

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Міжнародна конкурентоспроможність готельної мережі
"Accor" на ринку послуг**

Студента 2 курсу, 9м групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
«Міжнародний готельний
бізнес»

Онопко
Ірина Костянтинівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська Оксана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

**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.
“ ___ ” _____ 2019 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Онопко Ірині Костянтинівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародна конкурентоспроможність готельної мережі "Ассор" на ринку послуг.

Затверджена наказом ректора від “27” грудня 2019 р. № 3772

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі.

Об'єкт дослідження – процес міжнародної конкуренції готельної мережі

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади міжнародної конкуренції готельної мережі.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі

Розділ 2. Діагностика функціонування готельного оператора на міжнародному ринку послуг

2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельного оператора

2.2. Аналіз функціонування готельного оператора на міжнародному ринку

Розділ 3. Стратегічні пріоритети міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі "Ассор" на ринку послуг

3.1. Програма міжнародної конкурентоспроможності

3.2. Система сервісних інновацій готельної мережі "Ассор" на міжнародному ринку

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. 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>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 27.12. 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Полтавська О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Онопко І.К.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Онопко Ірина Костянтинівна виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Міжнародна конкурентоспроможність готельної мережі "Ассор" на ринку послуг» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Випускна кваліфікаційна робота виконана на високому теоретичному та практичному рівні, розкриває зміст та специфіку міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі "Ассор" на ринку послуг.

Можна стверджувати, що головна мета дослідження – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі - досягнута.

У цілому, рецензована робота відповідає вимогам написання та оформлення випускних кваліфікаційних робіт, може бути рекомендована до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Онопко І.К.
(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)

“ _____ ”

2020 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи дослідження	10
1.1 Аналітичний огляд літератури	10
1.2 Методичні підходи до міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі	17
Розділ 2 Діагностика функціонування готельного оператора на міжнародному ринку послуг	24
2.1 Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельного оператора.....	24
2.2 Аналіз функціонування готельного оператора на міжнародному ринку	32
Розділ 3 Стратегічні пріоритети міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі "Ассор" на ринку послуг	48
3.1 Програма міжнародної конкурентоспроможності	48
3.2 Система сервісних інновацій готельної мережі "Ассор" на міжнародному ринку	57
Висновки та пропозиції	67
Список використаних джерел	72

ВСТУП

На сучасному етапі світового розвитку конкуренція виступає головною рушійною силою економіки, саме вона змушує підприємства постійно шукати нові шляхи для задоволення потреб споживачів з метою підвищення якості продукції й послуг та отримання прибутку. Для успішного функціонування в умовах високої конкуренції будь-яке підприємство повинно мати здатність витримувати конкурентну боротьбу, а отже, постає питання про управління конкурентоспроможністю.

Для утримання провідних позицій серед підприємств-конкурентів на міжнародному ринку готельні оператори повинні систематично визначати свої конкурентні переваги та слабкі сторони. Це дозволяє розробляти стратегію конкурентної боротьби, у рамках якої визначено набір конкретних короткострокових та довгострокових дій, які необхідно застосувати для підвищення конкурентоспроможності. Тому для успішного управління конкурентоспроможністю потрібно вміти аналізувати різні шляхи її підвищення та виокремлювати найбільш ефективні.

Актуальність обраної теми дипломної роботи обумовлена недостатньою теоретичною розробленістю питання конкурентоспроможності саме у готельній сфері та її значущістю для підвищення ефективності функціонування готельних мереж в умовах високої конкуренції на міжнародному ринку послуг. Заходи щодо покращення якості сервісу досліджуваного готельного оператора, які створять конкретні конкурентні переваги, стануть підґрунтям для високої конкурентоспроможності та забезпечать стійке положення у переліку готельних мереж-лідерів міжнародного ринку індустрії гостинності.

Мета роботи: дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі.

Для досягнення поставленої мети в випускній кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття міжнародної конкурентоспроможності та її значення для підприємств готельного бізнесу;
- проаналізувати наукові підходи до оцінки конкурентоспроможності та розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити сучасну конкурентну ситуацію на міжнародному ринку готельних послуг;
- проаналізувати функціонування готельного оператора «Accor» на міжнародному ринку та виявити конкурентні переваги мережі;
- оцінити конкурентоспроможність готельної мережі «Accor» на основі її стратегічних пріоритетів та обґрунтувати доцільність програми міжнародної конкурентоспроможності;
- запропонувати комплекс сервісних інновацій для підвищення конкурентоспроможності готельної мережі «Accor» на міжнародному ринку.

Об'єкт дослідження: процес міжнародної конкуренції готельної мережі.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади міжнародної конкуренції готельної мережі.

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні і сучасні теорії конкурентоспроможності, базис структурного, ресурсного, ситуативного, цільового та якісного підходів до оцінки конкурентоспроможності. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних та логічних узагальнень, індукції та дедукції, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємств готельного бізнесу, структуризації

підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств; економіко-статистичних методів – з метою візуального представлення результатів дослідження, встановлення динаміки змін основних економічних показників діяльності готельного оператора «Ассор» для дослідження стану конкурентоспроможності на міжнародному ринку готельних послуг; експертних оцінок – для оцінювання складових, що створюють конкурентні переваги бренду «Ассор».

Інформаційною базою дослідження є аналіз наявної інформації щодо діяльності компанії «Ассор Group» та її головних конкурентів з офіційних джерел, фінансова звітність готельного оператора «Ассор», розгляд актуальних проектів та майбутніх планів мережі на міжнародному ринку.

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління конкурентоспроможністю готельних підприємств.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення процесу формування конкурентних переваг підприємств готельної сфери та підвищення конкурентоспроможності готельних мереж на міжнародному ринку послуг. Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Виникнення та розвиток суспільства за усіх часів супроводжується формуванням явища конкуренції. Розуміння поняття «конкуренція» закладено у самому його перекладі з латинської – «змагатися». А отже, зрозуміло, що підприємство, яке хоче ефективно функціонувати у будь-якій галузі, повинно бути готове до конкурентної боротьби, а значить вміти аналізувати та реагувати на зміни, які його оточують [33].

Конкурентоспроможність підприємства є одним з найвпливовіших чинників ринкової економіки, що характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов ринкового конкурентного середовища. Ринок готельних послуг не є виключенням. Підвищення конкурентоспроможності підприємства безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності країни. В багатьох країнах та регіонах туризм є одним з основних джерел прибутку, тому конкуренція серед готельних мереж є досить високою.

Оскільки поняття міжнародної конкурентоспроможності є відносно новим для світової та, зокрема, української економіки, то єдиного загальноприйнятого визначення його змісту й розуміння немає. Забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств є одним з найскладніших завдань світової економіки. Досвід України у цій сфері невеликий, адже до початку 90-х років ХХ століття завдання забезпечення конкурентоспроможності вважалося важливим лише для окремих організацій, орієнтованих на експорт, і лише після кардинальних економічних реформ змінилися тенденції, і, відповідно, дослідження конкурентоспроможності в українській науці набуло теоретичної та практичної значущості. Підходи до трактування понять «конкуренція» та

«конкурентоспроможність» є неточними, оскільки залежать від суб'єктивної думки фахівця, який займається вивченням цього питання, тому неодмінно потребують додаткового розгляду [12].

Конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку залежить від великої кількості факторів: економічних, інституційних, політичних, соціально-культурних, природних та технологічних. У сучасному забезпеченні конкурентоспроможності готельних підприємств на міжнародному ринку важливу роль відіграють конкурентні переваги ресурсозберігаючих технологій, можливостей трудових ресурсів, використання інновацій, комплексне дослідження інформації на ринку послуг та його основних тенденцій.

Значний вклад у розгляд проблематики міжнародної конкурентоспроможності внесли такі зарубіжні вчені як М. Портер, Ф.Котлер, Ж.Ж. Лабен, Н. Ячестова, К. Конрад, Ч. Гілл, А. Кузнєцов, Дж. Майер, а також вітчизняні – О. Кузьмін, Н. Горбаль, А. Румянцев, О. Піддубний, І. Должанський, Т. Загорна, Н. Кузнєцова та багато інших. Вони розглянули юридичні та економічні основи міжнародних конкурентних відносин, їх правові аспекти, тенденції розвитку головних механізмів конкуренції та питання управління конкурентоспроможністю підприємств.

Найбільший розвиток теорія конкурентних переваг одержала в роботі професора Гарвардського університету Майкла Портера, його дослідження визнаються фундаментальними та широко використовуються й інтерпретуються вітчизняними вченими. Згідно теорії конкуренції Портера, успіх у міжнародній конкуренції визначають не стільки власне фактори виробництва, скільки те, де й наскільки продуктивно вони застосовуються. Тому серед внутрішніх факторів найважливішу роль відіграє рівень якості управління компанією, тобто рівень підготовки менеджерів, уміння правильно вести ділові операції в умовах постійних змін на ринку. До внутрішніх факторів також відносять: рівень продуктивності праці та технологічний фактор - технічний рівень продукції й параметри технології

виробництва. Саме ці фактори визначають рівень витрат виробництва й збуту. Портер зазначає, що для цілей визначення конкурентоспроможності компанії необхідно брати до уваги тільки відносний показник, тобто відношення витрат виробництва й збуту в досліджуваній компанії до рівня витрат виробництва й збуту в компанії-конкурента. Групу зовнішніх факторів складають: макроекономічна стабільність, передбачуваність економічної політики, рівень участі країни в міжнародних торгівлі та інвестуванні, ступінь відповідності державної політики вимогам конкуренції, ефективність функціонування ринків капіталу й якість фінансових послуг, рівень розвитку новітньої інфраструктури в країні, розвиток науково-технологічного потенціалу тощо. Таким чином, конкурентоспроможність підприємств на світових ринках визначається не тільки їх конкурентною перевагою, але й усім комплексом факторів на всіх рівнях, що визначають переваги товарів країни на світовому ринку. Однак, визначення конкурентоспроможності на принципах тільки «позицій і переваг» у сучасних умовах є неприпустимим. Недоліком теорії конкурентних переваг М. Портера є те, що вона приділяє недостатньо уваги мікроекономіці підприємств, де створюються й конкурентні переваги, і можливості впливу на економіку галузей і країн [38, 52].

У навчальному посібнику Должанський І.З. описує конкурентоспроможність як багаторівневе, багатоаспектне поняття, що характеризує динамічну, керовану властивість об'єкта оцінки, визначається сукупністю конкурентних переваг і недоліків і виражене в здатності витримати конкуренцію в системі ринкових відносин в розглядуваний період часу [10].

За баченням Кузьміна О.Є. конкурентоспроможність підприємства є комплексним системним поняттям, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та

закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування [5].

Підсумувавши теорію конкурентних переваг, український науковець Янковий О. Г. вивів наступні положення, які характеризують конкурентоспроможність: конкурентоспроможність тісно пов'язана із рентабельністю, адже залежить від того, наскільки ефективно використовуються ресурси; конкурентоспроможність підприємства доцільно визначати тільки стосовно підприємств-конкурентів; зниження собівартості продукції/ послуг і диференціація пропонуємих товарів/послуг є найефективнішими шляхами підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства [21].

Для простоти розуміння виділяють дві основні сторони конкуренції – конкуренції продуктів та конкуренцію підприємств. Саме підприємство є головним суб'єктом конкуренції. Кожна окрема готельна мережа здійснює конкурентну діяльність і бере участь і в конкуренції продуктів – послуг гостинності, і в конкуренції готельних підприємств. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку складають його здібності й можливість ефективного використання тих матеріальних й нематеріальних активів, що можуть стати конкурентними перевагами. Конкурентна перевага створюється по всьому ланцюжку виробничих цінностей – від розробки виробів до післяпродажного сервісу. Тому для готельного підприємства є важливим створити конкурентні переваги, що будуть стосуватися основних та додаткових послуг, рівня обслуговування гостей, роботи керівництва з персоналом, маркетингової стратегії тощо. Міжнародну конкурентоспроможність необхідно визначати як порівняльно та системно виявлену й зсередини стійку здатність підприємства до методичного комплексного нарощування конкурентних переваг з метою ефективного задоволення потреб споживачів, працівників, інвесторів, власників для планомірного випередження лідерів світового ринку [26].

Австрійський економіст Фрідріх-Август фон Гаєк казав: «практично кожна особа має певну перевагу перед рештою в тому сенсі, що вона володіє унікальною інформацією, якій можна знайти вигідне застосування ...». На його думку, саме ринок є координатором для пошуку інформації, тому важливим для міжнародної конкурентоспроможності є дослідження середовища, особливостей успіху як прямих конкурентів, так і вирішень проблем конкурентоспроможності в інших галузях на внутрішньому і міжнародному ринках. Таким чином, для розгляду питання міжнародної конкурентоспроможності готельних мереж цілком можна користуватися інформацією, отриманою з досліджень цього питання у інших економічних сферах.

Отже, конкурентоспроможність можна розуміти по-різному (рис. 1.1), але у будь-якому випадку конкурентоспроможність підприємства виражається через його конкурентні переваги по відношенню до підприємств-конкурентів. В основі структури конкурентоспроможності лежить взаємодія усіх зовнішніх та внутрішніх факторів.



Рис 1.1 – Розуміння конкурентоспроможності

Джерело: [11]

Конкурентоспроможність готелю — це здатність і можливість засобів розміщення здійснювати діяльність з надання готельних послуг в умовах ринку, а також мати переваги перед готелями-конкурентами і за рахунок

цього отримувати додатковий прибуток, який спрямовується як на розвиток готелю та його кадрового складу, так і на забезпечення якісного обслуговування клієнтів [13].

Внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства для зручності умовно розділяють на три групи, наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності
готельного підприємства**

Перша група факторів	Друга група факторів	Третя група факторів
Чинники, які характеризують діяльність безпосередньо підприємства (локація, імідж, фінансовий стан, якість системи управління, наявність ефективної маркетингової політики тощо)	Чинники, які охоплюють характеристики готельної послуги, яку надає підприємство (ціна, структура та стан номерного фонду, асортимент додаткових послуг тощо)	Чинники, які охоплюють якість обслуговування (дотримання стандартів, рівень обслуговування гостей, наявність та дотримання корпоративної культури на підприємстві)

Світовий рівень конкурентоспроможності готельної мережі спирається на успішне системне забезпечення конкурентних переваг та стійких здібностей до ефективного конкурування у будь-якій країні світу з опорою на міжнародні стандарти обслуговування, менеджменту та організації праці. Внесок виробничих ресурсів у посиленні конкурентних переваг визначається не стільки їх запасами та вартістю, скільки ефективністю їх використання, структурою та адаптивністю до національної та світової економіки [41].

В цілому, конкурентоспроможність готелю може бути описана наступною формулою: конкурентоспроможність готелю є сумою конкурентоспроможності готельних послуг та іміджу (бренду), де конкурентоспроможність готельних послуг є сумою таких складових як якість, ціна та обслуговування.

Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства має включати в себе сукупність засобів, методів та способів управління розвитком підприємства з метою довгострокового забезпечення його конкурентної позиції на міжнародному ринку [17].

Наразі збільшується роль ресурсозберігаючих технологій у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності, оскільки спостерігається тенденція зменшення енерго-, капітало-, матеріаломісткості продукції у світовій економіці в умовах скорочення запасів невідновлюваних природних ресурсів. Більшість розвинених країн активно використовують ресурсозберігаючі технології. Україна з переважно ресурсоємними технологіями створює в порівнянні з іноземними підприємства значний контраст, що призводить до скорочення конкурентоспроможності українських підприємств на світових ринках. Це питання стосується й індустрії гостинності. Для того, щоб зберегти лідируючі позиції на міжнародному ринку готельна мережа повинна підтримувати екологічну ініціативу, освоювати та впроваджувати світові практики ведення бізнесу із зменшенням витрат часу та ресурсів [16].

Іноді підвищенню конкурентоспроможності може сприяти навіть «спрощення». Наприклад, засновник бізнес-моделі «Indetex» Амансіо Ортега здійснював копіювання трендів та тенденцій високої моди у більш спрощеному дизайні з прийнятною якістю і за доступною ціною. Так само у готельному бізнесі з'явилася тенденція до підтримання високої якості обслуговування у готелях класу «економ» з метою залучення більшої кількості споживачів з різними фінансовими можливостями [18].

Конкурентні переваги підприємства значним чином залежать від рівня кваліфікації, професіоналізму та інших якісних характеристик персоналу. Для компаній важливо не тільки обирати найкращих працівників для якнайкращого задоволення потреб споживачів, а й створювати на підприємстві умови, при яких компанія буде виступати успішним конкурентоспроможним роботодавцем. Тому вирішальним для підтримання

конкурентоспроможності на ринку послуг є рівень кваліфікації управлінського персоналу. Саме ця конкурентна перевага підприємства значною мірою впливає на підтримку готелями інноваційних рішень, заохочення ініціатив працівників, уміння правильно оцінити ситуацію, що склалася на ринку, готовність залучати талановитих людей та нові технології [20].

Досягнення й економічна підтримка саме світового рівня конкурентоспроможності характеризують не тільки соціально-економічну зрілість готельної мережі, але й максимізацію її прибутковості та впливовості в міжнародному готельному бізнесі. Наприклад, здатність до виживання - нижчий рівень конкурентоспроможності - характеризується пасивною адаптацією до ринку послуг без значних внутрішніх змін; активна реакція на конкуренцію - середній рівень - супроводжується підвищенням якості й ефективності заходів; забезпечення переваги - вищий рівень - є набагато більш прибутковим й ефективним. Отже, довгострокові, стабільні, великі економічні переваги в міжнародному бізнесі можуть створюватися лише постійною й системною перевагою над конкурентами.

1.2. Методичні підходи до міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі

Для ефективного функціонування на міжнародному ринку готельних послуг готельна мережа повинна об'єктивно і детально оцінити свій потенціал та можливості, визначити сильні та слабкі сторони, сформулювати ряд конкурентних переваг. Тобто, можна сказати, що конкурентоспроможність готельного підприємства є одним із критеріїв ефективності його діяльності.

Серед основних ознак конкурентоспроможності як критерію ефективності виділяють наступні (рис. 1.2) [12]:

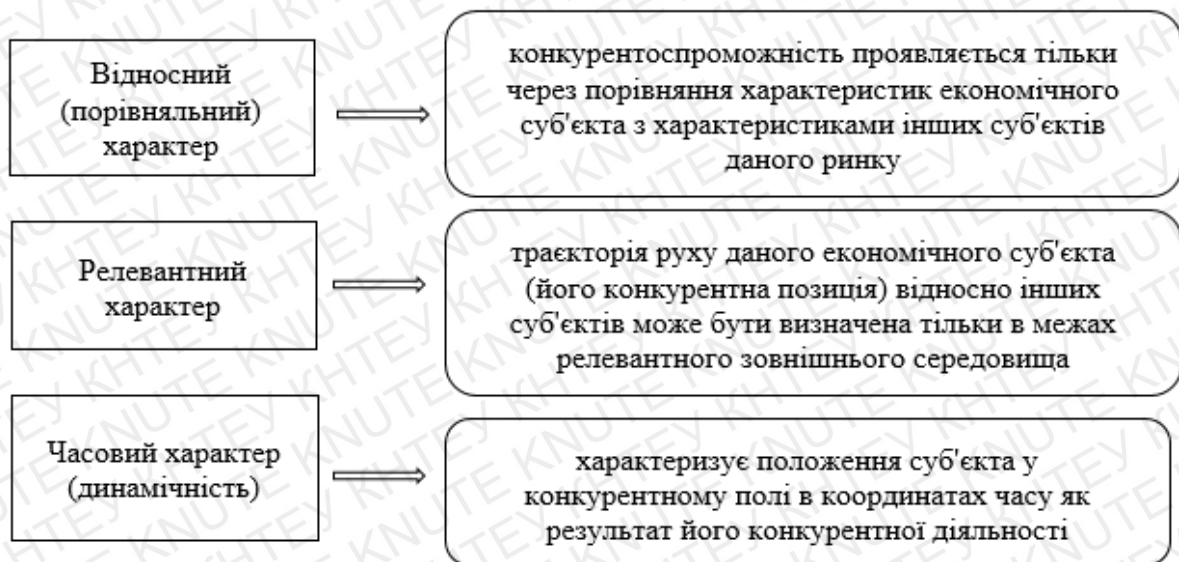


Рис. 1.2 – Ознаки конкурентоспроможності як критерію ефективності

Конкурентоспроможність є багаторівневою економічною категорією, яка будується на таких поняттях як технологія, товар, підприємство, регіон, галузь та країна. Японський фахівець Тоехіро Коно ще на початку становлення економічного обґрунтування конкурентоспроможності зробив висновок, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства формується під дією багаторівневої ієрархії факторів:

- верхній рівень – частка ринку, яка безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції;
- другий рівень – потенційна конкурентоспроможність, якої може досягти підприємство;
- третій рівень – взаємозв'язок конкурентоспроможності та якості й ефективності управління підприємством;
- четвертий рівень – економічні результати діяльності підприємства.

Тобто, для структури конкурентоспроможності є характерною взаємозалежність усіх рівнів – від результатів першого рівня залежить результат кожного наступного [7, 51].

У залежності від географічного фактору розрізняють національний, регіональний та міжнародний рівні конкурентоспроможності, відповідно різняться й методи її оцінки.

За визначенням фахівців, оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства – це системний цільовий аналіз, спрямований на виявлення, оцінку загрози розвитку та подолання проблем функціонування підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності. Показники оцінки конкурентоспроможності послуг (у тому числі готельних) можна об'єднати у наступні групи: економічні, організаційні, класифікаційні, нормативні, соціальні та естетичні [3, 5].

Єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності, у тому числі і на міжнародному ринку послуг, не існує, тому можна виділити декілька видів, що є найпоширенішими.

Одним з таких підходів є структурний. Він заснований на аналізі сфери функціонування підприємства і включає в себе розгляд конкурентної ситуації, що склалася на ринку, вимір рівня концентрації ринку і визначення частки досліджуваного підприємства за обсягом виробництва або виручці від реалізації продукції.

Інший підхід до оцінки конкурентоспроможності – функціональний. У цьому випадку оцінка проводиться на основі розрахунку основних економічних показників діяльності підприємства. Це дозволить сформулювати висновки про конкурентоспроможності готельної мережі і галузі в цілому [8, 9].

Серед найбільш поширених методів, що не вимагають наявності спеціальної документації про діяльність готельних підприємств, та, водночас, є зручними та простими для розуміння, в економічній літературі виділяють: метод складання карти стратегічних груп конкурентів; матричні методи; метод балів; графічний метод; метод рангів; метод порівняльних переваг; SWOT-аналіз; профіль полярностей; профіль вимог; метод експертних оцінок; метод «4P»; оцінка на базі якості продукції.

Більшість науковців схилиються до думки, що найбільш ефективними для оцінки конкурентоспроможності підприємства є матричні підходи. Такі методи враховують особливості функціонування підприємства в цілому, привабливість галузі та рівень її розвитку, значимість для національного господарства з точки зору пріоритетності для розвитку, заснованої на отриманні економічного або соціального вигаду [44].

Вибір методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності набуває особливого значення, оскільки саме вони виступають основою для того, щоб не тільки забезпечити розуміння готельним підприємством свого стану на ринку, а і визначити ті фактори, що впливають на рівень попиту його послуг, обґрунтувати відповідні управлінські заходи та стратегічні напрями ринкової поведінки.

В цілому у теорії конкурентоспроможності розділяють аналітичні (рейтингова оцінка, оцінка на основі концепції долі ринку, оцінка на основі споживчої вартості, оцінка на основі концепції ефективно конкурентності) та графічні (матриця БКГ, матриця привабливості ринку, матриця Портера, модель багатокутників конкурентоспроможності) методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Кожен з методів має як свої переваги, так і свої недоліки [49].

Матричні методи є найпоширенішими, вони ґрунтуються на якісній маркетинговій оцінці діяльності підприємства та запропонованої ним продукції, вимагають детального аналізу спроможності готельної мережі конкурувати з іншими представниками на ринку послуг. Перевагою є забезпечення високої адекватності оцінки, але такі методи, по-перше, вимагають наявності достовірної маркетингової інформації, що спричиняє необхідність відповідних громіздких досліджень, по-друге, не включають аналіз причин наявної ситуації, що спричиняє ускладнення вироблення управлінських рішень [19].

Група методів, заснованих на дослідженні оцінки конкурентоспроможності, використовує залежність рівня ефективності

діяльності підприємства та якості його продукції. Основа методу – судження про те, що конкурентоспроможність готельної мережі тим вище, чим вище конкурентоспроможність наданих нею послуг. Особлива увага при цьому приділяється співвідношенню «ціна – якість». Розрахунок показника міжнародної конкурентоспроможності ведеться з використанням економічного та параметричного індексів. Перевагою є власне увага до конкурентоспроможності продукції - однієї з найбільш важливих складових конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Однак метод дозволяє отримати досить обмежене уявлення про плюси та мінуси у роботі готелю, оскільки, звертаючи основну увагу на конкурентоспроможність послуг, не зачіпає інші аспекти діяльності готельної мережі [39,47].

Основний сенс методів, заснованих на теорії ефективності конкуренції, - оцінка конкурентоспроможності підприємства у балах за спеціальної шкалою. Майбутні перспективи готельної мережі оцінюються з врахуванням її наявних ресурсів та здатності знаходити нові шляхи вирішення проблем, пов'язаних з поліпшенням рівня обслуговування гостей. Перевагою є врахування різнобічних аспектів діяльності підприємства. Але, оскільки основу методу становить ідея про те, що показник конкурентоспроможності підприємства може бути визначений шляхом елементарного підсумовування здібностей до досягнення конкурентних переваг, а, як правило, сума окремих елементів складної системи не дає того ж результату, що і вся система в цілому, то такий метод не дозволяє здійснити належну комплексну оцінку конкурентоспроможності готельної мережі на світовому ринку.

Тому активно використовують комплексні методи, при яких застосовують сукупні параметри. Основою є твердження, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства є інтегральною величиною по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Тобто, враховується не тільки досягнутий рівень конкурентоспроможності готельної мережі, а і його можлива динаміка в майбутньому, що є перевагою. Недоліком є той факт, що способи та

прийоми, які використовуються при визначенні поточної та потенційної конкурентоспроможності в кінцевому рахунку відтворюють методи, розглянуті вище, а це тягне за собою відповідно і їх недоліки [24, 19].

Щоб уникнути виникнення похибок, більшість міжнародних компаній у процесі оцінки рівня конкурентоспроможності застосовують різні методологічні комбінації, побудовані з урахуванням специфіки конкретного підприємства у певній галузі. Такий підхід дозволяє отримати максимально достовірні результати та виробити правильні шляхи вирішення виявлених у процесі дослідження проблем.

Значення конкуренції серед підприємств готельного бізнесу полягає в тому, що кожна готельна мережа, здійснюючи свою діяльність, намагається закріпити й розширити свої позиції на ринку готельних послуг. Задля підвищення конкурентних позицій в сучасних умовах, які склалися на ринку готельних послуг, потрібно реально оцінити становище й прогнозування можливих дій конкурентів. Дотримуючись таких методів роботи на ринку, підприємство сфери гостинності може підвищити свою конкурентоспроможність навіть у разі незначних змін у роботі [50].

Концептуальний підхід до міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі охоплює загальний порядок дослідження, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства та складається з наступних етапів:

1. Аналіз стану ринку послуг та виокремлення конкурентних підприємств.
2. Підбір методів оцінки конкурентоспроможності, що характерні для підприємств готельного бізнесу, створення системи показників.
3. Здійснення відповідних розрахунків, підведення підсумків за результатами дослідження.
4. Виявлення шляхів удосконалення стану готельної мережі на ринку готельних послуг за допомогою впровадження нових управлінських рішень.

Отже, при проведенні оцінки міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі, що функціонують на ринку послуг певної країни, необхідно чітко визначити завдання, серед яких:

- аналіз стану конкурентоспроможності на момент обстеження;
- визначення тенденцій підвищення конкурентоспроможності за певний період;
- виявлення «вузьких місць», що негативно впливають на діяльність;
- пошук резервів, які можуть використовуватися для підвищення конкурентоспроможності [8].

Наступним кроком після проведення оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства стає питання її підвищення. За умов сучасної діяльності підприємств індустрії гостинності виділяють такі основні шляхи підвищення конкурентоспроможності як: дотримання міжнародних стандартів, пошук та впровадження інновацій, навчання та перепідготовка кадрів, використання ефективних рекламних заходів, диверсифікація послуг, зниження собівартості готельного продукту, концептуалізація закладів, збільшення номерного фонду, налагодження стійких партнерських зв'язків тощо [1, 32].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ

2.1 Моніторинг кон'юктури міжнародного ринку готельного оператора

Міжнародний туризм у наш час дуже стрімко розвивається і виступає вагомим індикатором добробуту населення. Глобальне зростання світової економіки в останні десятиліття зміцнило міжнародний туристичний ринок, що підтверджують дані Всесвітньої туристської організації (UNWTO), демонструючи активне зростання туристичних потоків та доходів від міжнародного туризму. Туристична індустрія для багатьох країн світу є важливим джерелом надходжень до бюджету, тому по праву належить до найперспективніших галузей національної економіки. Міжнародний туристичний ринок функціонує у складному макромаркетинговому середовищі, на нього впливає велика кількість різноманітних чинників, серед яких й економічні, й соціальні, й технологічні, й культурно-освітні, демографічні та екологічні. Виходячи з цього, сьогодні дуже інтенсивно розвиваються транснаціональні туристичні компанії, міжнародні готельні та ресторанні мережі, що сприяє ефективному розвитку індустрії гостинності [33].

В основі туристичного ринку, звичайно, стоїть готельний бізнес. У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу та покращення старих. Процес поглинання незалежних підприємств потужними коопераціями набув все більшого розвитку не оминувши і готельний бізнес. Інтенсивна концентрація готельної справи у ХХ сторіччі спричинила створення готельних мереж. За статистикою сто найбільших готельних операторів світу володіють готельним фондом в 1,6 млн. номерів, тобто на одну компанію у середньому припадає шістнадцять тисяч номерів. Попри інтенсивний розвиток, територіальний розподіл великих готельних

операторів є нерівномірним. Здебільшого вони представлені в економічно розвинутих країнах, оскільки це забезпечує більшу прибутковість та легкість ведення бізнесу. Наприклад, на територію України готельні мережі почали входження тільки нещодавно.

Готельні мережі мають дійсно важливе значення для розвитку сфери гостинності – вони сприяють просуванню високих стандартів обслуговування, поширенню і значному підвищенню рівня організації виробництва та обслуговування туристів, створенню робочих місць та поповненню державної скарбниці іноземною валютою, а також створюють певний цілісний образ готельного обслуговування, за якого турист, перебуваючи в будь-якій країні, відчуває себе комфортно майже як удома [37, 42].

Отже, готельна мережа – це група готелів, які мають спільне керівництво, єдину концепцію просування продукту та торговий бренд. Основними цілями створення готельних ланцюгів є саме посилення конкурентоспроможності готелю, а також формування єдиного загальновідомого бренду та зменшення витрат за рахунок створення єдиних підрозділів обслуговування.

У розвинених країнах відсоток представленості готельних мереж коливається у межах 30-70% відсотків від усіх наявних на ринку готелів. Найбільше вони представлені у країні їх походження – США – 70%. Наприклад, найбільш представленим, станом на 2019 рік, був бренд «Holiday Inn Express», що належить до мережі «Inter Continental Hotels Group», він об'єднував 1931 готель. Але найбільшим готельним ланцюгом країни за кількістю готелів все ж таки є «Wyndham Hotel Group». В цілому, у США переважають національні готельні мережі, це пояснюється домінуванням США у світовому розвитку готельного бізнесу [43].

У порівнянні із США частка готельних мереж на європейському ринку є значно нижчою. Найбільше готельні мережі представлені у Франції – 3 819 готелів, що становить 21 % від усіх готелів, Німеччині – 1 944, що становить

9,7 %, Великобританії – 3 538, що становить 8,5 % та Італії – 1 491, що становить 4,2 %. Значна диспропорція у вказаних країнах спостерігається і за показником домінуючих готельних мереж. У Франції лідерами за кількістю готелів, як і у США, є національні оператори «AccorHotels» - 1603 та «Louvre Hotels Group» - 820, а американський ланцюг «Best Western» з кількістю 288 займає третє місце. Це також можна пояснити активним та успішним розвитком готельного бізнесу країни. У Німеччині лідируючі позиції займають міжнародні готельні оператори «AccorHotels» - 357 готелів, «Best Western» - 183, «Wyndham Hotel Group» - 96, а національний ланцюг «Deutsche Hospitality» з кількістю 74 лише на четвертому місці. Інтенсивне входження міжнародних готельних мереж в економіку Німеччини пояснюється протекцією США у післявоєнний період, а також вдалим входженням на ринок підприємств сусідки-Франції. В Італії основними готельними представниками є міжнародні корпорації «Best Western» – 164 готелі, «AccorHotels» - 77, «NH Hotel Group» - 52 та «Marriot International» - 46, що пояснюється тими ж факторами, що і у ситуації з Німеччиною.

Успішна політика протекціонізму національних готельних мереж спостерігається у Великобританії. Як показник, лідерами у готельному господарстві країни стали національні мережі «Whitbread» – 736 готелі, «Travelodge» - 532 та «Inter Continental Hotels Group» – 320. Домінуючі позиції британських готельних мереж підтверджує і представлення готельного оператора «Inter Continental Hotels Group» у більшості країн світу, в тому числі, і добре освоєння готельного ринку США.

Таким чином, активний та вдалий розвиток національних мереж розвинутих країн вплинув на представленість різних готельних операторів на міжнародному ринку готельних послуг. Ситуація наочно подана у таблиці 2.1.

Найбільшою готельною мережею за кількістю готелів виступає «Wyndham Worldwide», але за кількістю номерів та за представленістю на міжнародному ринку домінує «Marriott International». Це пов'язують із

злиттям корпорації з компанією «Starwood Hotels and Resorts Worldwide» ще у 2016 році.

Таблиця 2.1

Найбільші готельні ланцюги світу станом на 2019 рік

Назва ланцюга (країна де знаходиться штаб- квартира)	Кількість готелів	Кількість кімнат	Представленість у країнах	Кількість брендів
Wyndham Worldwide (США)	8145	708545	78	19
Choice Hotels (США)	6557	500000	40	11
Marriot International (США)	6333	1200000	127	30
InterContinental Hotels Group (Великобританія)	5348	785544	103	12
Hilton Worldwide (США)	5100	837692	103	14
Best Western Hotels (США)	3651	295878	101	12
AccorHotels (Франція)	3400	597132	92	17
Jin Jiang International (Китай)	3090	890000	68	4
Home Inns (Китай)	3000	296075	20	4
G6 Hospitality (США)	1450	100000	2	2

За поширеністю у різних країнах світу лідируючі позиції мають також «Hilton Worldwide», «Best Western Hotels» та «Inter Continental Hotels Group» – вони представлені у більш ніж ста країнах світу.

Феноменом інтенсивного розвитку готельних мереж став Китай. Протягом нетривалого періоду існування готельні ланцюги «Jin Jiang International» та «Home Inns» вийшли у лідерські позиції серед міжнародних готельних операторів. Незважаючи на низьку представленість цих компаній у світі, сьогодні вони виявляють бажання придбати національні готельні мережі країн Європи та Америки.

У наш час спостерігається тенденція до зміщення світової економіки з Заходу на Схід, тому можна спрогнозувати ситуацію, при якій кількість туристів з країн з економікою, що розвивається, збільшиться. У результаті цього європейським готельним компаніям доведеться адаптувати пропозицію послуг під нові тенденції попиту. Наприклад, доцільно зазначити, що на перше місце в пріоритетах споживачів поступово виходить якість життя [41].

Сегментація європейського ринку готельних послуг стає більш глибокою, що виражається в розвитку нових готельних послуг та нових методів ведення підприємницької діяльності. Більшість готелів, наприклад, вибирають в якості цільового сегмента ділових туристів [4].

За даними сайту statista із найдорожчих 20 міст для ділових поїздок по всьому світу у 2019 році за щоденними витратами на готель 10 відносились до країн Європи. Так, Лондон зайняв 2 місце (269,8 доларів США), Цюрих – 3 місце (264,7 доларів США), Женева – 6 місце (239,4 доларів США), Базель – 8 місце (232,8 доларів США), Париж – 10 місце (223,1 доларів США), Копенгаген – 11 місце (221,2 доларів США), Дублін – 12 місце (219,3 доларів США), Люксембург – 14 місце (214,6 доларів США), Мілан – 16 місце (212,0 доларів США), 184 Київ – 19 місце (205,1 доларів США). Високі ціни на розміщення у Європі як раз і мотивують готельний ринок на появу міжнародних готельних мереж.

Аналізуючи дані лідируючих готельних мереж Європи у 2019 році за переліком ТОП-100 готельних брендів Європи можемо констатувати, що в першу «десятку» входять чотири європейські готельні мережі – «Accor», «InterContinental Hotels Group», «Louvre Hotel Group» (нещодавно куплена китайською «Shanghai Jin Jiang»), «Whitbread», при цьому кількість брендів і номерів в мережах сильно відрізняється (табл. 2.2).

Таким чином, лідером за кількістю номерного фонду є французька готельна мережа «Accor». З тридцяти брендів мережі «Accor» одинадцять увійшли до переліку ТОП-100 готельних брендів Європи з переважною кількістю номерного фонду у сегменті економ класу.

Таблиця 2.2

**Лідуючі готельні мережі Європи у 2019 році за переліком ТОП-100
готельних брендів Європи**

Компанія	Кількість брендів у Європі	Місце компанії у світі	Кількість номерного фонду
AccorHotels	11	6	303847
Marriott International	15	1	114864
IHG	4	3	106889
Best Western Hotels & Resorts	1	11	82000
Louvre Hotel Group	5	5	74435
Carlson Rezidor Hotel Group	3	13	69859
Hilton Worldwide	4	2	69547
Whitbread	1	24	69297
Wyndham Hotel Group	4	4	51224
Choice Hotels International	4	7	50789

Найбільша різноманітність брендів у наведеному переліку належить готельній мережі – «Marriott International». Це американський готельний оператор, що входить до п'ятірки найбільших за кількістю готелів та найпотужніших готельних мереж за номерним фондом у світі. Вона налічує 6333 готелів у 127 країнах світу. Готелі «Marriott» настільки різноманітні, що розраховані на задоволення потреб гостей різних класів. Секретом розповсюдження готельної мережі є поглинання своїх конкурентів. Так, у 1995 році мережа 186 придбала «Ritz-Carlton Hotel Company», у 1997 році «Marriott International» купила «Renaissance», а у 2015 році «Marriott» поглинула «Starwood».

«InterContinental Hotels and Resorts» – міжнародна мережа готелів, що належить британській компанії «InterContinental Hotels Group». До мережі входить 5348 готелів у 103 країнах світу. Займала у 2019 році 3 позицію за

сукупним номерним фондом готелів представлених на території Європи, але у ТОП-100 брендів Європи увійшли лише 4 бренди IHG із 14 існуючих.

Також виходячи з даних сайту statista можна проаналізувати співвідношення мережевих готелів до місцевих незалежних готелів у країнах Європи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість мережевих готелів у Європі у 2019 році по країнах

Країна	Кількість мережевих готелів	Кількість місцевих незалежних готелів	Загальна кількість готелів	Питома вага мережевих готелів	Місце за питомою вагою мережевих готелів
Франція	3816	18382	22198	17,2%	4
Велика Британія	3520	42024	45544	7,7%	10
Іспанія	2453	7369	9822	25,0%	1
Німеччина	2078	20081	22159	9,4%	9
Італія	1488	33166	34654	4,3%	12
Нідерланди	663	3503	4166	15,9%	5
Польща	342	2316	2658	12,9%	6
Швейцарія	272	4418	4690	5,8%	11
Ірландія	183	822	1005	18,2%	3
Хорватія	167	684	851	19,6%	2
Угорщина	140	1083	1223	11,4%	7
Кіпр	25	223	248	10,1%	8

Так, найбільшу кількість мережевих готелів у 2019 році мала Франція (за співвідношенням мережевих готелів до незалежних займає четверте місце), друге місце займала Велика Британія (десяте місце за співвідношенням мережевих готелів до незалежних), Іспанія посідала третє місце (перше місце за співвідношенням мережевих готелів до незалежних), Німеччина посідала четверте місце (дев'яте місце за співвідношенням мережевих готелів до незалежних). Такі країни як Нідерланди, Польща, Швейцарія, Ірландія, Хорватія, Угорщина та Кіпр мали відносно невелику загальну кількість готелів, що дало змогу займати високі місця за співвідношенням мережевих готелів до незалежних.

Найбільші готельні мережі представлені у всіх основних країнах регіону, що обумовлено великим попитом на послуги індустрії гостинності в Європі.

Країна лідер за кількістю готельних брендів у 2019 році (табл. 2.4) була Іспанія, питома вага міжнародних брендів складала 29,7 %. Друге місце посіла Італія, питома вага міжнародних брендів складала 39,6 %. Ще одна з досліджених країн, де кількість міжнародних брендів не перевищувала кількість місцевих брендів була – Кіпр, за загальною кількістю брендів посіла 12 місце. Інші країни, де питома вага міжнародних брендів перевищувала питому вагу місцевих брендів у порядку зростання розподілилися наступним чином: Франція (51,4 %), Велика Британія (54,1 %), Німеччина (56,2 %), Польща (57,4 %), Нідерланди (63,6 %), Ірландія (74,2 %), Хорватія (75,0 %), Угорщина (86,7 %) та перше місце - Швейцарія (87,7 %).

Таблиця 2.4

Кількість готельних брендів у Європі у 2019 році по країнах

Країна	Кількість міжнародних брендів	Кількість місцевих брендів	Загальна кількість брендів	Питома вага міжнародних брендів	Місце за питомою вагою міжнародних брендів
Іспанія	86	204	290	29,7%	12
Італія	90	137	227	39,6%	10
Німеччина	114	89	203	56,2%	7
Велика Британія	80	68	148	54,1%	8
Франція	55	52	107	51,4%	9
Нідерланди	68	39	107	63,6%	5
Швейцарія	57	8	65	87,7%	1
Польща	35	26	61	57,4%	6
Угорщина	39	6	45	86,7%	2
Ірландія	23	8	31	74,2%	4
Хорватія	15	5	20	75,0%	3
Кіпр	2	4	6	33,3%	11

Отже, європейський ринок має важливе стратегічне значення для провідних міжнародних готельних компаній, їх діяльність у регіоні формує

основні тенденції європейського ринку послуг. Для готельних операторів-лідерів на європейському ринку характерне посилення присутності у Європі та вихід на нові ринки. З метою утримання лідируючих позицій в європейському регіоні провідними учасниками ринку використовуються методи сегментації та створення інноваційного готельного продукту, а також розширення і диверсифікації бізнесу за допомогою поширення різних готельних брендів, що мають вузьку спеціалізацію. Проаналізувавши діяльність провідних готельних компаній, можна зробити висновок, що найкращі результати досягаються за рахунок відмінного від конкурентів набору ресурсів та використання продуманої стратегії. При цьому ефективна корпоративна стратегія вимагає безперервного інвестування для підтримки і нарощування цінних ресурсів, а на європейському ринку готельних послуг загалом прогресує збільшення економічних брендів з високим рівнем сервісу. Це є одним із нововведень готельної мережі «Accor» [1].

2.2 Аналіз функціонування готельного оператора на міжнародному ринку

Французький готельний оператор «AccorHotels» – одна з найбільших компаній в індустрії гостинності, що управляє готелями у Європі, Америці, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Середземномор'ї, на Близькому Сході та в Африці. Функціонує на ринку готельних послуг з 1967 року. Штаб-квартира знаходиться у передмісті Парижа – Еврі. Станом на 2019 рік група «AccorHotels» володіє більш ніж 4500 готелями, курортами та резиденціями у 109 країнах світу. Акції Accor SA розміщені на біржі Euronext у Парижі і торгуються на позабіржовому ринку США.

Компанія розвивалася як мережа міських готелів переважно середнього цінового сегмента. Але вже у грудні 2015 року «Accor» повідомила, що придбала за 2,9 млрд доларів США канадську «FRHI Holdings», що володіє люксовими готелями брендів Fairmont, Raffles та Swissotel. Себастьян Базен,

голова та головний виконавчий директор компанії «Ассор», запевняв, що саме це придбання зробило «Ассор» лідером на глобальному ринку готелів класу люкс. У березні 2017 року «AccorHotels», спільно з «Rixos Hotels», створили підприємство, яким стали володіти на паритетних засадах. «AccorHotels» інтегрувала у свою мережу п'ятнадцять курортних готелів партнера в Туреччині, ОАЕ, Єгипті, Європі та Червоній Полянні. Ще у серпні 2010 року компанія оголосила про пріоритетну увагу до ринків Латинської Америки і Індії. У другому півріччі 2019 року до мережі приєдналися Mövenpick на Близькому Сході, Atton в Південній Америці і sbe в США.

На сьогодні «AccorHotels» фактично має 52% закладів розміщення у Європі, зокрема у Франції, 27% - у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, а в інших регіонах представлена 2-3% готелів.

Таким чином, готелі «Ассор» працюють у різних цінових сегментах – від розкішних до бюджетних (рис. 2.1). Портфель активів мережі включає Sofitel, SO/ Sofitel, Fairmont, Pullman, MGallery by Sofitel, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles, ibis budget, Adagio, Swissôtel, Raffles, onefinestay та інші бренди (табл. 2.5). Номерний фонд мережі становить близько 661 000 номерів. Загальна чисельність персоналу «Accor Group» – 250 тисяч чоловік.

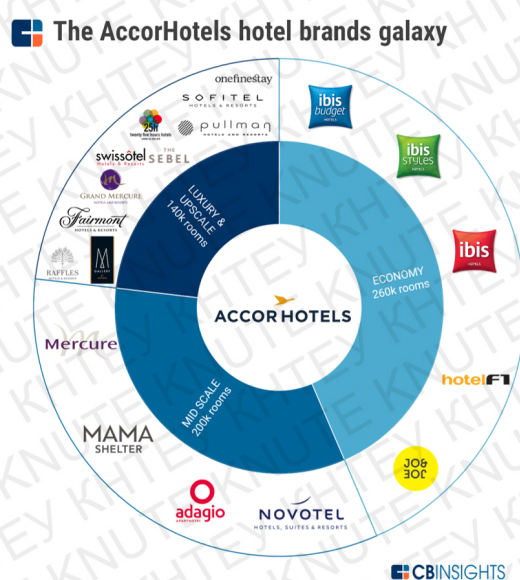


Рис. 2.1 – Портфель брендів мережі «Ассор»

Джерело: group.accor.com/en

Таблиця 2.5

Кількість готелів мережі «Ассор» у світі по брендам у 2019 році

Бренд	Країн у світі	Готелів у світі	Номерів
Raffles	11	12	2 033
Banyan Tree	9	25	2 859
Fairmont	26	76	30 013
SO/	5	6	756
Sofitel	44	120	30 446
Rixos	7	22	8184
Mantis	10	28	556
MGallery	26	91	9 430
Pullman	35	123	36 569
Swissôtel	17	31	13 432
Angsana	9	14	2 509
Art Series	1	7	1 640
Grand Mercure	13	52	11 972
Peppers	3	28	4 153
The Sebel	3	26	1 665
Mantra	3	77	15 247
TwentyFiveHours	3	11	1 545
Novotel	59	506	98 269
Mercure	63	793	101 704
Adagio	11	60	7 303
Mama Shelter	4	8	925
BreakFree	2	24	3 477
ibis	67	1152	147 262
ibis Styles	45	432	44 652
ibis budget	19	603	60 165
Adagio Access	4	45	4 762
hotel F1	1	169	12 912
Jo&Joe	1	1	98

На додаток до основного бізнесу у сфері гостинності у розпорядженні «AccorHotels» є 10000 резиденцій, що здаються в оренду. «Accor Group» управляє мережами ресторанів Ticket Restaurant і Luncheon Vouchers, рядом казино та туристичних компаній. Група також активно працює в областях надання консьєрж-послуг, коворкінгу, управління ресторанами, організації

заходів та наданні цифрових рішень. Тобто, «AccorHotels» вдало застосовує стратегію диверсифікації бізнесу.

Вдалим кроком у сприянні швидкому розширенню мережі без великих витрат стало розроблення моделі франчайзингу. Близько 2000 готелів компанії «Accor» знаходяться під управлінням франчайзі. Проте «AccorHotels» мають дуже сурові норми, яких франчайзі неодмінно повинні дотримуватися, та контролює діяльність своїх франчайзингових об'єктів, аби забезпечити високу якість обслуговування у кожному готелі. Але, хоча франчайзинг дійсно допоміг компанії скоротити витрати, рівень обслуговування у готелях розкішних брендів таких, як Novotel, Sofitel, Fairmont, Banyan Tree та Raffles, постраждав через відсутність належної уваги.

У грудні 2017 року «AccorHotels» ввела в дію глобальну програму AccorLocal. Її сенс полягає у розвитку відносин з городянами та місцевими підприємцями. За допомогою програми гості готелів мережі можуть замовляти послуги у підприємців, наприклад, доставку куплених товарів у готель; підприємці в свою чергу можуть орендувати вільні конференц-зали для занять йогою або для коворкінгу. Така взаємодія між сторонами проводиться через спеціальний додаток для смартфонів.

Одна з сильних сторін мережі «Accor» – це система бронювання, відома як TARS (The AccorHotels Reservation System), що дозволяє управляти онлайн-бронюваннями й оплатами та оптимізацією продажів. TARS має тридцять дві локальні версії та шістнадцять доступних мов, які локалізують знання на кожному ринку. В середньому через систему проходить 45000 бронювань на день. За статистикою ComScore.com офіційний сайт мережі AccorHotels.com посідає перше місце за обсягом трафіку усюди, окрім США, веб-сайт відвідують близько 280 млн людей на рік. До того ж, «AccorHotels» розробили мобільні сайти для кожного зі своїх брендів, таким чином 30% онлайн-відвідувачів – це саме користувачі мобільних пристроїв. Кол-центри «AccorHotels» та післяпродажне обслуговування також сприяли присутності

бренду. Управління відносинами з клієнтами, яке включало у себе і телефонні дзвінки, і електронну та поштову пошту, і соціальні мережі, успішно здійснюється завдяки контактним центрам мережі (AccorHotels Customer Contact Centers). Рівень захоплення викликів з 2015 року становить 90-95%.

Вибір правильних каналів розподілу значною мірою впливає на імідж бренду готельної мережі. Наприклад, «гарячі» онлайн-пропозиції не вважаються доречними для лакшері готелів. Крім того, невдалий вибір каналів розподілу залучає неправильну клієнтуру, внаслідок чого може страждати репутація готелю. «AccorHotels» завжди уважно підходить до вирішення питання розподілу номерів, оскільки володіє такими лакшері-брендами як Sofitel. Мережа «Accor» зробила вдалий вибір, долучившись до співробітництва з такими сильними онлайн-партнерами як booking.com, Expedia та HRS на вигідних умовах. «Accor Group» також виграла за рахунок присутності на веб-сайтах порівняння цін, таких як TripAdvisor, Kayak та Google. В додаток до цього, готельна мережа «Accor» використовує системи глобальної дистрибуції, що полегшує процес бронювання за рахунок взаємодії з 20 тисячами туристичних агентств-партнерів.

«Accor Group» також придбала компанію електронної комерції «Wipolo». Wipolo – це додаток, який дозволяє управляти бронюванням та полегшує отримання інформації щодо дестинації, до якої прямує гість. Можливість використання опцій електронних платежів, бронювання в один клік, онлайн-реєстрації та віртуальної картки Le Club AccorHotels покращує враження гостей готелів мережі. Програму лояльності мережі «Accor» визнають однією з кращих у готельному бізнесі. Картка програми лояльності Le Club AccorHotels дає гостям можливість заробляти бали при кожному відвідуванні готелів-учасників (2700 готелів мережі беруть участь у програмі) та при користуванні різноманітними готельними послугами. Бали можна використати для майбутнього проживання у готелях, для подорожей автомобілем та залізницею, покупки авіаквитків, лакшері-послуг тощо.

Наприклад, за 2000 набраних балів гість може отримати безкоштовну ніч у готелі. Програма вже налічує 20 млн учасників, 25% доходу від номерів надходять саме від членів Le Club AccorHotels. 70% членів клубу бронюють номери через прямий канал «AccorHotels». B2B-база даних налічує близько 45 млн індивідуальних клієнтів та близько 800 000 корпоративних, серед яких і туристичні агентства. Використовуючи ці бази даних, готелі мають в розпорядженні специфічну інформацію про своїх гостей – їх уподобання, звички, тощо, в результаті чого можуть запропонувати індивідуальний підхід до кожного гостя.

Враховуючи вищезазначене, необхідно зауважити, що «AccorHotels», використовуючи різноманітні технологічні можливості, контролює «цифрову подорож» своїх споживачів. Ця так звана «цифрова подорож» поділена на три етапи: етап перед подорожжю, етап перебування та етап після подорожі. Етап перед подорожжю, в свою чергу, складається з таких частин: мріяти, обирати, бронювати та готуватися. На етапі після подорожі гості діляться своїми емоціями – задоволення або невдоволення, та залишають відгук, який є важливим для інших потенційних гостей. Основних гравців-партнерів, що допомагають мережі «Accor» реалізувати кожний описаний етап, можна побачити на рисунку 2.2.



Рис. 2.2 – «Цифрова подорож» споживачів мережі «Accor»

Джерело: group.accor.com/en

Система управління доходами компанії «Accor», що називається Revenue Management on Demand (RMD), допомогла мережі зміцнити свій бренд та збільшити свої доходи. Вже у 2014 році 1600 готелів використовували RMD, було задіяно 700 спеціалістів, що були зосереджені саме на управлінні доходами. «AccorHotels» також були запропоновані такі послуги, як RMD-консалтинг та навчання. Як результат, у готелях, які застосовували RMD, спостерігалось збільшення показника RevPAR на 8% порівняно з іншими готелями, які систему не використовували.

Ще однією важливою ініціативою готельного оператора «Accor» є світова мережа продажів групи готелів «Accor». Компанія має понад 500 основних корпоративних рахунків клієнтів у всьому світі. Багато контрактів укладено з важливими туристичними онлайн-агенціями та з 200 основними авіаперевізниками. Компанія має 42 офіси продажів по всьому світу і приносить 4,5 мільярда євро річного доходу.

Висока конкуренція на ринку готельних послуг спостерігається і у питанні залучення найкращих працівників. Міцний бренд є важливим стратегічним активом для готельних операторів у досягненні таких цілей, як збільшення лояльності співробітників, зниження плинності кадрів та надання співробітникам готельної мережі можливості кар'єрного зростання. Саме тому «AccorHotels» визнає співробітників ключовим активом. «Accor Group» надає можливість працевлаштування у 92 країнах. У компанії є широко розповсюджена онлайн-мережа careers.accor.com, присвячена конкретно працевлаштуванню. У всесвітньо відомій соціальній мережі для пошуку та встановлення ділових контактів LinkedIn компанія «Accor» має більш ніж 800 000 підписників, а у Facebook-акаунті Accor Careers підписники мають можливість переглянути вакантні посади, обираючи їх за місцезнаходженням (країна, місто), брендом, типом (повна зайнятість, часткова) та категорією (підрозділ, посада). Accor Academy – одна з найкращих шкіл гостинності у всьому світі. Програма має більш ніж триста курсів і доступна на двадцяти іноземних мовах, може запропонувати 170

спеціальних модулів електронного навчання. Школи «Accor» працюють в абсолютно різних куточках світу – від Франції та Німеччини до Китаю, Бразилії та Дубаю. Більш ніж 150 000 працівників мережі пройшли навчання у цій школі. Окрім власних шкіл, «AccorHotels» має партнерські відносини з близько 100 іншими коледжами та університетами. Зміни, що пов'язані з адаптацією до нового типу споживача, та прагнення до створення унікальної готельної послуги, вплинули навіть на внутрішні кадрові процеси. «AccorHotels» запровадила власну програму-ініціативу під назвою «Heartist». Готельна мережа «AccorHotels» бачить у своєму співробітнику «heartist» - майстра мистецтва гостинності, який з цікавістю та винахідливістю служить іншим від щирого серця. Запропонувати гостям різні враження, створити емоції, налагодити тривалі стосунки, побудовані на ввічливості, моментах та спогадах, також означає заохотити ініціативу та дозволити кожному працівникові виразити свою особистість. Характерним для цієї тенденції є, наприклад, те, що замість звичної стійки реєстрації у готелях «Accor» працюють порт'є, які вільно пересуваються вестибюлем зі своїми планшетами, готові привітати мандрівників тільки-но вони з'являться [20].

У сучасному світі умовою успішного ведення бізнесу та важливою конкурентною перевагою є підтримання соціально-екологічних ініціатив. Споживачі зазначають, що програми сталого розвитку є для них дуже важливими. За інформацією Чиказького Інформаційного Ресурсу 50% споживачів при виборі товару чи послуги звертають увагу на їх екологічність, 50% гостей ресторанів готові заплатити на 2-6% більше за вечерю в еко-ресторані. «Accor Group» також у свій час долучилася до програми сталого розвитку, а зараз вже добре відома у світі саме як активний учасник у питаннях стійкого розвитку, екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності. Програма сталого розвитку Planet 21 включає у себе п'ять важливих пунктів – управління, енергія, вода, відходи та продукти. Програма передбачає заходи з навчання співробітників щодо екологічних питань, заходи щодо збереження енергії (наприклад,

наявність центрального вимикача світла в гостьових кімнатах), збереження водних ресурсів (наприклад, використання меншої кількості води в пральні), поводження з відходами (наприклад, переробка акумуляторів) та раціонального використання матеріалів (наприклад, використання екологічних рішень при оформленні дизайну готелів та інтер'єрів гостьових кімнат). Крім того, «Accor Group» розробила програми для допомоги місцевим громадянам. «Accor» є партнером NGO ЕСПАТ («Покінчимо з дитячою проституцією в азіатському туризмі») та Всесвітньої торгової організації з питань захисту дітей. Також компанія робить пожертви на боротьбу з епідеміями, особливо у питаннях ВІЛ/СНІД, та програму «Nutrition and Health» («Харчування та здоров'я») та підтримує організацію «Pur Project» у боротьбі зі зміною клімату за допомогою проектів лісовідновлення та збереження лісів [3, 15].

Грамотне використання рекламних послуг готельною компанією значно впливає на впізнаваність бренду та допомагає споживачам виокремити готель серед інших готелів-конкурентів. Маркетингова команда «AccorHotels» використовує різноманітні маркетингові заходи, намагаючись розвивати проінформованість та збільшувати лояльність споживачів до бренду. Одним з таких ефективних заходів є щорічна маркетингова кампанія з метою створення нових можливостей для бізнесу та зв'язків з громадськістю. Важливою є й робота маркетинговою команди над проблемою заповнюваності готелів у несезон, адже сезонність, властива готельній індустрії, є однією з головних проблем. Використовуючи співпрацю з маркетинговими компаніями, рекламними агентствами, прямий маркетинг та Інтернет-ресурси й телевізійну мережу готельний оператор «Accor» постійно покращує результати своєї діяльності [28, 35].

Спонсорство вважається важливим інструментом маркетингової комунікації. «AccorHotels», наприклад, надає великого значення спонсорству великих спортивних заходів. Бренд Ibis Budget був офіційним спонсором «Tour de France» у 2013-2014 роках. Бренд Mercure Hotel був спонсором

Всесвітніх кінних ігор, що відбулися у Нормандії. Подію того року переглянуло 500 млн глядачів, і це значно вплинуло на репутацію мережі «Accor». Бренд Sofitel став спонсором Evian Championship - найбільшого професійного жіночого турніру з гольфу, який спостерігали глядачі з 180 країн світу. Sofitel також спонсорує гольфістів-аматорів. Бренд Novotel є спонсором Федерації гольфу Франції з 2007 року (у вихідні дні членам Федерації надається 30%-ва знижка на проживання). У 2018 році Novotel був обраний партнером-організатором Кубка Райдера [2].

Завжди існує імовірність того, що навіть успішний бренд може втратити свою «життєздатність». Тому ведення бізнесу у сфері гостинності вимагає періодичного оновлення концепцій, аби пристосуватися до нових тенденцій ринку, задовольнити потреби нових споживачів та успішно протистояти потенційним загрозам з боку конкурентів. З цією метою, наприклад, у 2011 році «AccorHotels» розробив нову стратегію щодо брендів економ-сегменту та змінив назви брендів Etap та All Seasons на Ibis Budget та Ibis Styles відповідно. Таким чином, Ibis став одним з головних брендів за рахунок його розширення. Цей ребрендинг супроводжувався великою кількістю рекламних кампаній. Метою нових брендів Ibis було забезпечення високого комфорту та якісного обслуговування, незважаючи на належність готелів до економ-сегменту. Тому однією з ключових дій стало оновлення готелів та вдосконалення комфорту для сну. Sweet Bed by Ibis – ліжко, технологія якого розроблена ексклюзивно для бренду Ibis – гарантує якість і комфорт сну. Його реклама транслювалася на телебаченні, привертаючи увагу тисяч споживачів, а відео з рекламою на YouTube переглянули 2,3 млн чоловік. Крім того, у готелях, які піддалися ребрендингу, відбулося оновлення загальної території, були створені нові F&B-зони, готелі обладнали новою сучасною технікою [31, 48].

Цікавим проектом від бренду Ibis, що привернув і продовжують привертати увагу потенційних споживачів, - є Ibis Music. Це міжнародний музичний конкурс, що стартував у 2019 році. В рамках надання підтримки

конкурсу ibis MUSIC, який через музику надихає на створення груп однодумців та виявлення нових талантів, бренд ibis дозволяє об'єднувати знаменитих виконавців і висхідних зірок, знайдених з допомогою Spotify. Ibis пишається співпрацею з філіями Sony Music Entertainment в Іспанії, Франції, Португалії, Італії, Бразилії, Німеччини, Австрії та Швейцарії. В рамках ibis MUSIC 2020, Spotify і ibis визначають найпопулярніші музичні тенденції в кожному регіоні, щоб пропонувати індивідуальні виступи. Партнерство Spotify і ibis засноване на загальному наборі цінностей брендів, спільному підході до відкриття нових музичних талантів і загального прагнення донести живу музику до кожного.

На ринку України заклади розміщення готельного оператора «Accor» представлені готелями Mercure Kyiv Congress, Ibis Kiev City Center, Ibis Kiev Railway Station та Fairmont Grand Hotel Kyiv у столиці, Ibis Styles Lviv Center та Gruner Lviv Boutique у Львові, та Hotel de Paris Odessa MGallery by Sofitel в Одесі. Чотиризірковий готель Mercure Kyiv Congress зручно розташований в сучасній діловій частині Києва, звідки гості можуть легко дістатися до основних ділових і виставкових центрів міста, при цьому дорога до міжнародного аеропорту Жуляни займає лише 15 хвилин, а до центрального залізничного вокзалу і центру міста гості можуть доїхати всього за 20 хвилин. Mercure Kyiv Congress знаходиться на території багатофункціонального комплексу, завдяки чому гості можуть легко організувати своє дозвілля. До комплексу Mercure Kyiv Congress входить найбільший в Києві конгрес-центр загальною площею 5000 кв. м., оснащений найсучаснішим устаткуванням.

Отже, готельний оператор «Accor» займає лідируючі позиції на міжнародному ринку готельних послуг завдяки вдалій стратегії дій та постійному пошуку інноваційних рішень для підтримки бренду. Основними конкурентами готелів «Accor» є готелі «Wyndham Worldwide», «Best Western», «Marriott International», «Hilton Hotels Corporation», «Hyatt Hotels

Corporation». Пропонуємо детальніше розглянути сильні та слабкі сторони мережі за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз готельного оператора «Ассог»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сила бренду/ портфель брендів • глобальна присутність • людські ресурси • програма лояльності • сприяння сталому розвитку • застосування диверсифікації 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • франчайзинг • географічне представлення/ розміщення у часто нестабільних країнах
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вихід на нові ринки (країни, що розвиваються) • створення нових інноваційних брендів • удосконалення моделей диверсифікації • створення абсолютно унікального досвіду обслуговування гостей 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • висока конкуренція на ринку готельних послуг • конкуренція на ринку праці • політична та економічна нестабільність країн-розміщення готелів • стихійні лиха • наслідки від пандемії коронавірусу

Як бачимо, сильними сторонами готельного оператора «Ассог» є широкий портфель брендів різних цінових сегментів, що представлені у більшості країн світу, а особливо - Європи. Окрім ведення основного бізнесу, «Ассог» вдало застосовує стратегію диверсифікації: управляє туристичними компаніями, ресторанами, казино, надає послуги коворкінгу. «Ассог» уважно ставиться не тільки до своїх споживачів, а й до своїх співробітників, а також переймається питаннями порятунку планети. Все це сприяє зміцненню сили бренду. Близько половини готелів компанії «Ассог» працюють за франшизою, що водночас є перевагою, оскільки сприяє розширенню мережі без зайвих витрат, але й недоліком, оскільки така модель ведення бізнесу впливає на якість надаваних послуг. Готельна мережа «Ассог» відкрита до

нових можливостей, але основною загрозою залишається висока конкуренція на ринку індустрії гостинності та нестабільність економічної ситуації у країнах, викликана, зокрема, пандемією коронавірусу та політичними змінами.

Для підтвердження стану конкурентоспроможності та оцінки ефективності роботи готельного оператора «Ассор» необхідно також розглянути фінансові результати та їх динаміку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових показників готельного оператора «Ассор» у 2018-2019 роках, млн. грн.

Фінансовий показник	2018	2019	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Виручка від реалізації	105	130	25	19,2
Чистий дохід	20 032	26 400	6 368	24,1
Операційний прибуток	4 896	21 696	16 800	77,4
Податок на прибуток	3 488	4 416	928	21
Гудвіл	64	83	19	22,9
Амортизація	3 840	10 496	6656	63,4
Операційні витрати	85	103	18	17,5

Проаналізувавши фінансові показники готельного оператора та оцінивши темп приросту, що вказує на скільки відсотків змінився поточний рівень певного показника порівняно з попереднім, можна зробити висновок, що усі показники мають тенденцію до зростання. Виручка від реалізації основних та супутніх послуг у 2019 році зросла на 19,2%, у результаті чого загальна сума податку на прибуток, сплаченого компанією «Ассор Group», зросла на 21%. Чистий дохід за рік збільшився на 6 368 млн. гривень. Збільшилася і вартість ділової репутації компанії. Нарахована сума амортизаційних відрахувань впливає на прибуток підприємства: зменшуючи прибуток, зростання амортизаційних відрахувань призводить до зниження податку на прибуток та збільшення власних фінансових ресурсів, а отримана економія з податку на прибуток являє собою «податковий щит». В цілому

фінансові показники готельної мережі є позитивними та вказують на те, що ресурси підприємства використовуються ефективно.

Враховуючи результати аналізу сильних та слабких сторін можна також побудувати профіль характеристик готельного оператора «Accor» (табл. 2.8) та матрицю оцінки конкурентоспроможності (табл. 2.9), використовуючи методи експертних оцінок. За основних конкурентів мережі «AccorHotels» для побудови матриці візьмемо готельні мережі «Best Western International» та «Marriott International», та позначимо їх відповідно А, Б і В.

Таблиця 2.8

Профіль характеристик готельного оператора «Accor»

Фактори, що визначають успіх	Оцінка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Імідж бренду									+	
Географічна представленість							+			
Рівень якості послуг									+	
Цінова політика									+	
Маркетингова політика									+	
Інноваційна політика								+		
Рентабельність										+
Конкурентний потенціал									+	
Фінансовий потенціал									+	
Наявність програми лояльності										+
Різноманітність додаткових послуг									+	
Культура обслуговування									+	
Кваліфікація персоналу									+	
Потенціал споживачів								+		

Створений профіль характеристик є поєднанням переліку факторів, які впливають на міжнародну конкурентоспроможність готельної мережі на ринку послуг, з можливістю їх оцінити. За умовних експертних оцінок такий метод дає можливість наочно побачити рівень успішності підприємства та порівняти його з підприємствами-конкурентами. Як бачимо, готельний оператор «Ассог» має доволі високі показники майже за всіма вказаними факторами. Отриману криву можна використати для подальшого розгляду конкурентного ринку, порівнюючи її з кривою будь-якого іншого готельного оператора, вписаного у профіль характеристик.

Таблиця 2.9

Матриця оцінки конкурентоспроможності готельного оператора «Ассог»

Фактори конкурентоспроможності	Експертна оцінка			Ранг фактора	Інтегрований показник		
	Готельні мережі				Готельні мережі		
	А	Б	В		А	Б	В
Популярність бренду	9	9	9	0,09	0,81	0,81	0,81
Ефективність менеджменту	8	8	7	0,08	0,64	0,64	0,56
Ефективність маркетингу	8	7	8	0,085	0,68	0,56	0,68
Якість сервісу	9	8	8	0,095	0,855	0,76	0,76
Асортимент послуг	9	7	8	0,075	0,675	0,525	0,6
Компетентність персоналу	9	8	9	0,09	0,81	0,72	0,81
Матеріально-технічна база	10	9	10	0,085	0,85	0,765	0,85
Цінова політика	9	8	8	0,075	0,675	0,6	0,6
Послуги з організації харчування	8	7	8	0,08	0,64	0,56	0,64
Ефективність програми лояльності	10	9	8	0,07	0,7	0,63	0,56
Інноваційність	8	7	6	0,09	0,72	0,63	0,54
Корпоративна соціальна відповідальність	9	7	8	0,085	0,765	0,595	0,68
Сумарна оцінка	106	94	97	1	8,82	7,795	8,09
Коефіцієнт конкурентоспроможності	-	-	-	-	1	0,884	0,917

Експертна оцінка являє собою усереднену думку споживачів щодо факторів, які характеризують діяльність обраних готельних мереж, та

оцінюється по десятибальній шкалі (погано: 1-3; задовільно: 4-6; добре: 7-10). Ранг фактора – це вагомість кожного показника, сума рангів дорівнює 1,0. Інтегрований показник являє собою добуток експертної оцінки на ранг показника та визначає міру його привабливості для споживача. Коефіцієнт конкурентоспроможності являє собою частку, отриману при діленні інтегрованого показника конкурентоспроможності конкретної готельної мережі на максимальне значення інтегрованого показника конкурентоспроможності серед конкурентів.

Таким чином, хоча усі три обрані готельні мережі є досить відомими на ринку послуг, готельний оператор «Accor» все ж таки випереджає своїх конкурентів «Best Western International» та «Marriott International» за такими показниками як: якість сервісу та асортимент послуг, цінова політика та ефективність програми лояльності, інноваційність та корпоративна соціальна відповідальність. Саме ці фактори є сильними сторонами мережі, тому необхідно не тільки підтримувати їх стабільну привабливість для споживачів, але й постійно працювати над їх покращенням.

Отже, детальний аналіз функціонування готельного оператора «Accor» на міжнародному ринку показав, що французька компанія «Accor Group» є дійсно сильним конкурентоспроможним гравцем у сфері гостинності - вона займає провідні позиції на ринку та випереджає своїх конкурентів за багатьма показниками. Тому головним завданням мережі є підтримка сильних сторін та усунення майбутніх загроз, які можуть виникнути через невелику кількість слабких місць. Готельний оператор «Accor» має звернути увагу на нові можливості для посилення міжнародної конкурентоспроможності та укріплення своїх позицій.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «ACCOR» НА РИНКУ ПОСЛУГ

3.1 Програма міжнародної конкурентоспроможності

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес певних змін, і, як і будь-який інший процес, потребує управління. Зміни можуть стосуватися усіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, технологію, обладнання, асортимент послуг, продукцію, ринки збуту тощо. Усе це вимагає стратегічного підходу, тому основою для покращення конкурентних переваг є розробка стратегії з врахуванням усіх можливих аспектів, сильних та слабких сторін.

Програмою міжнародної конкурентоспроможності називають особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підтримки та підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання якого обмежено в часі та вимагає витрати конкретних фінансових, матеріальних та трудових ресурсів [45].

Як одна з найбільших світових готельних мереж, «AccorHotels» дбає про утримання своїх позицій на ринку готельних послуг, а отже, зацікавлена у виявленні конкурентних переваг та створенні програми підвищення конкурентоспроможності. Оскільки цей процес не є одноразовим, то «Accor» намагається вдало реагувати на зміни на ринку послуг, нові потреби споживачів, вчасно виявляти «проблемні зони» та ефективно використовувати нові можливості.

Розглянувши інструменти структурування програми конкурентоспроможності (рис. 3.1), ми вирішили використати дерево цілей для візуалізації стратегічних цілей готельного оператора «Accor» (рис. 3.2).

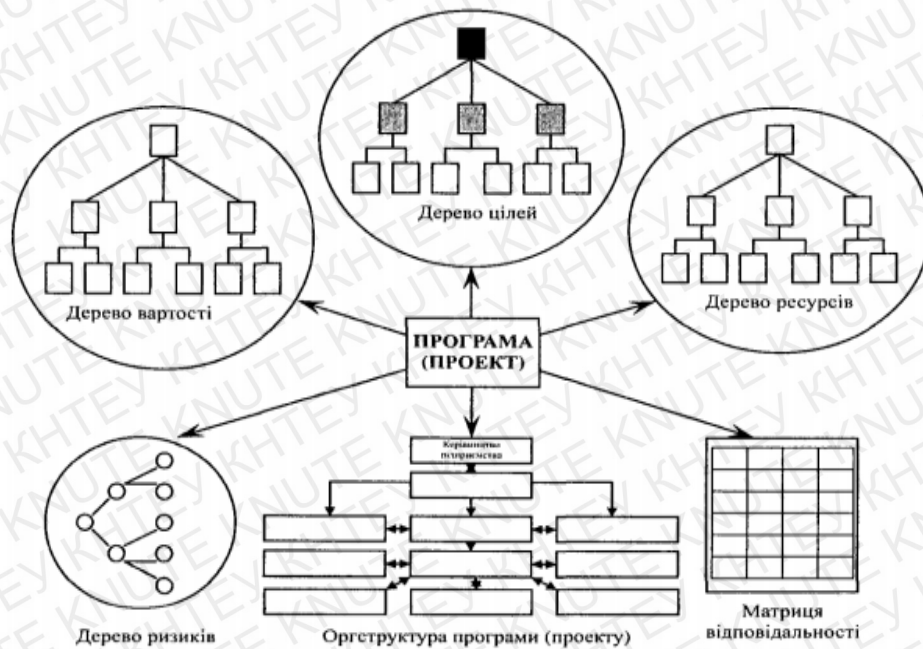


Рис. 3.1 – Інструменти структуривання програми конкурентоспроможності

Джерело: С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко.,
 А.В. Вакуленко *Управління конкурентоспроможністю підприємства:
 Навчальний посібник.* — К.: КНЕУ. — 2006. — 527 с.



Рис. 3.2 – Дерево цілей готельного оператора «Асгор»

Географічна представленість є одним з головних питань щодо майбутніх планів мережі. Вихід на нові ринки та увага до нових сегментів

ринку можуть стати вдалим рішенням у боротьбі з високою конкуренцією у сфері гостинності. Наразі більшість закладів розміщення готельного оператора «Ассор» знаходяться у Європі, тут же планується відкриття ще 73 готелів та 12 801 номерів. Азіатсько-Тихоокеанський регіон, безсумнівно, є основним напрямком діяльності «Ассор». У найближчі роки тут планують запустити 192 нових готелі, які додадуть ринку 44 967 номерів. На Близькому Сході відкриються 64 готелі, додавши 16 997 номерів до регіонального портфоліо, в той час як 52 нових проекти додадуть 12 287 номерів у Африці. Північна та Південна Америка у списку майбутніх планів йдуть останніми - 14 готелів у кожній та 2608 та 2152 номери відповідно. Із 409 запланованих готелів 233 будуть у чотирьох-зірковому сегменті, тоді як 176 будуть претендувати на п'яти-зірковий сертифікат.

На 2020-й рік було заплановано введення в дію 176 проектів та 39 550 номерів, на 2021-й - рік 100 проектів з 23 277 номерами. У 2022-у році справа трохи уповільниться, оскільки підтверджено лише 60 готелів, на 2023-й передбачено 16 об'єктів, але, ймовірно, буде додано більше. Ще 57 проектів заплановані на 2024-й та майбутні роки.

Серед перспективних можливостей було виявлено розвиток мережі у країнах, економіка яких розвивається. Саме тому 86 готелів заплановано відкрити у Китаї, 19 – у Саудівській Аравії та 19 у ОАЕ (але з більшою кількістю номерів), у В'єтнамі заплановано 16 проектів, Австралії – 15, Індонезії – 14, Таїланді – 10, Малайзії та Росії – по 9 нових готелів. Завершує цей список Єгипет з 6 запланованими готелями місткістю у 6872 номери.

Портфоліо «Ассор» у Північній та Центральній Америці збільшилося на 34% за останні два роки. «Ассор Group» вважає цей регіон ключовим для глобальної стратегії розвитку мережі. Грег Доман, старший віце-президент з розвитку «Ассор Group», зауважив, що мережа вбачає фокусування на розширенні luxury- та lifestyle-брендів, при цьому продовжуючи розвиток усталених брендів середнього та економ рівня у певних провідних містах. Альянс «Ассор» з «SBE Entertainment Group» та придбання 21c Museum

Hotels ще більше зміцнили відомість бренду в Північній та Центральній Америці. Нещодавно Accor та SBE оголосили про запуск «The House of Originals», розкішної колекції об'єктів нерухомості, що включає The Shore Club в Маямі-Біч та нову будівлю на 72 млн доларів - Temple Detroit, яка матиме 100 готельних номерів, 70 житлових будиночків та ресторан SBE. Після відкриття Fairmont Austin у 2018 році (найбільшого у США та третього за величиною у світі), «Accor» зайнявся переплануванням історичного готелю Century Plaza у Лос-Анджелесі. Відкриття Fairmont Century Plaza планується на початок 2021 року після реконструкції коштом у 2,5 мільярда доларів, що призведе до створення 394 номерів та 63 приватних резиденцій, а також двох нових 46-поверхових житлових веж. Бренд також має проект Fairmont Costa Canuva з 250 номерами та приватними резиденціями на узбережжі Рив'єри Наярит у Мексиці, який планується до відкриття у 2022-у році. Один із найбільш швидкозростаючих лакшері-брендів мережі - SO/ дебютує в Північній Америці із SO/ Los Cabos Hotel & Residences на півострові Нижня Каліфорнія у 2022-у році, у готелі буде 180 номерів та 36 резиденцій. Перший і єдиний готель бренду Raffles на північноамериканському континенті з'явиться у 2021-у році з відкриттям Raffles Boston Back Bay Hotel & Residences. Комбінований комплекс включатиме 147 номерів та 146 приватних резиденцій у новозбудованому 33-поверховому будинку в історичному районі Бостона Бек-Бей. Бренд Novotel розширить свою присутність у Мехіко відкриттям Novotel Mexico City Forum у 2020-у році та Novotel Mexico City Insurgentes у 2021-у році, а бренд Ibis – проектами Ibis Budget Delicias та Ibis Budget Mexico City Eje Central.

«Accor» також планує велике розширення для своєї торгової марки бутік-готелів M Gallery Collection. Бренд преміум-класу вже налічує 106 готелів у 30 країнах світу, кожен з яких є унікальним - має свою власну ідентичність, назву, історію та дизайн. Готелі бренду мають цікаву конкурентну перевагу, яку називають The Memorable Moment – пам'ятний момент. Наприклад, в одному з готелів є прихований винний льох, інший

готель у Женеві має спеціальну домовленість з майстром-годинником, щоб гості могли відвідати цікавий майстер-клас, ще один готель у Новій Зеландії пропонує пікнік на вертольоті. Готельний оператор прагне створювати до 12-15 нових готелів бренду M Gallery Collection на рік. Зараз у процесі розробки знаходяться 30 нових готелів, які мають відкритися до кінця 2021-го року, зокрема у Японії, Австралії та Тайланді. «Ассог» має наміри розширити бренд й у Північній Америці, особливу увагу приділяючи Нью-Йорку та Маямі.

У програмі «AssorHotels» важливе місце також займають плани щодо прискореного зростання мережі на Близькому Сході та у Африці. Готельний оператор планує збагатити ринок інноваційними готелями та курортами, фокусуючи увагу на способі життя та розвагах майбутніх гостей. В даний час портфоліо «Ассог» включає такі lifestyle-бренди як Jo & Joe, Mama Shelter та партнерські бренди Delano, SLS, The House of Originals, Mondrian та Hyde (від партнерів 25Hours та SBE Entertainment). Готелі Jo & Joe розроблені так, щоб відповідати очікуванням мілленіалів, тоді як Mama Shelter пропонує дизайн та комфорт у поєднанні з безкоштовним Wi-Fi та безкоштовними фільмами. Компанія «Ассог» визнала головними цільовими ринками ОАЕ, Саудівську Аравію, Бахрейн, Катар та Оман. Планується, що перші об'єкти брендів Mama Shelter, 25Hours та SLS дебютують на Близькому Сході у 2020-21 роках, почавши запуск з Дубая. SLS Dubai Hotel & Residences, який повинен бути одним з найвищих готелів та резиденцій у регіоні, буде розміщений у 75-поверховій вежі в Бізнес-Бей. SLS Dubai Hotel & Residences, який повинен стати одним з найвищих готелів та резиденцій у регіоні, буде розміщений у 75-поверховій вежі в Бізнес-Бей. Він матиме 254 дизайнерські готельні номери, 371 брендovanу резиденцію, 320 готельних апартаментів, один з найвищих басейнів у світі та фірмові концептуальні кулінарії SBE. «Ассог» має найбільший портфель об'єктів тривалого перебування за межами США, майже 300 об'єктів нерухомості та ще 60 на стадії розробки. Найближчі проекти цього напрямку включають Sofitel Wafi в Дубаї,

відкриття якого відбудеться в 2020 році. До послуг гостей 97 обслуговуваних резиденцій, 501 розкішний номер та люкс, а також різноманітні заклади харчування та розкішні зручності. Новинкою на ринку Близького Сходу стали ексклюзивні та повністю інтегровані розважальні all-inclusive курорти бренду Rixos. Rixos Saadiyat Island в Абу-Дабі, який відкрився у 2018 році, має 366 номерів та люксів, 12 чотиримісних вілл з приватними басейнами, 10 ресторанів та лаунжів, аквапарк, спа-центр, дитячий клуб та центр водних видів спорту. Зараз готельний оператор «Ассор» веде переговори щодо управління ще кількома розважальними курортами на основних ринках Перської затоки та у Єгипті. Компанія «Ассор» планувала відкрити свій фірмовий готель Pullman у Вестленді та бутик-готель M Gallery Collection в Гігірі в Найробі. Ситуація з Covid-19 спричинила кризовий стан у регіоні, тому мережі довелося закрити готелі Fairmont Mara та Fairmont The Norfolk у Кенії. Але, незважаючи на це, керівництво мережі заявило, що «Ассор» не збирається сповільнювати свої плани щодо розширення – усі підписані та розроблені проекти будуть реалізовані у зазначені строки, й обговорення нових проектів також не зупиняється.

Готельний оператор «Ассор» продовжить розширення і на ринку України, що неодмінно вплине на конкурентоспроможність національного готельного ринку, оскільки виходячи на нові ринки великі готельні оператори задають основні тенденції. Нещодавно «Ассор Group» підписала договір управління готелем Swissotel Living по вул. Лютеранській, 13, у Печерському районі Києва, відкриття якого заплановане на 2021-2022-й роки. Про це повідомила директор з розвитку Accor New East Europe Катерина Марченко та зауважила, що «це буде апарт-готель, розрахований на тривале і середньострокове проживання (extended stay hotel). Власник готелю і компанія «Ассор» вважають, що даний формат має хороші перспективи в місті». Об'єкт розміститься в історичній будівлі недалеко від Хрещатика, і після реставрації налічуватиме 58 номерів. Також наразі два об'єкти на проспекті Перемоги у столиці - готель Ibis (150 номерів) та Adagio City

Aparthotel (100 номерів) - знаходяться на стадії будівництва та заплановані до введення в експлуатацію у 2020-2021-му роках [40].

Протягом останніх кількох років компанія «Accor» зосередилася на створенні нового покоління готелів, приділяючи стільки уваги пропонуванню унікальних вражень своїм гостям, скільки й проектуванню красивих, але при цьому комфортних номерів. «AccorHotels» визначає цей підхід як «augmented hospitality» («доповнена гостинність») – вдосконалене бачення того, що означає готель і послуг, які він може надати своїм гостям. У 2017 році «Accor» увійшла до спільного підприємства з компанією, що займається розробкою нерухомості Bouygues Immobilier, і інвестувала у коворкінг Wojo (офіційно відомий як Nextdoor). Це партнерство ідеально вписується в місію «Accor» стати брендом «доповненої гостинності». Це не тільки дозволило бренду надати більшу цінність своїм клієнтам та власникам готелів, а й допомогло створити ще одну спільну зону для мандрівників та місцевих жителів, щоб вони могли ефективно взаємодіяти. Інвестиції в коворкінг-сектор через Wojo мали стратегічний значення для бізнесу, адже метою є задоволення потреб споживачів, що постійно змінюються. Готелі «Accor» обслуговують не лише бізнес-туристів, а й нове покоління підприємців, віддалених робітників та фрілансерів, більшість з яких подорожують по роботі чи працюють під час подорожі. Інвестиція у коворкінг допомогла подальшій диверсифікації бізнесу та зростанню пропозиції «Accor» для гостей та партнерів. Разом з Bouygues Immobilier компанія «Accor» використовує спільний досвід у сфері гостинності та нерухомості, щоб запропонувати найширший спектр рішень, які справді покращують досвід роботи коворкінгу. Wojo поєднує у собі послуги, які зазвичай можна отримати у готелі – послуги консьєржа, food and beverage сервіс, та робоче місце. Wojo змінює уявлення про те, що готельні приміщення призначені лише для туристів та мандрівників, він залучає до інноваційних готелів місцевих жителів, що цілком інтегрується з метою створення бренду для всіх груп суспільства. Протягом найближчих п'яти років планується розширення

з десяти веб-сайтів у Франції до п'ятидесяти в Європі, завдяки чому Wojo стане легко доступним для всіх, хто шукає коворкінг-простір у регіоні. Wojo постійно організовує нові програми інтеграції та надає можливість приватним особам та компаніям налагоджувати ділові зв'язки на усіх рівнях, а також має власну цифрову платформу, яка дозволяє підприємствам використовувати робочі простори коворкінгу для прямого підключення. Беручи участь в амбіційному розвитку Wojo, готельний оператор «Accor» оптимізує використання активів і створює цінність для власників, відкриваючись для нового типу клієнтів: працівників. Таким чином, були розроблені два нові продукти Wojo – Wojo Spot та Wojo Corner, які вдало інтегруються у готелі мережі «Accor».

Новим цікавим проектом мережі «Accor» є створення екологічно свідомого бренду Greet, орієнтованого на гостей, що підтримують цілі сталого розвитку, як і сама компанія «AccorHotels», та надають перевагу екологічним рішенням. Естетика нового бренду поєднує у собі меблі з перероблених матеріалів, які постачають з блошиних ринків (наприклад, скляна банка використовується у якості приліжкової лампи), свіжі та прості місцеві продукти (для підтримання місцевої економіки та сприяння здоровому харчуванню), та дружню й неповторну атмосферу (привітність закладена в саму назву бренду, «greet» з англійської - «вітати»). Філософія бренду відповідає відомому твердженню «less is more» («менше означає більше»). Перший готельний заклад Greet Hotel Beaune відкрив свої двері в квітні 2018-го року у лісистому парку у самому серці Бургундії у Франції. Бренд буде швидко розширюватися в різних напрямках Європи, «Accor» планує відкрити 300 готелів Greet до 2030-го року.

Ще однією значною ініціативою, яка неодмінно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готелів «Accor Group», стане вилучення із користування пластикових туалетних приналежностей, одноразових пляшок та упаковок до кінця року, а також всіх предметів з одноразового пластику до 2025-го року (рис. 3.3). Для кожного пластикового

предмета будуть запропоновані відповідні еко-альтернативи, враховуючи оцінку їх життєвого циклу для забезпечення кращих екологічних показників. Такий крок є частиною зобов'язань групи, щоб приєднатися до Міжнародної ініціативи з питань використання пластику в туризмі, яку очолює Програма ООН з навколишнього середовища UNEP, та Всесвітня туристична організація UNWTO у співпраці з Ellen MacArthur Foundation. Компанія «Ассор» таким чином зможе вилучити понад 200 мільйонів пластикових виробів, які використовуються у готелях щороку. За даними компанії, 94% готелів мережі вже відмовилися від використання одноразових соломинок, серветок та ватних паличок. 89% готелів Ibis вже використовують багаторазові ємності для туалетних приналежностей, тоді як у Fairmont встановлюються крани з фільтрованою водою у номерах, щоб усунути потребу у пластикових пляшках.



Рис. 3.3 – Питання використання пластику у готелях мережі «Ассор»

У зв'язку з карантинном, який спричинила пандемія коронавірусу, індустрія гостинності зазнала значних втрат. Керівництво готельного оператора «Ассор» зауважило, що мережа готова до «відновлення» та розробляє стратегію щодо подолання наслідків від Covid-19. Як сказав

президент та генеральний директор компанії Себастьян Базін: «Коли у вас немає доходу, ви повинні скоротити витрати, іншого шляху немає. Підготуйтеся до відбиття удару та продумайте його. Будьте актором, а не глядачем. Ми будемо добре підготовлені, коли настане цей день». Він додав, що шкода від коронавірусу, ймовірно, буде найбільш очевидною у результатах за квітень-червень. Базін відмітив, що компанія готова до найгіршого, адже зараз багато готелів мережі «Ассор», як і усіх інших, закриті чи недоступні до бронювання. Близько 210 000 робітникам мережі була надана неоплачувана відпустка, а також компанія інвестувала у фонд допомоги працівникам «Ассор Груп» та окремим партнерам у кризовій ситуації. За словами фінансового директора компанії Жан-Жака Морена, показник RevPAR у першому кварталі 2020-го року в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні впав на 33,7%, у Європі - на 23,2%, а в Північній Америці - на 22,2%. «AccorHotels» розраховує, що зможе вийти із складної ситуації, спричиненою пандемією, за рахунок внутрішнього, а не міжнародного туризму. Незважаючи на обставини, планується, що мережа «Ассор» до кінця 2020-у року зросте приблизно на 3%. Деякі власники мають обмеження в грошових коштах, а деякі будівельні роботи затримуються, але жоден з проектів не скасовується. Керівництво зазначило, що обговорення щодо зниження зборів з франшизних готелів поки що не проводиться. Компанія не втрачає оптимізму та вважає, що ситуація може обернутися їй на користь, адже незалежні готелі, які конкурують з «AccorHotels» на багатьох ринках, можуть не пережити карантин та закритися.

3.2 Система сервісних інновацій готельної мережі «Ассор» на міжнародному ринку

Впровадження інновацій і висока якість обслуговування підвищує конкурентоспроможність готельних підприємств та дозволяє бренду залишатися лідером у рейтингу на ринку готельних послуг. Інноваційна

діяльність у сфері гостинності спрямована на створення та впровадження нововведень, до яких можна віднести, наприклад: використання передових інформаційних та телекомунікаційних технологій, вдосконалення технології надання готельних послуг та створення нових видів послуг, формування стратегічних альянсів, впровадження сучасних форм управління підприємствами тощо. Це характерно, насамперед, для міжнародних готельних мереж, що мають можливості для вкладення значних коштів у розробку нових рішень [46].

Технології у індустрії гостинності у наш час розвиваються дуже стрімко. Інновації у готельному бізнесі є економічно доцільними та ефективними тоді, коли вони приносять готелю додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку послуг, підвищують частку ринку, знижують витрати підприємства, вдосконалюють процес обслуговування та підвищують ефективність роботи як окремих підрозділів, так і усього підприємства в цілому. Головна мета нововведень – отримати якомога більше нових клієнтів, втримати старих та якнайшвидше перетворити нових гостей на постійних. Боротьба готельних мереж за кожного гостя, особливо в умовах кризи, вимагає від готелів модернізації не тільки технологій, а й свідомості [36].

Готельна мережа «Ассог» стабільно втримує лідируючі позиції, доволі швидко розширяється, активно підтримує технологічний розвиток, слідкує за сучасними тенденціями у світі та може пишатися якістю надання готельних послуг. Аналіз функціонування готельного оператора «AccorHotels» на міжнародному ринку показав, що головною загрозою все одно залишається висока конкуренція у сфері, але подолати її можна завдяки використанню нових можливостей, тобто компанія потребує нових інноваційних рішень.

Ми розглянули чотири види інновацій, що мають місце в готельному бізнесі (рис. 3.1), і дійшли до висновку, що для готельного оператора «Ассог» буде доцільно застосувати продуктові інновації.

Керівництво компанії «Assor Group» не раз зауважувало, що прагне надавати гостям готелів мережі унікальний досвід відпочинку, саме тому намагається зберігати місцевий колорит у своїх закладах розміщення, водночас поєднуючи це з міжнародними високими стандартами обслуговування. Також вже було зазначено, що «Assor» підтримує екологічні та соціальні ініціативи. Сучасний споживач у всьому прагне індивідуального підходу. Бренд M Gallery Collection зі своїми «пам'ятними моментами» та еко-бренд Greet - це перший крок до створення дійсно унікального досвіду обслуговування гостей. Ми пропонуємо зробити ще більший акцент на індивідуальності потенційних гостей та поєднати це з прагненнями сучасників врятувати нашу планету.

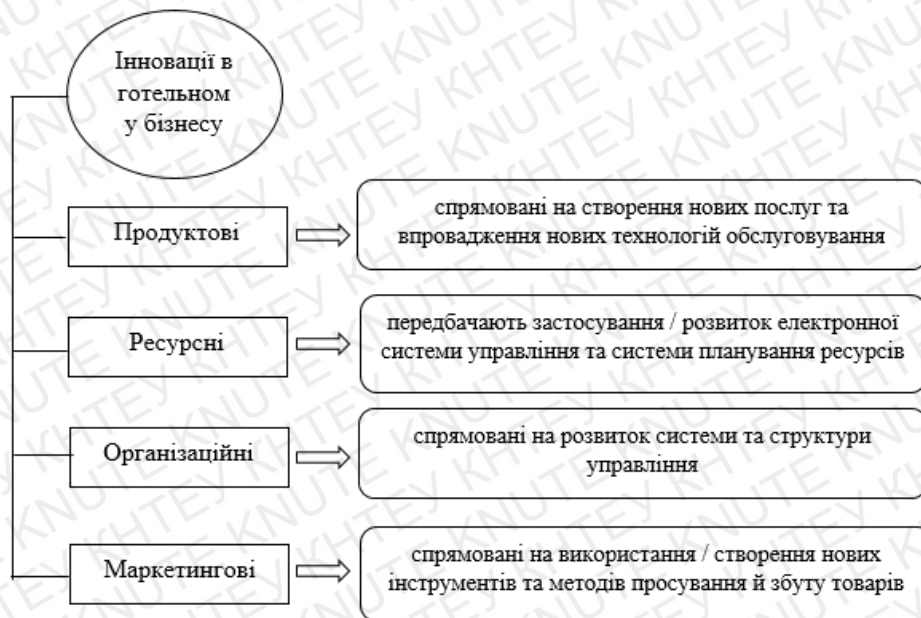


Рисунок 3.4 – Види інновацій в готельному бізнесі

Як наслідок науково-технічного прогресу, суспільство з кожним роком все активніше використовує цифрові технології, мобільний телефон став необхідним атрибутом сучасного життя, а нова техніка все більше полегшує життя людини, беручи на себе виконання більшості функцій. Зважаючи на це, чим більше інноваційних технологічних рішень використовує готель, тим краще. Але необхідно звернути й увагу на те, що дуже часто люди прагнуть

відпочити від технологій, приділити увагу собі, насолодитися природою. Саме для таких індивідів підійде формат готелю, де гості відмовляються від усіх цифрових пристроїв під час реєстрації заїзду. При заселенні гість має можливість здати свій телефон, ноутбук та будь-які інші пристрої персоналу готелю на надійне зберігання у сейфі, та отримати їх назад лише при виїзді з готелю. Як альтернативу готель може запропонувати гостям широкий вибір літератури, надання окремих приміщень для занять творчістю, музичні вечори, театральні вистави та створення можливостей для спілкування гостей один з одним.

Ще одним цікавим варіантом такого ж напрямку може бути створення готелів-ферм. Це концепція для любителів сільського відпочинку та для «екстремалів», яким набридли міські комфортабельні готелі з купою техніки. Заклад розміщення буде представляти собою фермерський котедж з традиційним сільським інтер'єром, пуховими перинами, дров'яними пічками та повною відсутністю електроніки, який забезпечить гостям тихий, спокійний відпочинок на природі і свіжому сільському повітрі, чистому від пилу та вуглецевих відходів. Замість електричного освітлення будуть використані свічки та газові лампи, замість газу – живий вогонь. Для повного релаксу гості можуть скористатися такими СПА-послугами, як холодний та гарячий душ, сауна, кедрова бочка, що також проводяться на свіжому повітрі, а вода для цих послуг нагрівається виключно на багатті. Замість звичних ресторанів у готелі-фермі буде пропонуватися натуральна сільська їжа з продуктів, що вирощуються на цій ж фермі, приготовлена на багатті або у печі. Серед незвичних послуг у готелі-фермі – оренда курника, таким чином гості зможуть щодня куштувати свіжі яйця, наглядаючи за справжніми курчатами.

Серед пропозицій, що стосуються нових технологічних рішень, ми хочемо відмітити можливість використання RFID (Radio Frequency Identification). Це дверний замок з радіочастотною ідентифікацією, при наявності якого гість потрапляє у номер та у інші приміщення готелю без

ключа. Такий інноваційний механізм стає все більш популярним у готелях всього світу, адже гість може використовувати мобільний телефон будь-якої марки та не боятися загубити чи забути ключі від свого номеру. Наразі готелі мережі «Ассор» у якості ключа використовують електронні картки, але, оскільки у компанії і так вже є мобільний додаток для гостей, то введення RFID піде лише на користь. А в одному з готелів Сіетла, наприклад, є спеціальний сканер, який при натисканні кнопки аналізує простір номеру на наявність руху та видає обслуговуючому персоналу сигнал про наявність гостя у номері. Якщо готелі мережі «Ассор» застосують такий же пристрій у своїй роботі, то це сприятиме забезпеченню більшого комфорту гостей, оскільки персонал не буде турбувати їх зайвий раз, а забезпечення найвищого ступеня комфорту якраз співпадає з бажанням компанії створити унікальний досвід обслуговування [30, 34].

Новою тенденцією розвитку сервісу у сфері гостинності є розміщення готельних та ресторанних закладів у незвичайних та іноді дивних місцях. Такі креативні рішення викликають зацікавленість з боку туристів і бажання на власному досвіді пережити незвичний досвід перебування у закладі. Готелі такого типу можна розташувати у стародавніх замках, у вітряних млинах, підземних бункерах, поїздах, на маяках, на деревах, під водою, у печерах та в горах, одним словом - будь-де. Готельний оператор «Ассор» функціонує у багатьох країнах та містах світу, й у кожному з них неодмінно є оригінальні цікаві локації, які можна використати для створення нових готелів та навіть нового неповторного бренду. Пропонуємо назву бренду – «UnUsual», яка з англійської мови перекладається як «незвичайний», що підкреслить власне ідею розміщення закладів у незвичних місцях. У назві друга буква «U» буде також великою, оскільки слово «usual», що в перекладі має значення «той, до якого звикли», буде символізувати те, що готелі, незважаючи на нестандартне місцерозташування, будуть підтримувати звичні для гостей високі стандарти обслуговування. Щоб додати «родзинки» й закладам ресторанного бізнесу при готелі, ми пропонуємо використовувати

у меню назви страв, які будуть співзвучні з загальною тематикою обраного місця, та по можливості додавати до страв цікаві інгредієнти з національної кухні регіону, в якому знаходиться відповідний готель.

Іншою альтернативою для введення нового бренду та привертання уваги сучасних споживачів може бути створення готелів віртуальної реальності. Така ідея вимагає менше затрат на будівництво, ніж попередня, оскільки такі готелі можуть бути виконані у мінімалістичному стилі. Але потрібно підійти з особливою увагою до питань технічного оснащення. Головна ідея полягає у тому, що кожен гість, відпочиваючи у готелі, зможе перенестися у інше місце за допомогою спеціальних VR-пристроїв, при цьому будучи у своєму номері, або на вечері у ресторані готелю, або навіть у басейні. Віртуальна реальність - одна з найбільш передових технологій сучасності, і на ринку зараз представлені VR-гаджети всіх форм і розмірів: від картонних окулярів до величезних шоломів. Ми пропонуємо назвати цей бренд «ImproVRReality» від словосполучення «improve reality», що в перекладі означає «покращувати реальність», а великі літери VR у назві якраз будуть вказувати на технологію, завдяки якій гості зможуть поринути у нову покращену реальність. Готель буде надавати можливість різної «глибини занурення», дозволяючи гостю обирати серед пристроїв, що мають різні характеристики: можливість переміщення, зміна кута огляду, різноманітні контролери, надходження звуку через динаміки чи навушники. Доступні будуть й різні типи контенту: інтерактивний кінематограф - віртуальне середовище, з яким користувач може взаємодіяти від першої особи; віртуальний кінотеатр - віртуальне середовище, в якому користувач дивиться за діями персонажів від третьої особи, при цьому перебуваючи серед них; віртуальний акваріум - віртуальне середовище, в якому користувач може переміщатися і розглядати віртуальні об'єкти, але не взаємодіє з ними; віртуальна подорож - віртуальне середовище, в якому користувач як би їде серед віртуальних об'єктів і при цьому може оглядати віртуальний простір на 360 градусів; віртуальний соціальний майданчик - середовище, в якій користувач

має можливість спілкуватися з іншими користувачами. Такі VR-послуги можуть бути включені як до основної готельної послуги (наприклад, кожен гість може мати в номері VR-окуляри та використовувати їх для перегляду цікавих інтерактивів, або для спілкування з віртуальним компаньйоном, що ніби знаходиться у цьому ж номері разом із гостем), так і виступати у якості додаткових окремо оплачуваних послуг (окремі кімнати, обладнані VR-пристроями, оренда VR-окулярів).

Екологізація готельного продукту у сьогоднішні пов'язана, з одного боку, з необхідністю збереження природного довкілля, з іншого – зі зростанням попиту туристів на екологічно безпечні послуги та товари. «Accor Group» зробила великий внесок у підтримку сталого розвитку та завоювала визнання як компанія з одним з найкращих екологічних показників ведення бізнесу. У деяких країнах екологія готелів перетворилася на концепцію діяльності, яка ґрунтується на дванадцяти основних критеріях, розроблених міжнародним комітетом з питань охорони навколишнього середовища, та включає у себе екологічний менеджмент на підприємстві, моніторинг споживання води та енергії, утилізацію відходів, підвищення екологічної обізнаності серед персоналу та гостей, співпрацю із місцевою спільнотою, в якій знаходиться готель. Соціально-екологічна програма готельного оператора «Accor» під назвою Planet 21 повністю відповідає зазначеним критеріям. Високотехнологічні екологічні рішення, тепло- та енергозберігаючі системи набувають широкого поширення, тому й готельному оператору «Accor» потрібно відслідковувати нові можливості у екологічній сфері. Ми пропонуємо звернути увагу на новітні панелі Grow, які кріпляться на зовнішній стороні фасаду готелю та акумулюють енергію вітру та сонця. Технологія вже була успішно перевірена готелем Helix Hotel у Абу-Дабі. Такі нововведення неможливо застосувати одразу ж й повсюдно, але мережа «AccorHotels» вже має еко-бренд Greet, тому може спробувати використати такі панелі при будівництві нових готелів саме цього бренду. Важливим фактом є те, що «Accor» визнана *vegan friendly* компанією.

«Ассог» співпрацює з Humane Society International (товариство з питань захисту тварин у США), пропонує вегетаріанські позиції у рестораних закладах при готелях та використовує яйця від курей вільного випасу. Минулого року у кількох країнах, зокрема у Шотландії та у Туреччині, вже були створені перші готелі для веганів та успішно введені в експлуатацію. Хоча в Україні тема вегетаріанства та веганства ще недостатньо поширена, та в багатьох інших країнах вона є наймовірно актуальною – кількість людей у світі, які не вживають м'ясо та продукти тваринного походження, вже у 2018-у році становила приблизно від 550 до 950 мільйонів, і в останні роки цей показник не тільки не стоїть на місці, а активно збільшується. Експерти прогнозують, що до 2050-го року половину молочних, м'ясних продуктів та яєць замінять рослинні альтернативи, а до 2100-го року м'ясо-молочна індустрія зовсім припинить існування. Ми вважаємо, що поки ця ніша не привернула увагу великої кількості незалежних готелів та великих готельних операторів, «АссогHotels» може її зайняти. Тим паче, що компанія вже використовує багато екологічних альтернатив та вже ввела до меню своїх ресторанів веганські бургери з рослинними котлетами замість м'ясних. А отже, нічого не заважає мережі «Ассог» створити повноцінне веган-меню, поцікуватися про використання косметичних засобів та побутової хімії, яка не тестувалася на тваринах та не містить тваринних компонентів, та, як результат, привернути увагу споживачів, які обрали гуманний спосіб життя. Крім того, компанія може підтримати та стати спонсором окремих місцевих проєктів, що спрямовані на допомогу тваринам, адже добрі справи завжди заохочуються суспільством та зміцнюють імідж бренду.

Остання, але не менш важлива, сервісна інновація, яку ми хочемо запропонувати – соціальна. Соціально-відповідальне ведення бізнесу надає ряд переваг готельним підприємствам і може стати ключовою особливістю в умовах високої конкурентної боротьби на міжнародному ринку готельних послуг. До переваг можна віднести збільшення обсягів реалізації та зміцнення позиції бренду, формування високого рівня репутації серед

заінтересованих осіб, зменшення витрат на рекламу та можливість отримання стратегічної вигоди від соціальних інвестицій. Соціальні інновації стають сучасним трендом, підхоплюючи який, готельні підприємства отримують можливість задовольнити максимальну кількість потенційних споживачів, включаючи такий важливий сегмент, як люди з інвалідністю та інші маломобільні групи населення. Більшість високорозвинених країн світу створюють сприятливі умови для життєдіяльності людей з інвалідністю, що призводить до активізації їх громадської і трудової діяльності, підвищенню достатку і появи потреб у різного роду сервісному обслуговуванні (у тому числі готельний, ресторанный сервіс, туристичні послуги). Одним із можливих рішень, здатних вирішити проблему доступності сервісу для гостей з обмеженими можливостями, - є впровадження концепції «універсального дизайну». Ця концепція спрямована на створення простору, що буде максимально зручним для усіх гостей готелю, незалежно від їх віку, фізичних чи когнітивних можливостей, без необхідності використання допоміжних засобів та вузько спрямованих спеціалізованих рішень. Наприклад, відсутність сходинок зробить будівлю пристосованою як для людини з порушеннями опорно-рухового апарату, так і для людей з дитячою коляскою або транспортним візком, а зовні стандартні, але ширші двері будуть зручними і для людини на інвалідному візку, і для будь-якої особи з валізами у руках. Використання універсального дизайну дозволить готельному оператору «Ассог» застосовувати в процесі обслуговування основні принципи та ідеї рівності і зручності для всіх споживачів, тобто сприятиме зміцненню корпоративної соціальної відповідальності. Також відомо, що зараз відбувається "старіння" населення у світі - значне збільшення кількості літніх людей і скорочення частки дітей і молоді. Передбачається, що чисельність населення світу у віці 65 років і старше до 2050-го року збільшиться в два з половиною рази - до 1,6 млрд. чоловік. За даними Організації Об'єднаних Націй у Європі – найвища частка літніх людей. Тому мережі «Ассог», як провідному гравцю на європейському ринку,

буде доцільно створити окремі заклади розміщення як, наприклад, готелі-вілли для літніх людей, які забезпечать максимально комфортні та безпечні умови проживання, потрібний нагляд, високий рівень обслуговування, збалансоване, складене на основі рекомендацій дієтолога і індивідуальних смакових переваг харчування, можливість звертання за допомогою до медичного персоналу високої кваліфікації, навченому за спеціальними програмами, різноманітні програми та умови для цікавого проведення спільного дозвілля, групові та індивідуальні заняття з психологом, а головне - життєрадісну атмосферу затишку та турботи. Готелі можуть просуватися під брендом з назвою «LaVilla»: «la vie» з французької перекладається як «життя», а «villa» власне відображає обраний формат закладів – готель-вілла.

Таким чином, запропоновані заходи дозволять залучити якомога більше нових споживачів, зробити сервіс більш клієнтоорієнтованим та унікальним, покращити репутацію бренду та, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність готельного оператора «Ассог» на міжнародному ринку готельних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентоспроможність є важливою ланкою розвитку будь-якого підприємства, що є результатом конкуренції на ринку та сприяє досягненню конкурентних переваг. Від конкурентоспроможності безпосередньо залежить успішність ведення бізнесу, тому кожна компанія повинна відповідально ставитися до формування власної конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність на рівні підприємства слід розглядати як здатність перемагати у конкурентній боротьбі та як спроможність підприємства ефективно функціонувати на конкретному ринку, задовольняючи потреби споживачів і власні стратегічні цілі, отримувати прибуток, достатній для всебічного вдосконалення виробництва у напрямі його розвитку.

Провівши дослідження питання міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі на ринку послуг, ми дійшли до висновків:

1. Поняття міжнародної конкурентоспроможності є відносно новим для світової та, зокрема, української економіки. Зарубіжні та вітчизняні дослідники встигли внести свій вклад у проблематику розуміння міжнародної конкурентоспроможності, але єдиного загальноприйнятого визначення досі не існує. Міжнародну конкурентоспроможність слід розглядати крізь призму великої сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких: економічні, політичні, соціально-культурні, природні, організаційні, технологічні тощо. Все частіше підприємства ведуть боротьбу за свою частку на ринку в умовах швидкої зміни смаків та уподобань споживачів, загострення конкуренції, буму інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Ринок готельних послуг не є виключенням – для нього характерна висока конкуренція та швидка зміна тенденцій. Процес формування конкурентоспроможності готельних послуг є трудомістким процесом та вимагає від готелів постійної роботи по удосконаленню своєї діяльності тому, що більшість ресурсів які створюють конкурентні переваги є легкодоступними для конкурентів відповідної сфери діяльності. Міжнародна

конкурентоспроможність готельної мережі залежить від успішного системного забезпечення конкурентних переваг у будь-якій країні світу з врахуванням міжнародних стандартів обслуговування, ефективного менеджменту та ефективного використання підприємством усіх його наявних ресурсів.

2. Одним із ключових елементів управління конкурентоспроможністю готельних підприємств є власне оцінка конкурентоспроможності, що являє собою системний цільовий аналіз, спрямований на виявлення загроз та шляхів подолання проблем функціонування підприємства в умовах конкуренції на ринку. Універсального підходу до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств немає, але у теорії конкурентоспроможності виділяють аналітичні та графічні методи, що можна застосувати і до підприємств сфери гостинності. Конкурентоспроможність готельної мережі потрібно оцінювати комплексно за усіма складовими та напрямками її діяльності, а також враховувати не тільки досягнутий рівень конкурентоспроможності, а і його можливу динаміку у майбутньому.

3. Готельні мережі займають важливе місце у розвитку сфери гостинності. Активний розвиток національних мереж розвинутих країн вплинув на представленість різних готельних операторів на міжнародному ринку готельних послуг. Використовуючи структурний підхід до оцінки конкурентоспроможності, було проведено аналіз ринку, на якому функціонує готельна мережа «AccorHotels», та розглянуто конкурентну ситуацію, що склалася на ринку готельних послуг. Досліджуваний французький готельний оператор «Accor», що володіє більш ніж 4500 готелями, курортами та резиденціями у 109 країнах світу, входить до переліку найбільших готельних ланцюгів світу, а серед брендів-лідерів Європи стабільно займає одне з перших місць. Серед головних конкурентів готельного оператора «Accor» такі відомі мережі, як «Wyndham Worldwide», «Marriot International»,

«InterContinental Hotels Group», «Hilton Worldwide», «Best Western Hotels», «Choice Hotels», «Jin Jiang International».

4. Було виявлено ряд переваг та недоліків готельного оператора «Accor», а також загроз й можливостей, пов'язаних з ними. Готельна мережа представлена широким портфелем брендів різних цінових сегментів. Найбільша кількість готелів розташована у Європі (52%), але мережа активно розвивається у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (27%) та у інших регіонах (2-3%). Близько половини готелів компанії «Accor» працюють за франшизою. «Accor Group» активно застосовує стратегію диверсифікації бізнесу – управляє рядом ресторанів, казино, туристичних компаній, надає послуги коворкінгу тощо. Мережа приділяє пильну увагу відносинам з клієнтами: сильними сторонами є система бронювання TARS, глобальна програма розвитку відносин з місцевими жителями AccorLocal та відома у всьому світі програма лояльності Le Club AccorHotels. «AccorHotels» дуже уважно підходить до вирішення питання каналів розподілу, використовує системи глобальної дистриб'юції, співпрацює з сильними онлайн-партнерами та має електронний додаток Wipolo. Зміцнити бренд та збільшити доходи також допомогла система управління доходами компанії «Accor» - Revenue Management on Demand. Ключовим активом готельна мережа визнає своїх співробітників: готельний оператор надає можливість працевлаштування у 92 країнах, має спеціальну присвячену працевлаштуванню онлайн-мережу, власну школу гостинності Accor Academy та партнерські відносини з коледжами та університетами різних країн. Компанія «Accor Group» активно підтримує соціально-екологічні ініціативи, є учасницею програми сталого розвитку, має власну програму допомоги місцевим громадянам та співпрацює з благодійними організаціями. Маркетингова команда «AccorHotels» успішно використовує різноманітні маркетингові заходи, намагаючись розвивати проінформованість та збільшувати лояльність споживачів до бренду, а також використовує такий корисний інструмент як спонсорство. «Accor» розуміє, що формування конкурентоспроможності –

постійний процес, а отже, певні конкурентні переваги можуть з плином часу втрачати свою «життєздатність», тому компанія позитивно ставиться до ребрендингу своїх готелів та до введення інновацій.

5. Готельний оператор «AccorHotels» дбає про утримання своїх позицій на ринку, тому зацікавлений у виявленні конкурентних переваг та створенні актуальної програми міжнародної конкурентоспроможності. Одним з головних стратегічних пріоритетів є географічна представленість мережі. «Accor Group» планує продовжити розширення мережі у Європі, але основним напрямком майбутньої діяльності є Азіатсько-Тихоокеанський регіон та поширення готелів у країнах, економіка яких розвивається. Заплановано велике розширення торгової марки butik-готелів M Gallery Collection. «AccorHotels» робить акцент на індивідуальний підхід до споживачів і зосереджена на створенні нового покоління готелів, що будуть пропонувати гостям дійсно унікальний досвід. У зв'язку з цією тенденцією «Accor» має незвичний перспективний спільний коворкінг-проект з компанією Wojo, що поєдную у собі робочий простір та готельні послуги. Підтримуючи споживачів, які піклуються про довкілля, «Accor» успішно працює над поширенням нового екологічно свідомого бренду Greet, та, крім того, компанія зобов'язалася вилучити з користування усі предмети з одноразового пластику до 2022-го року. Незважаючи на пандемію коронавірусу, через яку індустрія гостинності зазнала значних втрат, готельний оператор «Accor» не скасовує жоден з запланованих проектів, активно розробляє стратегію щодо подолання наслідків від Covid-19 та розраховує, що зможе вийти із складної ситуації за рахунок внутрішнього туризму.

6. Оскільки готельна мережа «Accor» стабільно втримує провідні позиції на ринку готельних послуг, доволі швидко розширяється, є успішним «роботодавцем» та може пишатися якістю обслуговування гостей, а головною загрозою все ще залишається висока конкуренція у сфері гостинності, то доцільно застосувати продуктивні інновації. У зв'язку з цим

було вирішено спрямувати зусилля на створення дійсно унікального досвіду обслуговування гостей за рахунок акцентування на індивідуальності потенційних споживачів та на прагненні сучасників зберегти нашу планету.

У ході проведенного дослідження було запропоновано наступні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності готельної мережі «Ассор»:

1. Введення формату готелів, де гості відмовляються від усіх цифрових пристроїв під час заїзду, або створення готелів-ферм з повною відсутністю електроніки для любителів відпочинку на природі.

2. Використання нових технологічних рішень таких як: Radio Frequency Identification - дверний замок з радіочастотною ідентифікацією, при наявності якого гість потрапляє у номер та у інші приміщення готелю без ключа; спеціальний сканер, який при натисканні кнопки аналізує простір номеру на наявність руху та видає обслуговуючому персоналу сигнал про наявність гостя у номері.

3. Створення бренду «UnUsual», готелі якого будуть розміщені у незвичайних та дивних локаціях.

4. Створення бренду готелів віртуальної реальності під назвою «ImproVReality».

5. Застосування нових екологічних рішень: використання еко-панелей Grow, що акумулюють енергію вітру та сонця; створення повноцінного веган-меню для споживачів, що не вживають м'яса, та відмова від косметичних засобів та побутової хімії, що тестується на тваринах.

6. Введення соціальних інновацій: впровадження концепції «універсального дизайну» у готелі мережі; створення бренду «LaVilla» - готелів-вілл для літніх людей.

Запропоновані заходи сприятимуть укріпленню позиції індивідуального підходу до споживачів та екологізації бізнесу, дозволять залучити якомога більше нових гостей та створити дійсно унікальний сервіс, що неодмінно вплине на популярність мережі «Ассор» та її міжнародну конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А. Г. Шляхи підвищення конкурентоспроможності закладів готельного господарства / А.Г. Абрамова, Ю.А. Мирошник, А.В. Ковтун // Практика і перспективи розвитку індустрії гостинності України : монографія / [за заг. редакцією д. е. н., професора Б. М. Мізюка]. — Львів : ЛТЕУ. — 2019. — С. 137-144.
2. Балацька Н. Ю., Кушнір Д. М. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / «Молодий вчений». — 2016. — №11 (38). — С. 551-554.
3. Берницька Д. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування / Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. с Тернопіль. — 2018. — №23. — С. 34-39.
4. Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М. Г. Бойко, А. Г. Охріменко, А. М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету : Серія «Економічні науки». — 2015. — Вип. 13. — Ч.2. — С. 35-38.
5. Варахсіна О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, виміри та чинники / Проблеми системного підходу в економіці. — Полтава. — 2018. — №4 (66). — С. 12-16.
6. Давиденко І.В., Ушатова А.В. Питання визначення якості готельних послуг / Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. — Дніпро: НО «Перспектива». — 2017. — Ч.1. — С. 78-81.
7. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія / Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. — 2018. — Вип. 6 (18). — С. 116-121.

8. Довбуш В.І. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств / «Молодий вчений». — 2019. — №7 (71). — С. 125-128.
9. Довбуш В.І. Особливості оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств / Економіка та управління підприємствами / Проблеми системного підходу в економіці. — 2019. — №4 (72). — С. 91-97.
10. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства / Навчальний посібник // І.З.Должанський, Т.О Загорна. — Київ: Центр навчальної літератури. — 2006. — 384 с.
11. Дубницький В.І., Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність: сучасний зміст поняття / Серія : Економіка та підприємництво. — 2019. — №3 (108). — С. 136-140.
12. Дудник О.В., Міненко С. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» / Причорноморські економічні студії : Економіка та управління підприємствами. — 2018. — Вип. 29. — С. 112-116.
13. Економічна енциклопедія: У трьох томах Т. 1 / Редкол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К. : Видавничий центр «Академія». — 2018. — 864 с.
14. 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.
15. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг / Економіка та управління підприємствами / Проблеми економіки. — 2018. — № 1 (35). — С. 187-193.
16. Загорянська О.Л. Оцінка конкурентоспроможності екологічних готелів у сучасних умовах господарювання / Глобальні та національні проблеми економіки : Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. — 2018. — Вип. 22. — С. 662-668.

17. Калашников С.О., Шилова Л.І. Обґрунтування організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців «Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва». — Покровськ: ДонНТУ. — 2018. — С. 39-41.

18. Клівак О.О., Захарова О.В. Конкурентоспроможність підприємства на прикладі інноваційної бізнес-моделі «Indetex» / Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців «Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва». — Покровськ: ДонНТУ. — 2018. — С. 41-44.

19. Коваленко Д. С. Методичні підходи до дослідження конкурентного положення готельного господарства / Економіка та управління підприємствами. — 2017. — Вип. 19. — С. 59–62.

20. Коваль Л. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова переваг підприємства на ринку / Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». — Кропивницький. — 2020. — С. 285-286.

21. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. — Одеса : Атлант. — 2013. — 470 с.

22. Кузнецова Н. М. Дослідження цінової політики готельного бізнесу м. Одеси / Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. праць. — Одеса : ОДЕУ. — 2019. — №30. — С. 221-226.

23. Ладиченко К. І. Роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу підприємства готельного господарства / К. І. Ладиченко // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — № 11. — С. 35-38.

24. Леонт'єва А. Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / А. Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. — 2018. — №102. — С. 499-503.

25. Лешневський М.А. Конкуренстоспроможність як показник розвитку організації – теоретичне дослідження / Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : Серія «Економіка» : науковий журнал // Острого : Вид-во НаУОА. — 2018. — № 9(37). — С. 59–64.
26. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу : Конкуренція та регулювання в глобальній економіці / Майер Дж., Олесневич Д. ; пер. з англ. — К. : Либідь. — 2002. — 703 с.
27. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. — К.: Центр учбової літератури. — 2010. — 472с.
28. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л. М. Малюга // Економіка і суспільство : Мукачівський державний університет. — 2016. — Вип. 5. — С. 216-219.
29. Олійник Н., Бурик Ю. Конкуренстоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування [Електронний ресурс] / Наталія Олійник, Юлія Бурик // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — Вип. 2 (19). — С. 3-12.
30. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В. І. Охота // Інвестиції : практика та досвід. — 2017. — №5. — С.46-49.
31. Пандяк І. Конкуренстоспроможність готельних підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління / Вісник Львівського університету : Серія географічна. — 2018. — Вип. 52. — С. 222-231.
32. Повод А. О. Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства готельного господарства / Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація. — Полтава : ПУЕТ. — 2017. — С. 605-608.

33. Поворознюк І. М., Слатвінська Л. А., Бербец Т. М. Формування конкурентоспроможності готельних послуг регіону / Економічні горизонти. — 2018. — № 3(6). — С. 107–120.
34. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. — Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна. — С. 214-216.
35. Продіус Ю. І., Байлюк Ю. О. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства / Науковий журнал «ΛΟΓΟΣ. The art of scientific mind». — Одеса. — 2019. — №4. — С. 26-29.
36. Прокопенко Н.С., Коваленко О.В. Конкурентоспроможність підприємств і маркетинг інновації: оцінка та перспективи / Економіка та управління підприємствами. — 2018. — №1. — С. 42-51.
37. Рогова Н., Рibaкова С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства / Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації». — Переяслав-Хмельницький. — 2018. — Вип. 41. — С. 138-141.
38. Саржан А. Конкурентоспроможність підприємства та методи її формування / Міжнародна науково-практична конференція «Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент». — Запоріжжя. — 2020. — С. 12-13.
39. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету : Економічні науки. — 2012. — № 2. — Ч. 2. — С. 385–390.
40. Сегеда І. В. Особливості конкурентоспроможності готелів в Україні / І. В. Сегеда // Економіка України: сучасний стан та перспективи

розвитку: Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування. — Тернопіль. — 2013. — С. 47-49.

41. Тарнавська Н. П., Макарова І. І. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств / Н. П. Тарнавська, І. І. Макарова // Формування ринкових відносин в Україні. — 2010. — № 12 (115). — С. 57-66.

42. Тищенко О. П. Конкурентоспроможність туристичної сфери України: оцінка, стратегія та інструменти підвищення / Методологія та практика сталого розвитку туризму : монографія // Черниш І.В., Сущенко О. А., Бакало Н. В., Білоусова А. Ю. [та ін.]; за заг. ред. І. В. Черниш. — Полтава : ПП «Астроя». — 2018. — С. 28-55.

43. Тімар І. В. Вплив іміджу підприємства сфери готельних послуг на формування його конкурентних переваг / «Вісник ДНУ. Серія: Економіка». — 2015. — Вип. 9 (3). — С. 145–149.

44. Тютюнникова С.В., Мельнік Л.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / Навчальне видання. — Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі. — 2011. — 186 с.

45. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 «Економіка». — Харків: НУА. — 2018. — 320 с.

46. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // «Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля». — 2013. — №16 (205). — С. 224— 228.

47. Шикіна О.В., Козловський Р.С. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства / Східна Європа : Економіка, бізнес та управління. — Одеса. — 2018. — Вип. 6 (17). — С. 429-433.

48. Щоголева І. В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства / І. В. Щоголева // Сталий розвиток економіки. — 2012. — №5. — С. 113-116.
49. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / «Вісник соціально-економічних досліджень». — 2013. — Вип. 4 (51). — С. 183–188.
50. Kizyma V. L. Features of management in the hotel complex / Naukovyi visnyk. — Lviv : NLTU. — 2012. — Vol. 22.1.
51. Kono T. Strategy and structure of Japanese enterprises / Routledge, Abingdon, England. — 1984. — 352 p.
52. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. — New York: Free Press. — 1980. — 456 p.