етапі в розвинених країнах світу, застосування державними та приватними організаціями аутсорсингових схем починає приймати масовий характер. При цьому зарубіжні компанії розвинених країн передають аутсорсинговим компаніям окремі бізнес-процеси та стратегічні функції управління. Аутсорсинг, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови.

До того ж сьогодні все більшого розповсюдження отримують мережеві та віртуальні організації, що представляють собою добровільну, тимчасову форму кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів, що забезпечує радикальну конкурентну перевагу завдяки оптимізації організації виробництва

товарів та послуг. Для таких організацій характерна остаточна відмова від виробництва, зосередження на маркетингу та просуванні бренду. Тому в умовах економічної нестабільності вітчизняного готельного бізнесу до вирішальних чинників конкурентоспроможності готелю слід віднести:

1. Адаптивна організаційна структура, здатна сформувати певний порядок завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створювати умови для реалізації трудового потенціалу персоналу, швидко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, бути інноваційно активною.

2. Наявність технічних ресурсів, інноваційного обладнання, матеріально-технічної бази.

3. Якісна маркетингова діяльність готельного закладу.

4. Наявність фінансових та інвестиційних ресурсів, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність через реалізацію передових інвестиційних проектів у межах готельного закладу, або реалізацію інноваційних управлінських та технологічних рішень в питаннях, менеджменту.

5. Наявність якісних інформаційних ресурсів спрямованих на формування привабливого іміджу підприємства та активізацію маркетингово-збутової діяльності.

6. Конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства.

7. Висококваліфікований та високопрофесійний персонал готелю.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи нами встановлено високий рівень конкурентоспроможності досліджуваного готельного оператора.

З метою формування конкурентоспроможності досліджуваного готельного оператора доцільно цей процес розділити на етапи. Наше бачення розроблення конкурентної стратегії представлено на рис. 3.1.

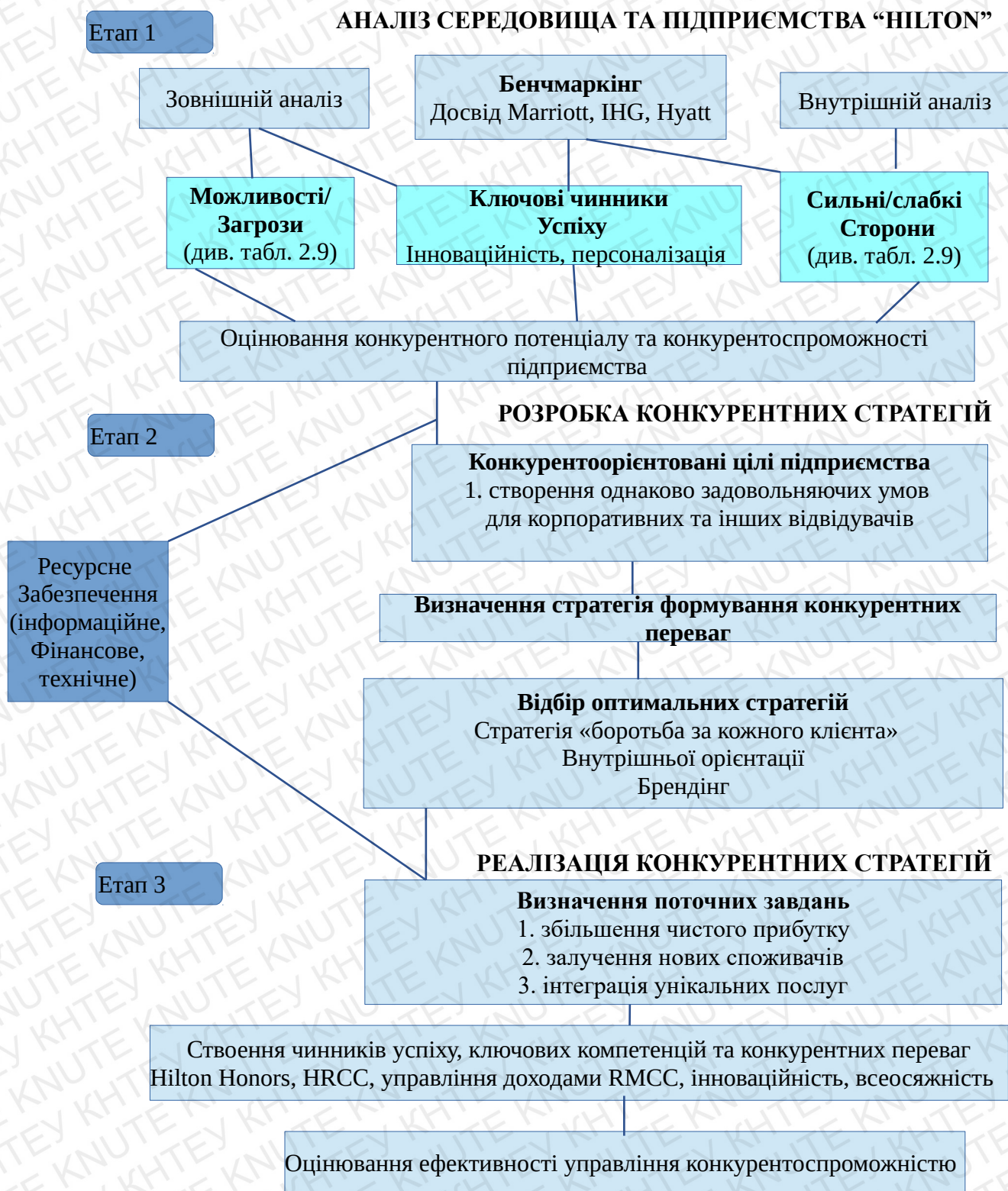


Рис.3.1. Розробка конкурентної стратегії оператора “Hilton”

\* розроблено автором

Згідно з представленим рисунком, перший етап полягає у аналізі середовища (внутрішнього та зовнішнього), який оснований на SWOT-аналізі, а також залученні передових технологій, які застосовуються у конкурентів.

На основі проведеного аналізу, на другому етапі і відбувається розробка конкурентних стратегій, які повинні відповідати конкретним цілям мережі. При цьому відбувається аналіз фінансових, інформаційних, маркетингових ресурсів для реалізації конкурентної стратегії. При відповідності кількості ресурсів поставленим задачам може бути проведено останній етап — реалізація конкурентної стратегії.

Вибір розвитку конкурентних переваг відбувається виходячи з категорії, місця розташування, типу підприємства. При розвинутій базі для надання основних і додаткових послуг, наявності відомого бренда, на наш погляд, основа формування конкурентних переваг повинна виявлятися у вигляді персоніфікованого обслуговування. Таким чином, пропозиції щодо розвитку конкурентних переваг досліджуваного готельного оператора, будуть ґрунтуватися на підвищенні ступеня задоволення споживача.

За основу розробки візьмемо систему конкурентної теорії 4С, запропоновану Робертом Лотерборном, яка орієнтована на споживача. Втім модифікуємо дану систему із власними пропозиціями. Відповідно до загальної системи конкурентну перевагу готелю може бути забезпечено чотирма основними напрямками: споживач, цінова політика, зручність, комунікація. Тобто дана система спрямована на складання портрету цільового споживача (табл. 3.2).

Як бачимо з даних запропонованої розробки, адаптована система 4С включає такі складові: споживач (consumer), колаборація (collaboration), комунікація (communication), Дзвінок-питання\Дзвінок спілкування (Call-to-talk\ Call-to-ask ).

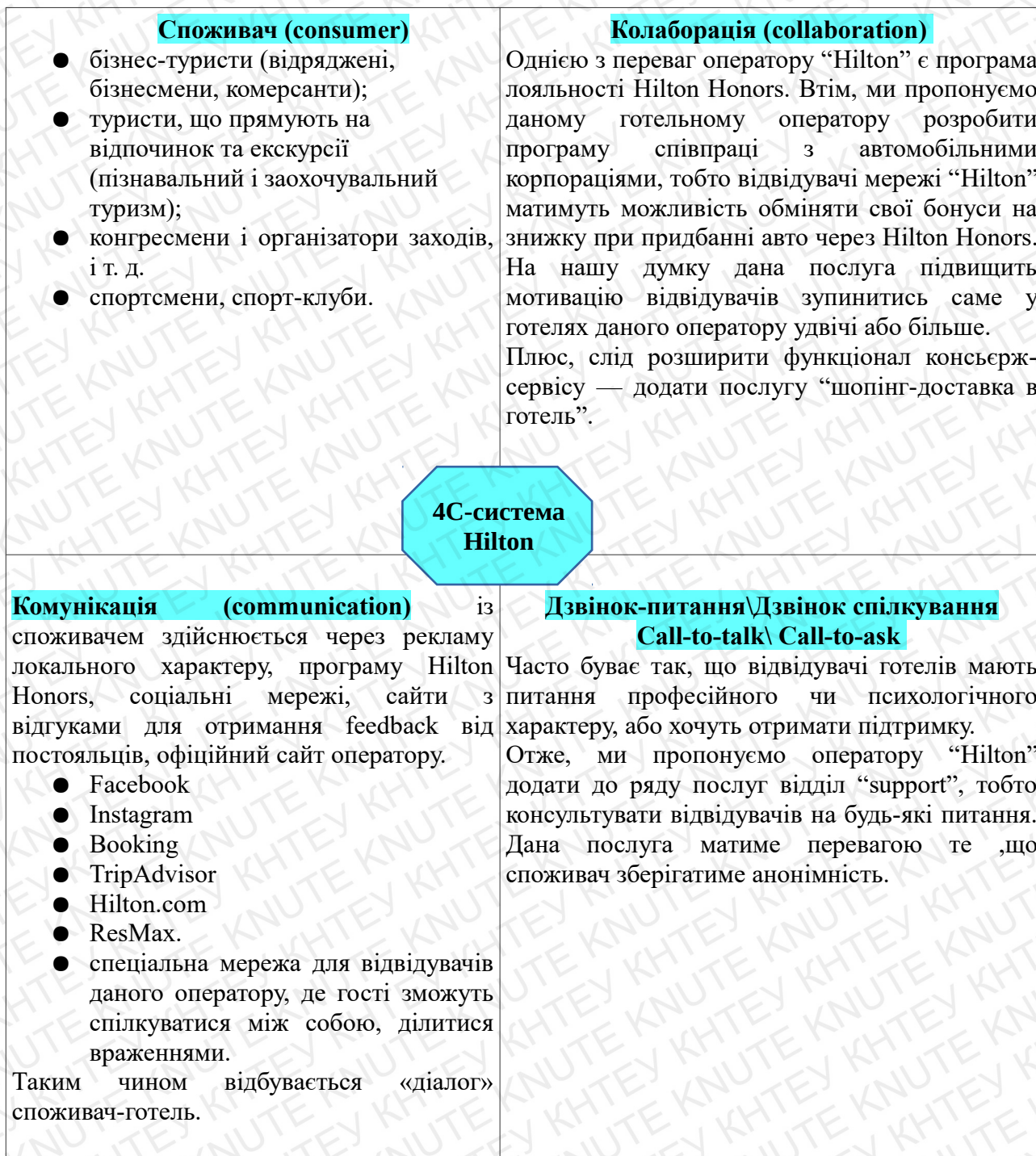


Рис. 3.2 Система 4С, адаптована під особливості готельного оператора “Hilton”

\* розроблено автором

Із попередніх досліджень можемо сказати, що потенційний споживач досліджуваного підприємства є доволі визначеним. Проте імовірно, що в

подальшому портрет споживача буде змінюватися, а готельний оператор повинен бути готовим до цього процесу.

Іншою складовою запропонованої розробки є співпраця. У неї ми вкладаємо нові погляди на колаборацію. Зокрема, пропонуємо можливість розрахунку та обміну бонусами і т. д. Наприклад, колаборація з автомобільними корпораціями: відвідувачі оператора “Hilton” отримують бонуси за перебування у готелі і можуть обміняти їх на знижку при придбанні авто, з корпорацією якого у оператора угода. Таким чином: більше відвідувачів — більше балів — більше продажів авто.

Також, сьогодні в умовах розвитку цифрової економіки для зручності споживачів слід інтегрувати систему розрахунку криптовалютами (Cryptocurrency). Тобто відвідувачі оператора зможуть сплачувати за послуги готелю у криптовалюті, а саме у найвідоміших цифрових валютах світу: Bitcoin, Ethereum, Litecoin.

Серед додаткових послуг оператору “Hilton” можна виділити консьєрж-сервіс, який виконує функцію основного контактного лиця споживачів. Ми пропонуємо розширити спектр послуг консьєржу: додати функцію “шопінг-доставка в готель”, згідно якої консьєрж супроводжуватиме споживачів під час шопінгу.

У Hilton Honors є сотні партнерів по всьому світу: від райдшерінгових компаній, авіакомпаній і компаній по оренді автомобілів, кредитних карт і винних клубів. Кожен з цих партнерів - це ще одна можливість заробити більше балів Hilton Honors.

Вибір партнера затверджується як централізовано, в штаб-квартирі мережі, так і на місцевому рівні, коли кожен мережевий готель самостійно приймає рішення (виходячи з умов місцевого ринку) про вибір стратегічних партнерів. Стратегія "Hilton" по формуванню мережі полягає в тому, що визначаються

ключові напрямки, за якими між партнерами відбувається тісна взаємодія і за якими партнери всебічно підтримують один одного (так, готелі "Hilton" використовують тільки продукцію Coca-Cola і Unilever). У подібних мережевих взаємодіях "Hilton" грає роль лідера, що направляє розвиток спільної діяльності, що пояснюється силою мережевого бренду.

Система комунікації у мережі відбувається значною мірою на основі мобільного додатку. Разом з тим у маркетингових цілях використовуються і соціальні медіа, інтернет-ресурси, веб-сайт. У межах досліджень пропонуємо для підвищення рівня комунікації між гостями впровадити спеціальну соціальну мережу локального характеру, що буде працювати за принципом інших соціальних медіа, але зв'язуватиме лише тих гостей, які проживають у готелі, будуть ділитися враженнями.

Останній напрямок націлений на підвищення довіри гостей і працівників готелю. Крім стандартної консьєрж-служби пропонуємо створення гарячої лінії, яка дозволить гостям дзвонити та ділитися своїми проблемами або радісними моментами.

На наш погляд, запропоновані розробки дадуть можливість кращої комунікації з гостем та підвищать рівень його лояльності до підприємства.

### **3.2. Моделі міжнародної конкурентоспроможності готельного оператора**

Модель конкурентоспроможності готелю формують стратегії поведінки, управління, розвитку на ринку готельних послуг. Стратегія поведінки визначає позицію готельного оператора на ринку послуг.

Зараз вибір моделі міжнародної конкурентоспроможності може різнитися в залежності від того ринку, на якому функціонує підприємство, від зовнішніх та



внутрішніх факторів впливу. Аналізуючи різні підприємства можна виділити основні стратегії міжнародної конкурентоспроможності, які використовує оператор (див. табл.3.2).

Отже, аналіз стратегії оператора “Hilton”, дозволив зробити висновок, що серед вищеперерахованих стратегій найбільш відповідною до нашого підприємства “Hilton Kyiv” є стратегія “брендінгу” та група стратегій «внутрішньої орієнтації», яка інтегруватиме більше інноваційних рішень програм оператору та франшизи.

Таблиця 3.2

### Основні стратегії оператора “Hilton”

Стратегія оператора	Сутність
1. Стратегії зовнішньої орієнтації	це стратегії створення мереж з представниками супутніх галузей для спільного впливу на фактори зовнішнього середовища. Наприклад, мережа "Hilton" при виході на нові ринки створює мережі не тільки з готельними фірмами, але і з фірмами супутніх галузей. Для "Hilton" компаніями-партнерами є локальні представництва компаній American Express, Coca-Cola, Unilever, відомі компанії-авіаперевізники, а також турагентства, які проводять рекламу оператору.
2. Група стратегій «брендінг»: - стратегія створення портфеля брендів; - кобрендінг; - ребрендінг.	стратегічний брендінг покликаний створити і підтримувати стійкий імідж готельної мережі і готелів, що входять до неї. При стратегії кобрендінга завдяки мережевому об'єднанню з постачальниками та іншими стратегічними партнерами відбувається взаємне посилення брендів учасників мережевої взаємодії, створюються важливі комплементарні активи, і бренди просуваються спільно. Стратегії ребрендінгу, як правило, пов'язані з необхідністю зміни концепції готелю або переходу на нові сегменти або в нові ніші, що вимагають нового бренду. Так, придбання мережею "Hilton" готелів під маркою Scandic зажадало вкладення додаткових коштів в їх ребрендінг в Скандинавії. Придбання мережею Six Continents готельної мережі під маркою Posthouse зажадало ребрендінгу зі створенням нового бренду Holiday Inn.
3. Стратегія клієнтоорієнтованості	базується на персоніфікованому деталізованому портреті споживача через Big Data Hilton Honors, що представляє собою програму лояльності. Відділ бронювання і

	<p>обслуговування клієнтів “Hilton” (HRCC) обробляє замовлення в рамках всього портфоліо готелів “Hilton”.</p> <p>HRCC охоплює кожен континент і мову по всьому світу. Крім цього, через кластерну програму бронювання ResMax є розширене обслуговування і можливості звіту, що підвищує ефективність і прибутковість роботи для власників і операторів, які беруть участь.</p>
4. Стратегії «лідерства по витратах»	<p>Ці стратегії пов'язані з вибором форм чи способів управління готельною мережею, що сприяють зниженню операційних витрат і раціоналізації структури управління нею. Поширеною формою управління готельним підприємством є франчайзинг. При франчайзингу потрібен дуже жорсткий контроль за дотриманням стандартів сервісу. Як зазначив генеральний менеджер готелю “Hilton” в Роттердамі, мережа надає перевагу «менчайзінгу», тобто призначенню мережевих менеджерів “Hilton” на керівні посади в усіх франчайзингових готелях, завдяки чому мережа в певній мірі здатна захистити свій бренд.</p> <p>Умови франчайзингу “Hilton”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• паушальний внесок \$ 5 млн.;</li> <li>• роялті — 5 % від прибутку номерного фонду.</li> </ul>
5. Група стратегій «внутрішньої орієнтації»	<p>Дана група пов'язана з розвитком внутрішніх процесів надання якісного готельного продукту. У цю групу входять стратегії, пов'язані з активним застосуванням інформаційних технологій і розвитком спільних мережевих планів по впровадженню нових технологій, модернізації та автоматизації процесів обслуговування у всіх готелях мережі. Одним з важливих напрямків тут є створення єдиної системи бронювання, передачі інформації за допомогою автоматизованих мережевих баз даних і т. д. : Hilton Honors, ResMax, HRCC.</p>
6. Стратегія горизонтальної диверсифікації	<p>Ця стратегія припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. Наприклад, система “розумний дім” у номерах оператору “Hilton”.</p>

Згідно з даними табл. 3.2, можемо сказати, що готельна мережа використовує доволі значну кількість стратегічних підходів у своїй діяльності. Вважаємо, що це дозволяє підприємствам обрати оптимальну модель співпраці при формуванні договірних стосунків.

Для визначення стратегії оператора “Hilton” спочатку слід визначити внутрішнє та зовнішнє середовища, які чинять безпосередній вплив на позицію та конкурентоспроможність оператора на ринку готельних послуг. Отже, зовнішнє середовище складається з політико-економічної ситуації в країні, де локалізується готель, другим за важністю фактором є конкурентна позиція готелю, наявність міжнародних конкурентних корпорацій або локальних. Тут доречно говорити про практик у бенчмакрінгу в світових мережах готельного бізнесу, коли оператор використовує досвід корпорацій-конкуруєнтів для аналізу та адаптування останнього під себе.

Аналіз внутрішньої середовища складається з внутрішньої політики оператора, корпоративної культури, фінансового стану та маркетингової стратегії. У другому розділі ми визначили, що фінансові показники готелю мають позитивний характер, корпоративна культура знаходиться на високому рівні, тому що оператор надає безліч переваг співробітникам, хоча точно визначити маркетингову стратегію складно.

Основними напрямками підвищення якісних показників конкурентоспроможності готелю є:

1. Використання міжнародних стандартів обслуговування, діючих в готельному бізнесі;
2. Використання сучасних інформаційних технологій, що розширюють доступність готельних послуг;
3. Вдосконалення організації всіх циклів обслуговування споживачів готельного підприємства;
4. Підвищення кваліфікації персоналу, безпосередньо пов'язаного з організацією основних і додаткових послуг, та ін.

До основних напрямів підвищення економічних показників конкурентоспроможності готельних підприємств слід віднести вдосконалення

фінансового менеджменту і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів готельного підприємства; вдосконалення прогнозування та бюджетування діяльності готельного підприємства.

До основних напрямів підвищення маркетингових показників конкурентоспроможності готельних підприємств слід віднести:

1. Вдосконалення комунікаційної політики просування готельних послуг на ринок, розвиток різноманітних форм співробітництва з організаціями турбізнесу, ЗМІ, конгрес-центрами, великими корпораціями, міжнародними організаціями;

2. Вдосконалення збутової політики на основі постійного контролю ефективності збутових каналів;

3. Вдосконалення ціноутворення на основі аналізу попиту і пропозиції, розробки систем знижок, диференціації цін та ін.

Однак слід зазначити, що при розробці стратегічних і оперативних рішень керівнику необхідно враховувати всі фактори, що впливають на конкурентну позицію готелю; односпрямовані заходи не дадуть бажаного ефекту підвищення конкурентоспроможності. Конкуренція в готельному бізнесі є ефективним механізмом зниження індивідуальних витрат виробництва готельних послуг, економії всіх видів ресурсів, поліпшення якості обслуговування в індустрії гостинності, впровадження інноваційних технологій протягом усього циклу виробництва готельних послуг, подальшої диференціації пропозиції у сфері гостинності.

Реальні стратегії компаній, як правило, повинні бути засновані на наборі різних конкретних варіантів. Провідні дослідники стратегічного менеджменту рекомендують забезпечити при реалізації стратегії, взаємодію цих варіантів один з одним, але при цьому залишати менеджерам можливість гнучкого реагування на нові можливості і несподівані ризики.

Перш за все стратегічні пріоритети - це ряд конкретних дій, які компанія повинна зробити для виконання стратегії в середньостроковій перспективі. Стратегічні пріоритети повинні бути орієнтовані на майбутнє і повинні бути зосереджені на обмеженій кількості варіантів, які найбільш важливі для успіху організації протягом наступних кількох років.

Отже, стратегічні пріоритети - це найважливіші, чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які служать основою для розробки стратегії, керівництвом при її реалізації, критерієм її ефективності. В контексті конкурентоспроможності готельного оператора стратегічні пріоритети розглядаються як набір послуг, які формують конкурентну перевагу, програму їх розвитку у довгостроковій перспективі.

Отже, на конкурентоспроможність готелю впливають безліч чинників, серед яких слід виділити тактичний (що відображає фактичну перевагу готелю на цей період у порівнянні з конкурентами) і стратегічний (що відображає потенційну перевагу підприємства в майбутньому). До основних конкурентних переваг готельного закладу доцільно віднести: можливість надання клієнтам більш якісного та привабливого продукту у порівнянні з конкурентами; прибутковість готелю; можливість успішного перспективного розвитку як для власників, так і для персоналу. Якщо оцінювати конкурентоспроможність підприємства на конкретний (фактичний) момент, то слід виділити важливість наступних показників: інноваційна діяльність; унікальність готелю; ефективність процесу бронювання, продажу послуг та пропонованого сервісу; відкритість (відвідування клієнтами, які не є постояльцями, місць здійснення додаткових послуг: кафе, ресторанів, спортивних і оздоровчих центрів тощо); орієнтованість готелю на клієнта (форми заохочення та стимулювання клієнтів).

Отже, можна стверджувати, що стратегія оператора "Hilton" зазвичай "стратегія клієнтоорієнтованості" та "внутрішньої орієнтованості", що

втілюється у програмі лояльності. Слід зазначити, що навіть засновник корпорації, Конрад Хілтон, стверджував, що готелю слід вести “тактику боротьби за клієнта”, тому що вважав споживачів та інновації найважливішими факторами успіху та конкурентоспроможності готелю. Втім, оператору слід використовувати також інші стратегії, тобто поєднувати для отримання позитивних результатів у довгостроковій перспективі, наприклад стратегії брендінгу, горизонтальної диверсифікації.

Втім, серед основних стратегічних напрямків діяльності будь-якого готельного оператора є розширення, тобто освоєння нових ринків, споживачів. Експансія готельної мережі є значною. Кількість підприємств, що долучаються до неї, збільшується у арифметичній прогресії. Поруч з цим, на наш погляд, відкриття нових підприємств відбувається неповністю обгрунтовано.

Вирішення цього питання ми вбачаємо у формуванні рекомендацій щодо розширення діяльності задля досягнення вищого рівня конкурентоспроможності (див. рис. 3.3).

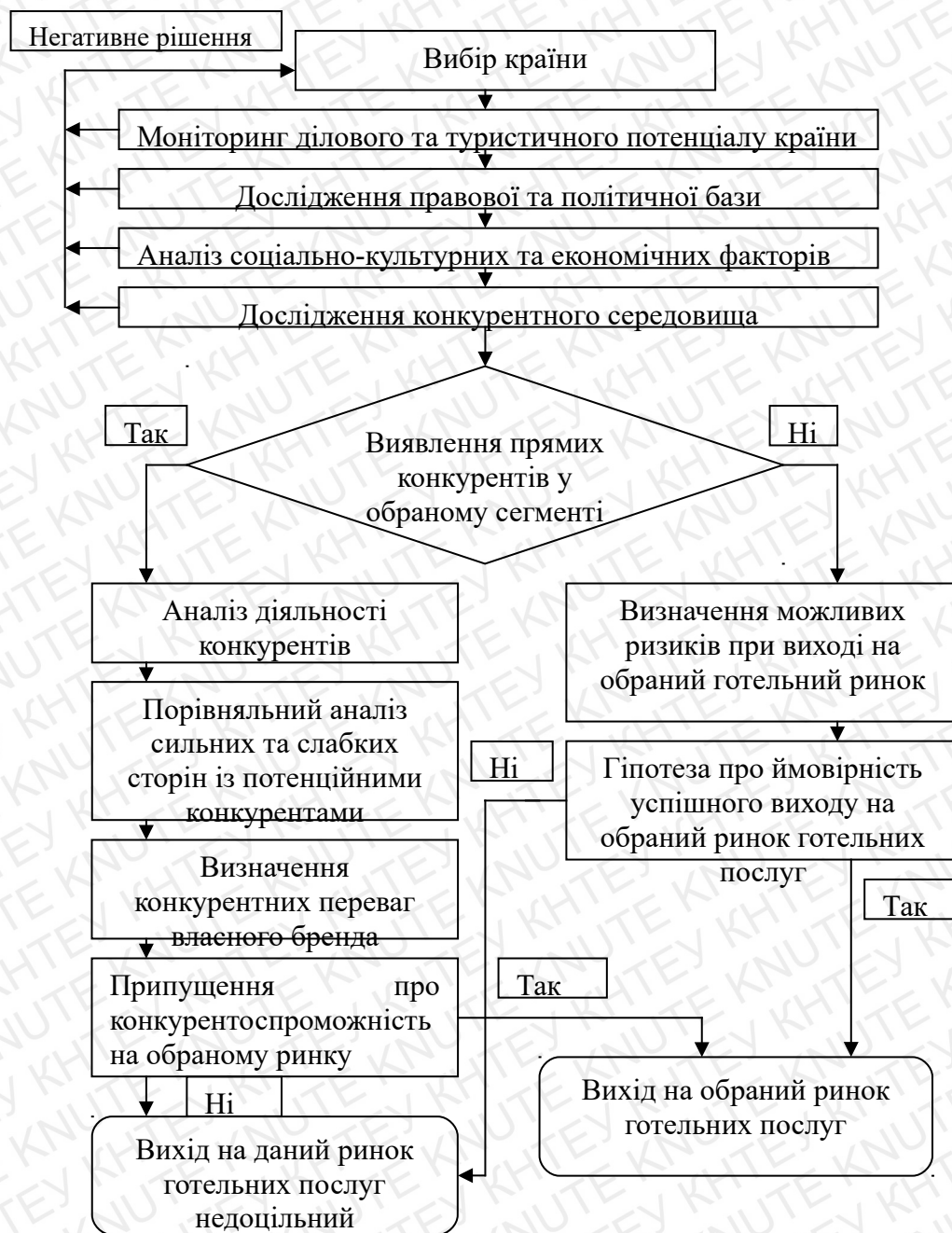


Рис. 3.3 Алгоритм розширення діяльності готельного оператора

Згідно з даними представленого рисунку вибір країни, в якій готельний оператор планує розширення своєї діяльності, ґрунтується на моніторингу ряду факторів зовнішнього і внутрішнього характеру та визначення прямих конкурентів на ринку. Подальше дослідження їх показників діяльності стає

основою для прийняття рішення щодо доцільності виходу на обраний ринок. У разі негативного рішення відбувається пошук нових шляхів розширення ринку.

Визначені позиції можуть бути використані у діяльності оператора та сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності на міжнародному ринку готельних послуг.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи були проаналізовані та систематизовані теоретичні та практичні аспекти міжнародної конкурентоспроможності у готельному бізнесі, що дало підстави зробити наступні висновки:

На основі узагальнення наукових джерел встановлено, що під поняттям «конкурентоспроможність готелю» слід розуміти здатність і можливість засобів розміщення надавати готельні послуги в конкурентних ринкових умовах, за рахунок наявних конкурентних переваг отримувати додатковий прибуток, який спрямовується, як на розвиток готелю і його кадрового складу, так і на забезпечення якісного обслуговування своїх клієнтів. Конкурентоспроможність відображає ступінь задоволення вимог споживача; кваліфікацію персоналу, інноваційність готелю.

Процес формування конкурентних переваг є дуже трудомістким і вимагає від готелю постійної роботи по вдосконаленню своєї діяльності, тому що більшість ресурсів, які створюють конкурентну перевагу готелю, є легко копіюваними конкурентами з плином часу. У роботі виявлена доцільність формування готелями конкурентних переваг, заснованих на наявності високої репутації, лояльного, професійного персоналу, ефективного маркетингу, на використанні ефективних систем управління, програм лояльності, на копіювання яких конкурентам знадобляться великі фінансові витрати.

На підставі моніторингу конкурентних позицій готельного оператора «Hilton» на міжнародному ринку готельних послуг проаналізовано конкурентоспроможність готелю і фактори впливу на нього. Встановлено, що конкурентоспроможність готелю залежить від цілого комплексу чинників, які доцільно класифікувати таким чином: зовнішні чинники готелю (макросередовище і мезосреда); фактори галузевого оточення; чинники

внутрішнього середовища готелю. На зовнішні фактори готель не може надавати впливу при формуванні конкурентних переваг, тому найбільше значення при підвищенні конкурентоспроможності готелів мають фактори внутрішнього середовища (виробничо-господарська діяльність готелю; особливості та специфіка готельних послуг; різноманітність і якість обслуговування відвідувачів готелю; маркетингова діяльність готелю).

В роботі виділені шляхи підвищення конкурентоспроможності засобів розміщення по кожній групі чинників, а також обґрунтовано, що заходи по підвищенню конкурентоспроможності готелю повинні носити комплексний характер.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що готельне підприємство не може впливати на фактори макроекономічного рівня: політична та економічна ситуація країни, кліматичні умови, соціальний та культурний стан, міжнародна ситуація, правова система тощо, (може тільки підлаштувати свою роботу під вплив даних чинників) при створенні конкурентних переваг, отже, найбільше значення в розвитку конкурентоспроможності готелів грають чинники мікросередовища (галузеві) і фактори внутрішнього середовища готельного підприємства: поведінка покупців, діяльність конкурентів, маркетингові дослідження.

В роботі було виявлено, що оцінка конкурентоспроможності підприємства у сучасному світі складається з наступних показників: інноваційна діяльність; унікальність готелю; ефективність процесу бронювання, продажу послуг та пропонованого сервісу; відкритість (відвідування клієнтами, які не є постояльцями, місць здійснення додаткових послуг: кафе, ресторанів, спортивних і оздоровчих центрів тощо); орієнтованість готелю на клієнта (форми заохочення та стимулювання клієнтів).

Найбільш важливим показником виступає наявність додаткових послуг, як фактор підвищення конкурентоспроможності додаткових послуг, тобто створення нових готельних послуг, наявність яких демонструє конкурентоспроможність готелю.

У результаті формування позицій міжнародного готельного оператора на ринку готельних послуг було запропоновано модифіковану систему 4С, яка включає наступні елементи: споживач (consumer), колаборація (collaboration), комунікація (communication), Дзвінок-питання\Дзвінок спілкування (Call-to-talk\ Call-to-ask). Оператору слід інтегрувати нові послуги до вже існуючих: колаборація оператору з автомобільними корпораціями для обміну балів на знижку за авто; розширення функціоналу послуги “консьерж”; створення єдиної соціальної мережі адаптованої під оператора “Hilton” для спілкування між відвідувачами готелю, обміну враженнями; система розрахунку в готелі криптовалютами, а також послугу “Дзвінок-питання\Дзвінок спілкування” для консалтингу відвідувачів, на різні питання або просто спілкування.

Модель конкурентоспроможності оператора складається з певних стратегій поведінки на ринку готельних послуг. Серед основних ми виділили: стратегія зовнішньої та внутрішньої орієнтації; стратегія брендінгу, про яку доречно говорити, так як “Hilton” — одна з найбільших мереж; стратегія клієнтоорієнтованості, яка в основному працює над програмами лояльності та бронювання для утримання своїх клієнтів і залучення нових (Hilton Honors, ResMax); стратегія горизонтальної дивесифікації, що вимагає нових технологій, відмінних від використовуваної: номери у форматі “розумний дім”.

## СПИСОК ВИКОРИМТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. – 147 с.
2. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. — № 11 (38). — 2016. — С. 551—554.
3. Баташева М. А., Баташева Э. А. Конкурентоспособность предприятия: Сущность и способы ее эффективного повышения /М.А. Баташева, Э.А. Баташева // Молодой ученый. 2015. №21. 355 с.
4. Бортник Л. В. Методика оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств / Л. В. Бортник // Регіональна бізнес-економіка та управління. – № 1(33). – ВФЕУ. – С. 95–101.
5. Бортник Л.В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу: дис. к.е.н: 08.00.04 / Л.В. Бортник; Одес. нац. екон. ун-т. – О., 2014. – 222 с.
6. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М.В. Босовська – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
7. Горіна Г.О. Напрями підвищення ефективності діяльності міжнародних готельних організацій і асоціацій / Г.О. Горіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. – 2012. – № 1. – С. 148–153. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nvpushk\\_2012\\_1\\_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nvpushk_2012_1_29.pdf)
8. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
9. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник

- конкурентоспроможності підприємств // Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – №4. – С. 5 – 8.
10. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації / В. І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 6 (35). – С. 29-35.
  11. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
  12. Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А.А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. — 2014. — № 1 (16). — С. 58—64.
  13. Єпіфанова І. Ю. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі в Україні / Єпіфанова І. Ю., Гайдей М.О. // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №23. – С. 53-57.
  14. Жуков, А. В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг на основе применения ин센див-программ : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. В. Жуков ; Гос. университет упр. — М., 2014. — 172 с.
  15. Завідна Л.Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні / Л.Д. Завідна // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. — 2015. — Т. 20. Вип. 3. — С. 91—95.
  16. Зазимко А. Політична економія: Структурно-логічний навчальний посібник/ Анатолій Зазимко; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. - 2-е вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2006.
  17. Зайнагабдинова Л. Р. Анализ качества гостиничных услуг на предприятиях/ Л.Р. Зайнагабдинова // Молодий вчений. 2014. №8. 471 с.
  18. Інновації та технології в готельному бізнесі [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://otkroibisnes.ru>

- 19.Катькало В.С. Сітьові стратегії готельного бізнесу: монографія / В.С. Катькало, В.Н. Шемракова. — Спб.: Вищ. школа менеджменту, 2008. — 384 с.
- 20.Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. Посіб. / М. Клименко, О. С. Дубова, Д. О. Барабась [та ін.]. - К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
- 21.Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. для вузів / Л. С. Кобиляцький. - К.:Зовнішня торгівля, 2003 – 304 с.
- 22.Конкурентоспроможність економіки. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://cyberleninka.ru> 54
- 23.Конкуренція. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://cyberleninka.ru>
- 24.Конкурентні переваги готельного підприємства. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article>
- 25.Конкурентоспроможність. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://studbooks.net>
- 26.Конкуренція в готельному бізнесі. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://prohotel.ru>
- 27.Кузнецова Н.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н.М. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. — № 41 (2). — С. 54— 59.
- 28.Литвиненко Т. Базові складові поняття "конкуренція" /Т. Литвиненко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2008. - Вип. 99-100. - С. 72- 75. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2008\\_99-100\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2008_99-100_25)

- 29.Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. — Вип. 5. — 2016. — С. 216—219.
- 30.Мельниченко С.В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. — Сер. Економіка. — Випуск 1 (47). — Т. 2. — С. 171—175.
- 31.Михайлова - Изипорина В.С., Радыгина Е.Г. Повышение лояльности потребителей гостиничных услуг/ В.С. Михайлова-Изипорина, Е.Г. Радыгина // Проблемы и перспективы развития туризма и гостеприимства на Урале. 2016г. 59 с.
- 32.Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Електронний ресурс] – Режим доступу: [//www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml).
- 33.Обзор програм лояльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://prohotelia.com/2010/02/loyalty\\_programs/](http://prohotelia.com/2010/02/loyalty_programs/)
- 34.Оценка конкурентоспособности предприятий гостеприимства. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://mybiblioteka.su>.
- 35.Поворознюк І.М. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні / І.М. Поворознюк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/5582/1/>
- 36.Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. — №1041. — 2013. — С. 128—131.

- 37.Рибакова О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / Рибакова О.В. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.
- 38.Ринок готелів // Обзор ринку нерухомості. Перша чверть 2018. Colliers International. — 2018. — 10 с.
- 39.Самуельсон П. А. Економіка/ П. А. Самуельсон, В. Д. Нордхаус. – М.:БІНОМ, Лабораторія базових знань , 1997.
- 40.Семенов В.Ф. Конкурентні переваги мережевих структур кластерного типу: монографія //В.Ф. Семенов, О.В. Білега. – Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2014. – 236 с.
- 41.Семиколенова С. В. Методичні підходи до формування системи статистичних показників діяльності готельних підприємств / С. В. Семиколенова // Наукові записки. Сер. «Економічні науки». – 2006. – Т. 56. – С. 75–80.
- 42.Стратегічний маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zn.kiev.ua>.
- 43.Стрижкова Т.В. Совершенствование системы управления предприятиями гостиничного хозяйства: дис.... к. э. н : 08.00.05/ Т.В. Стрижкова; РГБ ОД. – М., 2003. – 207 с.
- 44.Топ — 100 світових франшиз 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zavod.biz/novosti/top-100-mirovyix-franshiz-2018/>
- 45.Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К. : КНЕУ, 2006.
- 46.Фатхудинов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник / Р. А. Фатхудинов, Г. А. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с.
- 47.Филюк Г. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності



- вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Г. Филюк // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – Київ, 2013. – № 115. – С. 5–8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru>
48. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / Т. Б. Харченко // АПЕ. – 2003. – № 2. – С. 70-73.
49. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — №16 (205). — 2013. — С. 224— 228.
50. Шпанко А. Про сутність поняття "стратегічна конкурентоспроможність" // Економіка України. - 2007. - № 6. - С. 45-49
51. Go, F.M., Pine, R. Globalization Strategy in the Hotel Industry / F.M. Go, R. Pine // London and New York: Routledge, 1995.– 269 p.
52. World Tourism Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unwto.org>.

## ДОДАТКИ

### Додаток Б

Період	Події	Примітка
1919р.	“Hilton” засновано Конрадом Хілтоном.	Приблизно 5% активів фірми належать родині, засновника корпорації.
1973р.	“Hilton” першим застосував для бронювання спеціальну систему Hilton, яка дозволяла клієнтам замовляти номери в готелях, а також авіаквитки.	
2002 р.	“Hilton” ініціював створення міжкорпоративного ресурсу онлайн бронювання worldres.com	На даному ресурсі крім власних готелів для бронювання були представлені номери в готелях інших великих мереж - французької Accor і англійської Six Continents.
24 жовтня 2007р.	“Hilton” викуплений групою Blackstone	Концесія була оцінена в 26 мільярдів доларів Сполучених штатів Америки. З переходом конгломерату до Blackstone Group змінився і глава компанії. Ним став Крістофер Насетта.
2007 р.	Бренд з'явився і в країнах СНД. Компанія переживає зниження прибутку.	Першою, природно, стала Росія, а далі готелі стали відкривати в Україні, Грузії, Казахстані і так далі. Варто відзначити, що в більшості випадків готелі в СНД вдають із себе франшизи. У Росії, наприклад, тільки два готелі, якими управляє безпосередньо компанія “Hilton”.
2008р.	Відкривається “Hilton Vancouver Washington”, перший в своєму роді готель, що використовує технології енергозбереження.	Таким чином бренд підкреслив своє дбайливе ставлення до навколишнього середовища і готовність вносити нововведення.
2009р.	Конгломерат збільшився на 302 готелі (успішний рік для конгломерату).	Частка закордонних готелів в складі компанії склала 37%. Крім того “Hilton Hotels” змінила ім'я на “Hilton Worldwide”, разом з чим публіці був представлений новий логотип.
у другому півріччі 2009 року.	Міжнародна готельна мережа “Hilton Hotels Corporation” оголосила про вихід на ринок мережі готелів під новим брендом - Home2 Suites.	Нові готелі орієнтовані на молодь і середній клас - очікується, що середня ціна розміщення в номері буде перебувати в межах 100 доларів на добу. Очікувана собівартість будівництва одного номера складає від 70 до 75 тисяч доларів.
2010-2011рр.	Компанія має фінансові труднощі, борг складає \$ 16 млрд.	
2013р.	З'явилася інформація про те, що компанія вийде на IPO. У підсумку IPO компанії стало одним з найуспішніших в сфері готельного бізнесу, що принесло “Hilton Worldwide” \$ 2,35 млрд при оцінці в \$19,7 млрд.	Керівництво не збентежив борг бренду, який був рефінансований до 13 млрд. \$. У цьому ж році виручка бренду склала рекордні \$ 8 млрд.
2014р.	Компанія приступила до відкриття нових готелів у Франції та Китаї. Відкриття “Hilton Kyiv”.	При цьому в КНР “Hilton” заплановано понад 400 готелів середнього класу. Для цього були укладені домовленості між однією з дочірніх компаній бренду Hampton

## Продовження додатку Б

		by "Hilton" і Plateno Hotels Group. Крім того, була спеціально розроблена концепція, яка дозволить їм набагато легше залучити місцеву аудиторію. Таким чином бренд намагається досягти домінування на складному китайському ринку, де населення рідко зупиняється в закладах класу люкс.
2015р.	Інтеграція бренду в Китай	"Hilton Worldwide" має вже 30 готелів.
2019р.	На сьогоднішній день корпорація управляє в цілому 17 брендами, 114 країнах світу.	Корпорація володіє 5800 готелями, в яких є більше 800 000 кімнат, надаючи роботу 200 000 чоловік

Підприємство ТОВ «Міжнародний діловий центр», готель «Hilton Kyiv», м. Київ  
Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ

Додаток В

КОДИ		
201	01	01
35665984		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 р.

Форма N2 Код за ДКУД

1801003 І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	386260,8	347125,8
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 60950,8 )	( 48900,1 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	243803,2	224693,7
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	11587,8	10865,7
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 42385,0 )	( 34765,8 )
Витрати на збут	2150	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 351,9 )	( 283 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	266520,0	246801,3
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-

Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

**Продовження додатка В**

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	222990,8	215346,0
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(40138,3)	(38762,3)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	182852,4	176583,7
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	182852,4	176583,7

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Адміністративні витрати	2510	42385,0	41348,1
Витрати на збут	2515	14315,5	12546,6
Інші операційні витрати	2520	351,9	331,2
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	52052,4	50832,6

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Хасан Рагаб

Головний бухгалтер

Мельниченко Майя

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ

КОДИ		
201	01	01
35665984		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 р.**

Форма N2 Код за ДКУД

**1801003 I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	404065,7	386260,8
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 62646,5 )	( 60950,8 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	249131,4	243803,2
Збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	13334,2	11587,8
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 39692,5 )	( 42385,0 )
Витрати на збут	2150	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 352,6 )	( 351,9 )
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	274764,7	266520,0
Збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	227864,5	222990,8
Збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(841015,65)	(40138,3)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	186848,9	182852,4
Збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	186848,9	182852,4

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Адміністративні витрати	2510	39692,5	42385,0
Витрати на збут	2515	18060,5	14315,5
Інші операційні витрати	2520	352,6	351,9
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	58105,6	57052,4

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Хасан Рагаб

Головний бухгалтер

Мельниченко Майя



КОДИ		
201	01	01
35665984		

Підприємство ТОВ «Міжнародний діловий центр», готель «Hilton

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД

## 1801003 I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	425 652,2	404065,7
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 63403,7 )	( 62646,5 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	253614,9	249131,4
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	25539,1	13334,2
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 39515,7 )	( 39692,5 )
Витрати на збут	2150	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 702,8 )	( 352,6 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	259 647,8	274764,7
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			

Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	231964,9	227864,5
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(41753,7)	(41015,6)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	190211,2	186848,9
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>190211,2</b>	<b>186848,9</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Адміністративні витрати	2510	39515,7	39692,5
Витрати на збут	2515	17956,1	18060,5
Інші операційні витрати	2520	702,8	352,6
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>58174,6</b>	<b>58105,6</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Хасан Рагаб

Мельниченко Майя