

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

## «Стратегія виходу готелю «Опера» на ринок Польщі»

Студент 2 курсу, 10м групи  
спеціальності 241 «Готельно-  
ресторанна справа» спеціалізації  
«Міжнародний готельний бізнес»

\_\_\_\_\_

*підпис*

Бибик  
Вікторія  
Юріївна

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

*підпис керівника*

Расулова  
Алла  
Миколаївна

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

\_\_\_\_\_

*підпис гаранта*

Бойко  
Маргарита  
Григорівна

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

Завідувач кафедри  
 готельно-ресторанного бізнесу  
 проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
 «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

### ЗАВДАННЯ

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

**БИБИК ВІКТОРІЇ ЮРІЇВНІ**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускного кваліфікаційного проекту:** Стратегія виходу готелю «Опера» на ринок Польщі

Затверджена наказом ректора від «27» грудня 2019 р. № 4490.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 1 листопада 2020 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:** на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування стратегії виходу суб'єкту готельного бізнесу на міжнародний ринок; провести дослідження ефективності операційної та економічної діяльності готелю «Опера» та розробити заходи щодо її вдосконалення.

*Мета роботи:* дослідити теоретичні й прикладні засади формування стратегії виходу суб'єкту готельного бізнесу на міжнародний ринок та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

*Об'єкт дослідження:* процес формування стратегії виходу суб'єкту готельного бізнесу на міжнародний ринок.

*Предмет дослідження:* теоретичні та практичні аспекти формування стратегії виходу готелю «Опера» на ринок Польщі.

#### **1. Перелік графічного матеріалу:**

Таблиці: 1. Динаміка основних економічних показників готелю «Опера» за 2017-2019 рр.

2. Оцінка ефективності розвитку міжнародних каналів збуту послуг готелю «Опера»;

3. Матриця SWOT-аналізу готелю «Опера»;

Рисунки: 1. Стратегічний розвиток суб'єкту готельного бізнесу на ринку Польщі;

2. Основні напрями розвитку системи міжнародних каналів збуту послуг готелю «Опера»

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

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ СУБ'ЄКТУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК**

- 1.1. Сутність стратегії виходу суб'єкту готельного бізнесу на міжнародний ринок
- 1.2. Методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу суб'єкту готельного бізнесу для виходу на міжнародний ринок

### **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА» ДЛЯ ВИХОДУ НА РИНОК ПОЛЬЩІ**

- 2.1. Оцінка стратегічної привабливості ринку послуг готельного бізнесу Польщі
- 2.2. Дослідження економічного потенціалу готелю «Опера»
- 2.3. Визначення стратегічного потенціалу готелю «Опера» для виходу на ринок Польщі

### **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА» НА РИНОК ПОЛЬЩІ**

- 3.1. Розроблення стратегічних напрямів виходу готелю «Опера» на ринок Польщі
- 3.2. Обґрунтування стратегії виходу готелю «Опера» на ринок Польщі
- 3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

### **ДОДАТКИ**



## 6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	за фактом
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>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

**А.М. Расулова**  
(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

9. Гарант освітньої програми, д.е.н., професор

**М.Г. Бойко**  
(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

**В.Ю. Бирик**  
(прізвище, ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студент Бирик В.Ю. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*Студент обґрунтовано довів необхідність та перспективність розвитку відомого українського готелю на міжнародному ринку, на основі маркетингових досліджень аргументовано довів особливості ринку готельних послуг Польщі та у м. Варшава зокрема, оцінив ефективність стратегії розвитку готелю та дослідив вплив організації продажів на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.*

*У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення управління стратегії розвитку відомого українського готелю на міжнародному ринку, оцінено перспективність їх впровадження та обґрунтовані напрями її розширення.*

*На основі розрахунків було визначено прогнозований економічний та соціальний ефект. Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.*

*Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.*

12. Керівник  
випускної кваліфікаційної роботи

**А.М. Расулова**

\_\_\_\_\_ *підпис, дата*

**Відмітка про попередній захист**

**Висновок про випускну кваліфікаційну роботу**

Випускна кваліфікаційна робота студента В.Ю. Бирик  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

**М.Г. Бойко**

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,  
д.е.н., професор

**М.Г. Бойко**

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ СУБ'ЄКТУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	10
1.1. Сутність стратегії виходу суб'єкту готельного бізнесу на міжнародний ринок.....	10
1.2.Методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу суб'єкту готельного бізнесу для виходу на міжнародний ринок.....	18
РОЗДІЛ 2.ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА» ДЛЯ ВИХОДУ НА РИНОК ПОЛЬЩІ.....	22
2.1 Оцінка стратегічної привабливості ринку послуг готельного бізнесу Польщі.....	22
2.2. Дослідження економічного потенціалу готелю «Опера».....	27
2.3. Визначення стратегічного потенціалу готелю «Опера» для виходу на ринок Польщі .....	34
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ СУБ'ЄКТУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА РИНОК ПОЛЬЩІ.....	37
3.1. Обґрунтування стратегії виходу готелю «Опера» на ринок Польщі.....	37
3.2. Розроблення стратегічних напрямів виходу готелю «Опера» на ринок Польщі .....	39
3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів .....	41
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	52



## ВСТУП

**Актуальність вибраної теми.** Ринок готельних послуг з кожним днем стає все більш різноманітним. Тому проблематика впровадження інноваційних ідей у готельний бізнес в наш час є дуже актуальною. Споживачі наразі мають широкий вибір послуг розміщення, починаючи від дизайну закінчуючи унікальними додатковими послугами. Отже, суб'єкти готельного бізнесу мають завжди стежити як за нововведеннями і сучасними технологіями, так і за можливими бажаннями та потребами споживачів. Стеження за мінімальними міжнародними стандартами є обов'язковим, та систематичний розвиток дає змогу українським готелям стати більш успішними та привабливими для гостей, в тому числі закордонним. Це позитивно вплине на розвиток туризму в Україні.

Важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах є стратегічне управління, але на жаль в діяльності підприємств готельного бізнесу часто можна спостерігати відсутність стратегічності, що і призводить до поразок в конкурентній боротьбі. Пріоритетним напрямком вирішення цієї проблеми є застосування сучасних механізмів стратегічного управління.

Значною перешкодою для розвитку готельного бізнесу в Польщі є низька частка закладів високої категорії. Вирішенням такої проблеми є додаткові інвестиції в сферу гостинності.

Для оптимізації розміщення готельного бізнесу, надання якісних готельних послуг важливою є національна і регіональна політика розвитку галузі, спрямована на формування регіональних програм розвитку готелів і підтримку формування готельних комплексів. Адже підготовка міської адміністрації м. Києва до проведення фінального матчу Ліги Чемпіонів УЄФА у травні 2018 р. засвідчила, що недостатній рівень організаційного, матеріально-технічного, сервісного, інформаційного, безпекового, транспортного, кадрового забезпечення діяльності операторів готельного ринку та суміжних бізнесів є

перешкодою для подальшого розвитку конкурентного, прозорого ринку, сегментованого за купівельною спроможністю туриста, та перспектив розвитку підприємств індустрії гостинності. За останніми даними Eurostatu, Республіка Польща у 2017 р. обіймала 46 місце серед країн світу за індексом конкурентоспроможності подорожей і туризму, в той час як Україна – лише 88 місце [1]. Тому вивчення стану, динаміки, тенденцій і закономірностей розвитку готельного господарства країн-сусідів, зокрема регіонів Польщі, є одним із способів екстраполяції адаптованого зарубіжного досвіду формування сприятливого інвестиційного і бізнесового, організаційного та інвестиційного досвіду для регіонів України.

**Мета роботи:** дослідити теоретичні й прикладні засади формування стратегії виходу суб'єкту готельного бізнесу на міжнародний ринок та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

**Завданнями дослідження є:**

1. Ознайомитися зі сутністю стратегії виходу суб'єкту готельного бізнесу на міжнародний ринок
2. Визначити методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу суб'єкту готельного бізнесу для виходу на міжнародний ринок
3. Оцінити стратегічну привабливість ринку послуг готельного бізнесу Польщі
4. Дослідити економічний потенціал готелю «Опера»
5. Визначити стратегічний потенціал готелю «Опера» для виходу на ринок Польщі
6. Визначити стратегії виходу готелю «Опера» на ринок Польщі
7. Проаналізувати економічну оцінку запропонованих заходів

**Об'єкт дослідження:** процес формування стратегії виходу суб'єкту готельного бізнесу на міжнародний ринок.



**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти формування стратегії виходу готелю «Опера» м. Київ на ринок Польщі.

У процесі підготовки роботи використані загальнонаукові, економіко-логічні **методи дослідження**. Застосовані загальнонаукові методи: аналіз і синтез, порівняння. Використані економіко-логічні методи пізнання.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, внутрішня звітність суб'єктів ресторанного бізнесу.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для формування операційних стратегій суб'єктів ресторанного бізнесу.

**Публікації.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2020 (дод.А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ СУБ'ЄКТУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

### 1.1. Сутність стратегії виходу суб'єкту готельного бізнесу на міжнародний ринок

Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємств готельного бізнесу дуже важливе в процесі управління готельним комплексом, яке спрямоване на досягнення певної мети.

Стратегічне планування – це управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між зусиллями готельного бізнесу, її потенційними можливостями й шансами в готельному бізнесі та індустрії [9, с. 215]. У процесі своєї діяльності кожне готельне підприємство повинно мати певний комплекс дій і рішень, який має бути заснований на проведеному стратегічному аналізі, і стратегічно важливо обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які забезпечать у майбутньому стійкість та конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг.

Для кожного готелю, що розвивається, настає момент, коли його починають не задовольняти характеристики вітчизняного ринку, політичний клімат чи економічні умови в державі, тому виникає питання виходу підприємства на зовнішні ринки. Для України це досить актуальне питання, але нестача фінансових засобів, негативний стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, а також застарілість технологій, є, для багатьох підприємств, одними з основних причин, що перешкоджають виходу на закордонні ринки.

Але найважливіша проблема будь-якого підприємства – це проблема його виживання, забезпечення його безперервного розвитку й успішного

функціонування. Стратегії розвитку готелю – це ефективне вирішення цих проблем.

Стратегія готельного бізнесу розробляється на основі досліджень і прогнозування кон'юнктури ринку готельних послуг, інвестиційного клімату, законодавчої бази країни, вивчення покупців послуг, готельного продукту, конкурентів, тобто постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності готелю.

Діяльність підприємства готельного бізнесу буде найбільш успішною лише в тому випадку, коли вихід підприємства на ринок готельних послуг буде не стільки добре продуманий і всебічно обґрунтований, скільки виходитиме з довгострокових цілей.

Міжнародний ринок є надзвичайно складним утворенням. Він характеризується значною місткістю, що створює значні перспективи для підприємств, але одночасно висуває і додаткові вимоги до маркетингу. Персонал повинен вміти налагоджувати тісні зв'язки із закордонними представниками та організувати на високому професійному рівні міжнародний сервіс, культуру, спілкування тощо. Експортно-імпортна політика підприємства потребує специфічного підходу до підтримання конкурентоспроможності як з кількісних, так і з якісних параметрів, більш старанного дотримання принципів і методів маркетингу.

Маркетингове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає:

- дослідження основних характеристик зовнішніх ринків, їх динаміки, тенденцій розвитку та пріоритетів;
- визначення основних суб'єктів, що діють на цих ринках, особливостей їх поведінки і мотивації;
- характеристику основних параметрів міжнародного маркетингового середовища;
- розробку стратегії виходу та діяльності на потенційному зарубіжному ринку;



— визначення проблем та специфіки зовнішньоекономічної діяльності на конкретних зовнішніх ринках.

Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення цієї мети не вичерпує всі елементи мотиваційного механізму, який складається із конкретних збуджувальних мотивів. Наведемо деякі з них:

1. Обмеженість та відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку.
2. Рівень розвитку внутрішнього ринку, за якого вигідно розміщувати капітали за кордоном: насичення ринку товарами; посилення тиску конкурентів; зростання залежності від посередницької торгівлі; зростання зборів, що пов'язані із захистом довілля; труднощі у дотриманні соціального законодавства.
3. Подолання залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків.
4. Використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном.
5. Підвищення престижу підприємства на національному ринку як суб'єкта міжнародних економічних відносин.

Водночас не слід залишати поза увагою й інші фактори, які ставлять під сумнів доцільність виходу підприємства на зовнішній ринок. Ось деякі з них:

1. Рівень прибутку від ЗЕД може виявитись насправді значно нижчим, ніж планувалось, через нестабільність економічної або політичної ситуації за кордоном.
2. Модифікація товару для відповідності його вимогам закордонного ринку може виявитись надто витратною.
3. Проникнення і закріплення на закордонному ринку буде вимагати значних коштів.
4. Застосування урядом країни-імпортера нетарифних бар'єрів на шляху експортованого товару поставить під загрозу бізнес на цьому ринку.

Важливою є послідовність систематичних дій, яка спроможна допомогти при визначенні стратегії [5, с.78]. Тільки завдяки комплексному використанню методів і моделей у певній логічній послідовності можна отримати реалістичну картину для стратегічного планування. Вибираючи стратегію виходу на міжнародний ринок, готелям, залежно від конкретної ситуації, доцільно застосовувати такі інноваційні стратегії.

1. ВТL-стратегія – це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про купівлю послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо.

ВТL-активності є для готелю не лише актуальними, а повинні стати основною складовою формування стратегії підприємства. ВТL-стратегія готелю володіє набагато більшим набором інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама, проте необхідно уникати помилок у процесі її реалізації. Серед найчастіших помилок – невідповідність формату ВТL-заходу загальній рекламній стратегії компанії, що потрібно враховувати під час розробки тактичних рекламних проєктів.

2. Бізнес-стратегія для готелю повинна передбачати комплексний план управління, який має зміцнити становище підприємства на ринку готельних послуг і забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих напрямів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу й полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу.

3. Стратегія диференціації передбачає надання послугам відмінних властивостей, які важливі для гостей готелю і які відрізняють їх від послуг конкурентів. Надання послугі відмінних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш

високу ціну. Іншими словами, відмітні якості послуги сприяють залученню більшої кількості покупців [6, с.211]. Ця стратегія може створити захист для готелю від стратегій конкурентів.

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Використання інноваційних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість надаваних послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства готельного бізнесу, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку підприємством. Традиційні готелі, комфортні та затишні, придатні для звичного відпочинку, потрохи відходять у минуле, без застосування інноваційних технологій практично неможливе існування готелю взагалі. Стратегію інновацій можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів послуг, упровадження новітніх технологій.

5. Стратегія аутсорсингу дуже важлива на теперішньому ринку готельних послуг.

Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства й усіх з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [7, с.304]. Готелі переважно починають використовувати схеми аутсорсингу, у першу чергу, з ІТ-аутсорсингу, а це: вебхостинг, забезпечення різних видів – internet-послуг, веб-дизайн, розробка, упровадження й підтримка інформаційних систем. Це звичайно важливо, проте необхідно ще використовувати аутсорсинг бізнес-процесів, управління проектами, аутсорсинг у сфері послуг тощо.

6. Стратегія конкуренції готелів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія



конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу й ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку [2, с.279]. Для того, щоб успішно вести бізнес у цих незайнятих нішах ринку, готель повинен мати дуже строгу спеціалізацію, уважно вивчати свою нішу на ринку, розвиватися тільки в межах допустимих темпів зростання, мати сильного керівника.

7. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і розв’язання задач готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період [9, с.214].

Зазначена стратегія передбачає, що готель, залежно від ситуації, має кілька варіантів дій: проникнення на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розробка нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного готельного ринку й споживача. Завжди при плануванні маркетингової стратегії підприємствам готельного бізнесу доводиться вирішувати комплексну задачу, метою якої є повне охоплення ринку з найменшими витратами.

8. Стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу з боку готелю. При цьому кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівника.

9. Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами й постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства. Аналіз конкурентоздатності дозволяє виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження перебороти й завоювати найкращі позиції в бізнесі [8].

Під час проведення бенчмаркінгу досліджується краща практика не лише прямих конкурентів, а й представників з інших сфер [3, с.41; 4, с.26]. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства готельного бізнесу втрачає сенс, конкурентоспроможність, веде до внутрішнього застою й погіршення результатів.

Стратегія готельного комплексу є основою формування стратегії інноваційного розвитку, визначає роль, місце та сутність інноваційної діяльності. Застосовуючи стратегію інноваційного розвитку підприємства готельного бізнесу, необхідно дотримуватися таких етапів, як:

- постановка цілей і завдань інноваційної діяльності;
- формування інноваційної стратегії підприємства готельного бізнесу;
- дотримання інноваційної політики;
- довгострокове інноваційне прогнозування;
- розподіл ресурсів підприємства на його інноваційну діяльність;
- розробка стратегічних планів інноваційної діяльності готелю;
- застосування бенчмаркінгу;
- аналіз обраної стратегії.

Також інші розробники такого виду стратегії вважають, що основними складовими організаційного механізму виступають:

- план заходів з реалізації Стратегії, який дасть змогу із застосуванням установлених показників розвитку провести оцінку досягнення цілей Стратегії шляхом проведення моніторингу та визначення ефективності впливу заходів, що здійснюються на державному, регіональному та місцевому рівні;
- цільові та регіональні програми розвитку сфери туризму та курортів;
- договори, що укладаються, в тому числі на засадах державно-приватного партнерства [13].

Відтак, потрібна більш продуктивна політика і конкретні заходи щодо створення умов для залучення зарубіжних готельних франшизодавців, зарубіжних відомих готельних марок. Наприклад, однією із поширених нині моделей організації готельного господарства є модель Кемонса Уілсона –

мережа готелів «Холідей Інн», зорієнтована на велику гнучкість і високі стандарти обслуговування. Важливі вимоги готельної мережі, організованої за цією моделлю, включають: єдність стилю (архітектури, інтер'єру), розміщення і позначення внутрішньої інформації; швидкість реєстрації клієнтів; наявність номерів, передбачених для постійних клієнтів; сніданок за типом «шведський стіл»; наявність конференц-холу; гнучка система тарифів; єдність управління, маркетингу і служб комунікацій.

В умовах ринкової економіки на послуги розміщення для різних категорій туристів незмірно зростає потреба в дослідженні інноваційного розвитку з погляду організації інноваційних процесів усередині підприємства та їхньої підтримки з боку держави, обґрунтування критеріїв новизни при впровадженні інвестиційних проектів у готелях різної категорії, формування й використання інвестиційних ресурсів. Інновації пов'язані з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера, так і готелю загалом.

Таким чином, у сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. Розвиток ринкових відносин в Польщі, отримання підприємствами готельної індустрії, що надають конкурентоспроможні послуги, права виходу на готельний ринок вимагають постійного вдосконалення підходів до стратегічного управління. Отримані результати можуть бути впроваджені в діяльність підприємств готельного бізнесу, а також покладені в основу розв'язання проблеми оптимізації ефективності стратегічного планування комплексу різноманітних заходів для інноваційних послуг готелів.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу суб'єкту готельного бізнесу для виходу на міжнародний ринок**

Для ефективного включення у світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде



конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Це може бути досягнуто на підставі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні, якісному поліпшенні, на основі цих переваг, позицій країни на світовому ринку [7, с.426]. Якщо проаналізувати стратегії українських підприємств на зовнішніх ринках (хоча більшість з них не схильні коментувати свої дії як стратегію) можна виділити два типи, які є протилежні за цілями та основними методами реалізації. Назвемо їх «початкове нагромадження капіталу» (націлена на отримання максимального прибутку сьогодні, причому, будь-якими шляхами) і стратегія «довготривалого перебування» (направлена на стабільне зростання бізнесу у визначеному напрямку та стилі). Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу.

Досягнення цієї мети не вичерпує всі елементи мотиваційного механізму, який складається із конкретних збуджувальних мотивів. Водночас не слід залишати поза увагою й інші фактори, які ставлять під сумнів доцільність виходу підприємства на зовнішні ринки [4, с.152]. Існує велика кількість підприємств, які для виходу на зовнішні ринки використовують зустрічну торгівлю. За оцінками ГАТТ, частка зустрічної торгівлі складає 8-10% загального обсягу світової торгівлі [3, с.209].

Зовнішня торгівля охоплює широкий діапазон форм зовнішньоторговельних угод, які можна класифікувати за трьома групами: операції натурального обміну; операції, що передбачають участь продавця у реалізації товарів, запропонованих покупцем; операції в рамках промислового співробітництва. Для доступу на закордонні ринки, як зазначає М.Дідківській [4] підприємство повинно пройти ряд етапів, кожен з яких має ряд своїх особливостей. Якщо врахувати всі етапи, то такий підхід швидше можна назвати довготривалою стратегією ЗЕД, а не стратегією виходу на зовнішні ринки, але саме такий шлях дозволяє підприємству утримувати

конкурентноздатні позиції на міжнародних ринках протягом довгого періоду часу.

У процесі проникнення на зовнішні ринки фірма повинна вибрати такі сегменти, в яких її база дає переваги і які отримали не достатній розвиток чи тільки зароджується в зарубіжних країнах. Увага місцевих фірм чи міжнародних конкурентів, які базуються в інших країнах, часто буде направлена на інші питання, тому вони будуть погано підготовлені до ведення боротьби. Другий керуючий принцип у відношенні проникнення на зовнішні ринки заключається в тому, щоб наслідувати приклад багатонаціональних компаній. Це не тільки забезпечить «зачіпку», але і приведе до сегментів, де місцеві фірми зможуть опинитись в не вигідному положенні [9, с.651]. Вибір стратегії виходу пов'язаний, насамперед, із роллю і масштабами ЗЕД для конкретного підприємства. Якщо ЗЕД займає не значне місце в загальних результатах, то навряд чи доцільно витратити багато зусиль на розробку спеціальної зовнішньої стратегії. І навпаки, при збільшенні масштабів ЗЕД, а також в умовах наростання конкуренції на міжнародних ринках варто не тільки мати спеціальні стратегії, але і створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту. Вона включає не тільки розробку стратегії, але і її реалізацію та стратегічний контроль [6, с.103]. Вітчизняні та зарубіжні автори виділяють основні етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки [5, с.135].

Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт. Переваги цього способу наступні: потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі; потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань; забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки за рахунок створення спільних підприємств ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни партнера з метою створення виробничих та маркетингових потужностей. Міжнародний маркетинг виділяє чотири види СПД: ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом;

підприємства спільного володіння.

Стратегія прямого інвестування полягає в тому, що в процесі ведення зовнішньої торгівлі, з часом підприємство засновує за кордоном власні виробничі філії для виготовлення товарів ЗЕД [4, с. 84]. На нашу думку, дана стратегія не може розглядатись як стратегія виходу на зовнішні ринки, оскільки вона має більш ширші стратегічні цілі, а перенесення виробничих потужностей за межі держави, може стати кінцевою метою стратегії розвитку ЗЕД. Деякі стратегії міжнародного маркетингу компанії зараховують до стратегій виходу на зовнішні ринки. Це так звані цінові стратегії – це діючі на фірмі принципи призначення ринкової ціни на продукт чи послугу. Без сумніву, політика фірми у сфері цін є стратегічним питанням, оскільки вона впливає на прибуток, рівень попиту, прихильність споживачів, способи просування товару на ринок. Зазвичай виділяють три групи цінових стратегій: піонерні; стандартні; адаптаційні. Піонерні цінові стратегії називає стратегіями виходу на зовнішні ринки [2, с. 133-134]. Після вибору стратегії підприємством, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані вирішальні фактори при її формуванні.

Існує значна кількість стратегій проникнення на зовнішній ринок. Детальний аналіз діяльності фірми її потенціалу, конкурентоспроможності продукції дозволить обрати ту, яка найбільш повно задовольнить поставлені завдання.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА» ДЛЯ ВИХОДУ НА РИНОК ПОЛЬЩІ

#### 2.1. Оцінка стратегічної привабливості ринку послуг готельного бізнесу Польщі

Польща - це скарбниця пам'яток культури. Велика кількість пам'яток архітектури та мистецтва, музеї, виставки та галереї, театри та концертні зали, міжнародні фестивали музики, пісні, кінофільмів, культура регіональних виробів народних промислів поза сумнівом задовольняють найвимогливіших гостей. У багатьох регіонах прекрасні історичні об'єкти поєднують з чудовою природою довкола.

У Польщі національний готельний ринок з 2014 р. успішно розвивається і представлений понад 2,7 тис. категорійних готельних об'єктів, які пропонують разом понад 135 тис. апартаментів. Спостерігається зростаюча активність інвесторів, а також зростаючий попит з боку туристів і бізнесових клієнтів. Готельний ринок знаходиться на стадії зростання, напередодні його зрілості і за показниками транзакцій наближається до провідного сегменту бізнесового ринку нерухомості – нежитлового будівництва.

Тепер число готелів у Польщі динамічно зростає не тільки в регіонах з динамічною бізнесовою активністю, але й в привабливих туристичних регіонах, що вимагає належного якісного туристичного обслуговування й формує попит на підготовку освічених працівників, які не тільки володітимуть сучасними теоретичними знаннями, але й мають відповідний досвід і професійні компетенції. Адже готель є робочим місцем для спеціалістів різних галузей – директорів, менеджерів, організаторів заходів, шеф-кухарів і працівників кухні, декораторів, адміністраторів тощо. Добре освічені спеціалісти і керівні кадри підвищують привабливість в цій галузі і розширяють палітру пропозицій в сфері організації відпочинку, конференції і вільного часу про нові, інноваційні

задуми.

За результатами аналізу статистичних даних і експертних оцінок польських фахівців готельної справи [9-11], сформовано особливості сучасного розвитку готельного господарства Польщі:

1. Планування інвестицій та входження інвестицій на ринок готельних послуг великих міст – Варшави, Кракова, Гданьська, Познані, Вроцлава та ін. Найбільш потужною на польському готельному ринку є Варшавська агломерація, де донедавна домінували бізнесові клієнти, а тепер Варшаву щораз більше відвідують туристи, кількість яких перевищила 2017 року 10 млн осіб щорічно (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Рейтинг найбільш привабливих з точки зору інвестування польських міст за 2017-2020 рр.**

<b>Рейтинг</b>	<b>Місто</b>
1 місце	Варшава
2 місце	Краків
3 місце	Гданьск
4 місце	Познань
5 місце	Вроцлав

2. Входження на польський ринок нових операторів – відомих у світі готельних марок та їхніх мереж. Наприклад, у Кракові 2018 року був відкритий готель Rigo місткістю понад 200 номерів, готель Radisson з 230 номерами, готель V&V з 130 номерами, а також два бутикові готелі Ferreus і H15 – разом 140 номерів. У центрі Кракова виникне також готель Autograph Collection Готель з 125 номерами марки життєвого стилю, що належить Marriott International. Він буде першим об'єктом цієї ексклюзивної мережі в Польщі. У цьому році розпочнеться також будівництво готелю Best Western Balice Airport. У Познані на цей рік передбачено відкриття готелю Hilton (117 номерів) і Focus Hotel Познань (94 номерів), а в майбутньому – готелю Моху (120 номерів) при аеродромі Мілина. Крім того, до мережі Best Western Hotels & Resorts

додаються новостворені познаньські готельні об'єкти – Edison Park, Collection, Sure Hotel, Edison.

3. Новим ринковим трендом є щораз більша зацікавленість діючих інвесторів і міжнародних готельєрів-франшизодавців у готельному сегменті менших міст і містечок у Польщі. Як приклад, відкриття в Калішу за результатами ревіталізації готельного об'єкта на місці раніше діючої фабрики роялів готельно-культурного комплексу Calisia готелю Hilton з понад 100 номерами. В Освенцимі теж відкриється готель Hilton на 120 номерів. Нові об'єкти міжнародних марок відкриваються також у польських курортах, в т.ч. готель Radisson Blu в Закопане з 158 номерами і 68 апартаментами, а також готель Hilton Garden Inn в Колобжегу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Ринок нових готельних операторів в Польщі на 2018 рік

Місто	Готель	Кількість номерів
Краков	Puro	200
	Radisson	230
	B&B	130
	Ferreus	70
	H15	70
	Autograph Collection	125
Познань	Hilton	117
	Focus Hotel	94
	Moxy	120
Каліш	Комплекс Calisia готелю Hilton	100
Освенцим	Hilton	120
Закопане	Radisson Blu	158
Колобжег	Hilton Garden Inn	100

4. У структурі польської готельної бази переважають індивідуальні готелі, власниками яких є польські фірми, що самостійно займаються готельним менеджментом. Дві третини розміщень в приватних малих готелях забезпечують внутрішні туристи, що детермінується оптимальним співвідношенням ціни-якості готельної послуги. На регіональному рівні також



відзначаються суттєві зрушення.

Аналіз статистичних даних у регіонах вказує на зростання туристичного інтересу до об'єктів туризму, атракцій та локацій, зокрема у Куявсько-Поморському воєводстві. У 2017 р. в річному обчисленні зростає чисельність туристів, що обирають ночівлі в житлових помешканнях домогосподарств воєводства, а також підвищується коефіцієнт індикатора експлуатації ліжко-місць, зокрема в готелях як найбільш численній категорії об'єктів розміщення туристів.

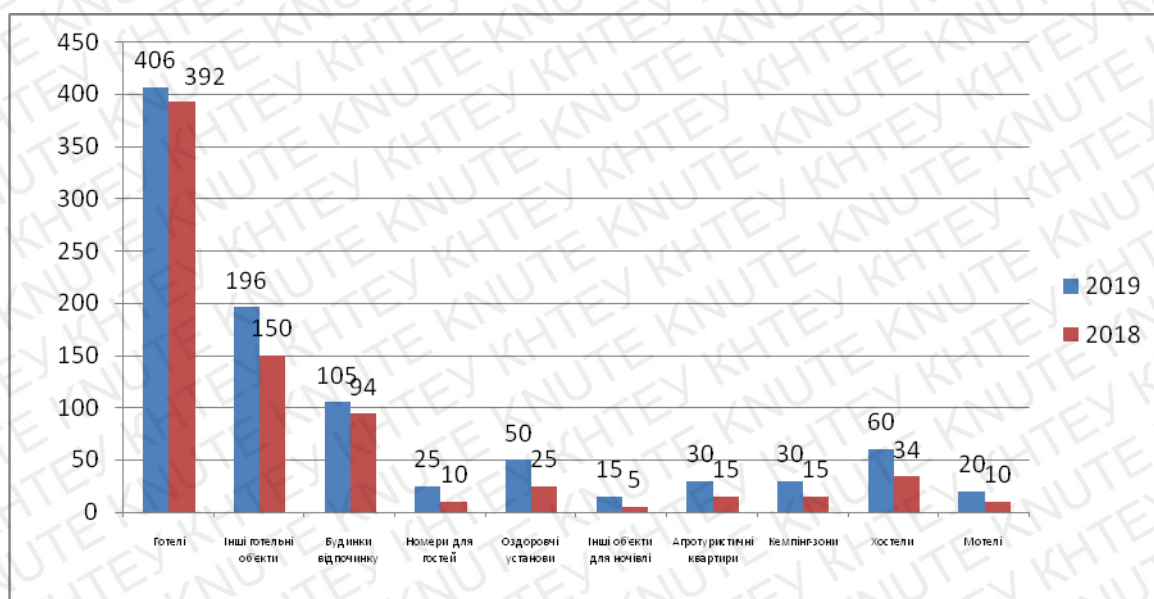


Рис.2.1. Стан розвитку ринку готельних послуг у Куявсько-Поморському воєводстві за 2018/2019 рр.

Статистичне обстеження у Куявсько-Поморському воєводстві станом на 31 липня 2019 р. охоплювало 406 установ розміщення туристів, що мають 10 або більше ліжко-місць (в 2018 р. – 392 об'єктів), які складають 3,8% від загальної кількості об'єктів у Польщі [12]. Переважна більшість об'єктів розміщення (83,0% від усіх об'єктів), які пропонують цілорічний відпочинок, є сезонними об'єктами. Серед досліджуваних об'єктів 196 складають готельні об'єкти, з них найбільш потужна група – власне готелі (132, що складає 32,5% досліджуваної вибірки). Крім того, створено 210 об'єктів розміщення, а саме: будинки відпочинку (19,0%), приватні квартири (17,1%), установи оздоровниць

(14,3%), а також агротуристські квартири (11,9%).

У 2019 р. доступними для туристів у Куявсько-Поморському воєводстві було на 2481 ліжко-місць більше попереднього року, що відображає прискорені темпи розвитку засобів розміщення туристів і готельного господарства регіону. Порівняно з попереднім роком у воєводстві найбільше зростання в рамках готельного господарства залишається за готелями – приріст нових 11 об'єктів (рис 2.1).

Аналізуючи основні фактори розвитку готельного господарства Куявсько-Поморського воєводства у 2019 р., можна зробити наступні висновки: – найчисленнішою базою туристичних об'єктів розміщення туристів є Александровський повіт (58 об'єктів), а серед міст на правах повіту – Торунь (50 об'єктів); найбільша кількість готелів зосереджена у Бидгощі і Торуні (у кожному з міст по 25 об'єктів); – найбільше ліжко-місць у перерахунку на 1000 населення – 108 – припадає на Александровський повіт; – щільність бази розміщення туристів у всіх містах на правах повіту значно перевищувала середню воєводську (2 ліжко-місця на 1 км<sup>2</sup>) величину – показник коливався від 10 у Влоцлавку до 37 в Торуні; – найбільше туристів, які перебували у воєводстві, скористалися об'єктами ночівлі у Торуні (28,1%), а серед повітів – в Александровському (12,9%); – найвищий ступінь використання ліжко-місць зафіксовано в Іновроцлавському повіті (70,8%); – більшість кімнат у готельних номерах орендувалася в Бидгощі (299,9 тис.), а найвищий ступінь їх використання відзначено в Торуні (53,0%); – більшість туристів скористалася закладами розміщення у Бидгощі (40,8% усіх ночівель воєводства). Тому проаналізуючи дані, можна зробити висновок, що найпривабливішим місцем для відкриття готелю «Опера» є Торунь.

Слід зазначити, що навіть за подібних високих темпів розвитку готельного ринку у Польщі загалом та Куявсько-Поморському воєводстві зокрема, вони відстають від за даними показниками від європейських розвинутих країн. Більшою або меншою мірою готельний ринок країн з ринковою економікою є об'єктом регулювання. У регуляторній політиці щодо



регіональних ринків готельних важливим, на думку зарубіжних дослідників, є комплексне використання основних методів державного регулювання сфери надання готельних послуг, які поділені на правові (сукупність нормативних документів і законів, що регулюють здійснення господарської діяльності в сфері надання послуг готельної індустрії), адміністративні (мають на увазі регулювання порядку сертифікації, ліцензування та класифікації суб'єктів готельного господарства на певні категорії), економічні (підрозділяються на прямі (цільове бюджетне і позабюджетне фінансування, а також пільгове кредитування) і непрямі (переважно інструменти податкової політики) [5, с. 87].

На національному рівні питання регулювання розвитку готельного господарства розглядаються виключно у площині розвитку туризму і курортів. Так, національна «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» містить лише дві регуляторні норми стосовно готельного господарства: впровадження міжнародної системи якості послуг за такими напрямками, як готелі й аналогічні засоби розміщення, та скасування обов'язкової та заохочення добровільної категоризації готелів та аналогічних засобів розміщення [13].

## **2.2. Дослідження економічного потенціалу готелю «Опера»**

Готель «Опера» - сучасний комфортабельний готельний комплекс, який має значний досвід у проведенні міжнародних конференцій, бізнес-семінарів.

Номерний фонд готелю «Опера» складає 140 номерів різних категорій (класік, стандарт, покращений, однокімнатний та двокімнатний люкс).

Розкішний бутік-готель «Опера», розташований у самому центрі Києва за адресою вул. Б. Хмельницького, 53 на перехресті ділових, культурних та історичних районів міста. Цей готель є представником Асоціації The Leading Hotels Of The World, що відповідає найвищим стандартам якості обслуговування і демонструє бездоганну гостинність.



Таблиця 2.3

**Характеристика додаткових приміщень готелю «Опера»**

Назва приміщення	Характеристика приміщень
Ресторанний комплекс	Ресторан Teatro та Lobby Lounge Bar. Ресторан має дві зали, що дозволяє створити атмосферу приватності та затишку для гостей. Унікальне меню, створене шеф-кухарем з Сицилії Гаetano Строї, сповнене витонченим смаком та ароматом середземноморської кухні. В Lobby Lounge Bar вам запропонують великий вибір кращих сортів віскі, коньяку, сигар, класичних та сезонних коктейлів.
Центр краси DIVA SPA	Включає в себе послуги європейського і тайського масажу, аюрведичні процедури для тіла і програми по догляду для обличчя та стрижка, фарбування, візаж і манікюр. Цінова політика становить від 500 до 2200 та деякі процедури (преміальна лінія СПА та біозавивка) від 1500-4000 грн.
Конференц-зал	Включає три сучасних конференц-зали. Симфонія Гранд Хол - це найбільший зал для проведення конференцій, презентацій та банкетів. Зал Симфонія може прийняти до 250 гостей і також може бути поділений розсувними стінами на окремі зони. Зал Маестро та Бізнес Лаунж вміст складає до 500 чоловік наприємі. Оренда залу на 1 годину становитиме 1500 грн, на цілий день — 15000 грн. Багатофункціональні конференц-зали дозволяють організувати різні заходи.

При розгляді таблиці (табл. 2.3) можна відзначити, що все ж таки основну увагу привертає до себе конференц-центр підприємства, що підтримує позиціонування готелю «Опера» як бізнес-готелю.

Таблиця 2.4

**Характеристика номерного фонду готелю «Опера»**

Категорія номера	Кількість номерів	Наявність у номері	Цінова політика
Класик Кінг	8	До послуг гостей в номерах є набори для приготування чаю та кави, ванна кімната з душовою кабіною або ванною, безкоштовний високошвидкісний Wi-Fi, сейф та міні-бар. Додаткова послуга у вигляді «Меню Подушок» надасть особливого комфорту перебуванню. Ліжко: 180/200 см Ванні кімнати обладнані підлогою з підігрівом, феном та збільшувальним дзеркалом	Від 110 €

## Продовження таблиці 2.4

Категорія номера	Кількість номерів	Наявність у номері	Цінова політика
Стандарт Твін	32	Wi-Fi, широкий вибір ТВ-каналів та набір для приготування чаю або кави. Додаткова послуга у вигляді «Меню Подушок» надасть особливого комфорту перебуванню. Номер Твін обладнаний двома окремими ліжками шириною 100 см кожне.	Від 260 €
Покращений	4	Покращений площею в середньому 32 кв.м. Додаткова лаунж зона, де є зручний диван та крісла, дає можливість ефективно попрацювати та відпочити. Номер обладнаний міні-баром, безкоштовним інтернетом, набором для приготування чаю та кави, а також телевізором з 42-дюймовим плоским екраном.	Від 310 €
Люкс	6	Апартаменти з унікальним з унікальним дизайном та неповторним стилем. Простора вітальня, спальня з великим ліжком, розкішна ванна кімната. Є можливість приєднати додаткову кімнату для особистого помічника, охоронця або членів сім'ї. Апартаменти становлять від 48 кв.м. з чудовою террасою з видом на Київ.	Від 620 €

Що стосується номерів, то детальнішу характеристику номерного фонду підприємства зобразимо у вигляді таблиці (табл. 2.3).

В готелі діє «плаваюча» система цін, тому іноді ціни можуть не збігатися з тими, які подані на сайті готелі, тому інформацію потрібно уточнювати в менеджера при бронюванні чи поселенні. Ціни на номери коливаються в межах від 110 € до 1000 €.

Оцінюючи готель «Опера» має повний спектр послуг високої якості. Якість послуг забезпечується відповідним обслуговуванням: просторі номери,

обладнані по останньому слову техніки, ідеальний порядок, чудова кухня, великий комплекс додаткових послуг, правильна та злагоджена робота готелю - усе тут підкорене тому, щоб клієнти почували себе спокійно удалині від дому, могли прекрасно відпочити, а при необхідності - повноцінно попрацювати, влаштувати ділові переговори чи презентацію. Готель «Опера»обладнаний найновішою технікою та повністю відповідає європейським стандартам якості[10].

Сайти з брендом TripAdvisor утворюють найбільшу мережу, що стосується подорожей у світі та функціонує у 30 країнах світу. TripAdvisor – це туристичний онлайн портал, який представляє собою соціальну мережу мандрівників, де зареєстровані користувачі мають можливість залишати відгуки на готелі , розташовані по всьому світу, а так само відгуки про визначні пам'ятки, ресторанах, кафе, екскурсіях, компаніях, які все це організують. Система, ґрунтуючись на рейтингах відгуків, дає поради туристам та проводить перевірку інформації за методом «таємного покупця». Готель «Опера» надає значний спектр послуг зосереджуючи свою увагу на якості та користуючись європейськими стандартами. Це підтверджує й інформація наведена вище про оцінку TripAdvisor та Green Key.

Підприємства фінансують придбання необоротних та оборотних коштів за рахунок власних та позикових джерел (табл. 2.5 та 2.6).

З таблиці видно, що протягом 2017 - 2019 років підприємство функціонувало прибутково. В 2018 році прибуток становив 1445 тис.грн., в 2019 році зменшився до 1419 тис. грн. Це свідчить про те, що діяльність є прибутковою, хоча вона в 2019 році знизилася відносно 2018 року.

Як видно з таблиці, валовий результат є прибутковим за аналізований період через високу собівартість робіт. Прибуток в 2019 році був досягнутий завдяки іншим операційним та іншим доходам.

Найбільш питома вага в 2019 році в операційних витратах належить іншим операційним витратам (47 %), витратам на оплату праці (29 %) та витратам на соціальні відрахування (13 %).



Таблиця 2.5

**Розподіл послуг за видами економічної діяльності готелю «Опера» за  
2017-2019 р.р., тис.грн.**

Найменування статті	Абсолютні величини			Відхилення	
	2017	2018	2019	Абсол ют.	Відносне, %
Доход (виручка) від реалізації продукції	40578	47844	55712	7868	116,45
Податок на додану вартість	6234	7966	9286	1320	116,57
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	31875	39833	46385	6552	116,45
Собівартість реалізованої продукції	29642	31620	35704	4084	112,92
Валовий результат	6834	8213	10681	2468	130,05
Інші операційні доходи	7568	8003	8260	257	103,21
Адміністративні витрати	4184	4841	5270	429	108,86
Інші операційні витрати	3592	4956	6043	1087	121,93
Фінансові результати від операційної діяльності	1546	1646	1381	-265	83,9
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	15	17	38	21	223,53
Інші доходи	254	535	326	-209	60,93
Фінансові витрати	117	217	243	26	111,98
Інші витрати	482	536	528	-8	98,51
Фін. результати від звичайної діяльності до оподаткування	1414	1445	1419	-26	98,2
Податок на прибуток від звичайної діяльності	687	796	730	-66	91,71
Фінансові результати від звичайної діяльності	612	649	689	40	106,16
<b>Елементи операційних витрат</b>					
Матеріальні затрати	5148	5663	6083	420	107,42
Витрати на оплату праці	10506	12807	14220	1413	111,03
Відрахування на соц. заходи	4150	4609	5237	628	113,63
Амортизація	2480	2507	2614	107	104,27
Інші операційні витрати	8128	9128	11409	2281	124,99
Разом	30412	34714	39563	4849	113,97

Таблиця 2.6

**Залежність доходу від інших факторів та зміни за 2013-2019 роки**

Показники	2 0 1 3	2 0 1 4	2 0 1 5	2 0 1 6	2 0 1 7	2 0 1 8	2 0 1 9	Змін и
Власний капітал	139960	166900	184510	185840	169350	174430	185120	45160
темп прироста		19%	32%	33%	21%	25%	32%	
Сума активів	181960	204400	238350	309640	306180	305270	319880	137920
темп прироста		12%	31%	70%	68%	68%	76%	
Сума обігових активів	59810	69750	73050	142940	148730	13182	140630	80820
темп прироста		17%	22%	139%	149%	120%	135%	
Дохід	80970	106170	101180	97890	86890	115350	126760	45790
темп прироста		31%	25%	21%	7%	42%	57%	

У пасиві балансу звертає на себе увагу збільшення суми власного капіталу на 4516 тис.грн. зі 13996 до 18512 тис. грн. в 2016 році.

Позиковий капітал підприємства представлений лише кредиторською заборгованістю, сума якої на 2019 рік збільшилась на 9169 тис. грн. і склала 13369 тис. грн.

У 2019 році структура пасивів була задовільною: питома вага власного капіталу складала 57,9 %, темп приросту порівняно з 2014 роком збільшився на 13 % або 1822 тис. грн. та становив збільшення на 32% або на 4516 тис .грн порівняно з 2013 роком.

Для глибокого аналізу процесів формування капіталу підприємства та оцінки ефективності його фінансової політики доцільно вивчати окремо джерела формування необоротних та оборотних активів.

За результатами аналізу, можна зробити висновок, що величина джерел значно більша за величину оборотних активів, значить залишок джерел використовується для формування необоротних активів.

Як видно, сума кредиторської заборгованості зросла на 9169 тис.грн., при цьому на 15,3% збільшилась питома вага кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а частка поточних зобов'язань за

розрахунками відповідно зменшилась.

Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Здійснюючи підсумкову оцінку узагальнюючих показників фінансово-господарської діяльності готелю, можна виділити основні риси (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Основні риси фінансово-господарської діяльності  
готелю «Опера» у 2017 - 2019 рр.**

Риси	
Позитивні	Негативні
1) фінансування господарської діяльності відбувається, а основному, за рахунок власних джерел;	1) зменшення валюти балансу на звітну дату порівняно з попередньою, що не свідчить про розширення діяльності підприємства; зменшення відбувається, в основному, за рахунок зменшення залишкової вартості основних засобів;
2) зростання темпів приросту усіх активів над темпами приросту необоротних активів;	2) скорочення прибутку у 2019 р.
3) наявність прибутку	

Таким чином, для того щоб залишатися на ринку послуг і бути гідним конкурентом, готелю «Опера» треба знайти нові шляхи вдосконалення, яке торкається не лише самого готелю, але і персоналу. Однак позитивний результат надають тільки правильно сформульовані і обґрунтовані зміни.

**2.3. Визначення стратегічного потенціалу готелю «Опера» для виходу  
на ринок Польщі**

Найбільшу конкурентність представляють такі готелі: «Hotel Unicus Palace», «Sheraton Sopot Hotel», «City Park Hotel & Residence», «Citadel Inn»,



«Radisson Blu Hotel Wrocław», готельний комплекс «Варшава» і багато інших.

Спробуємо визначити маркетингове середовище досліджуваного готелю і частку ринку, яку займають послуги готелю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Порівняльна характеристика суб'єктів ринку готельних послуг Польщі**

Тип/ назва	Варшава	Unicus Palace	Sheraton Sopot Hotel	City Park Hotel & Residence	Radisson Blu Hotel Wrocław
Місце розташуван ня	Pl. Powstańców Warszawy 9 Warszawa	Floriańska 28 Kraków	Powstańców Warszawy 10 Sopot	Stanisława Wyspiańskiego 26a, Poznań	10 Purkyniego St, Wrocław
Місткість	142	60	178	88	162
Перелік послуг	оздоровчий і спа- центр з сауною і критим басейном. Бажаючи можуть взяти напрокат велосипед і автомобіль. Басейн. Ресторан на 6-му поверсі. Фітнес центр	Письмовий стіл, телевізор із плоским екраном і власна ванна кімната, сніданок. 1 басейн Оздоровчий спа- центр Номери для некурців	Кондиціонер і телевізор із плоским екраном та спутниковими каналами. 2 ресторани та 2 звичайні бари Жива музика виступ Спорт Дитячий клуб Бар, Інтернет	700 видів віскі в віскі бар «88». Також є парова лазня і суха сауна, соляна печера і масажний кабінет 2 басейни. Фітнес-центр Чайо- /кавоварка у всіх номерах	Цілодобова сауна та фітнес центр. Міні-бар, телевізор із спутниковим телебаченням та кіноканалами, а також прес для штанів. У просторих ванних кімнатах надається фен.
Рівень цін	175-375 €	95-375€	97-265€	85-250€	90-241€
Популярн ість серед населенн я	Дуже популярний	Дуже популярний	Популярний	Популярний	Популярний
Оцінка Tripadvisor	5,0	5,0	4,5	4,5	4,4

Так як зовнішня і внутрішня середовище постійно змінюються під впливом діяльності, як самого підприємства, так і інших факторів, то необхідно виявити обмеження, можливості, сильні і слабкі сторони готелю у змінному середовищі. Виявити і співвіднести між собою обмеження і можливості, слабкі та сильні сторони підприємства допоможе SWOT-аналіз (табл. 2.9).

З аналізу видно, що головними конкурентними перевагами даного готелю є: зручне місце розташування готелю, надання додаткових послуг, індивідуальний підхід до клієнта, наявність номерів різних цінних категорій.

Так само необхідно враховувати, що конкурентоспроможність готелю залежить не тільки від набору послуг, але і від їхньої якості.

Таблиця 2.9

### SWOT-аналіз діяльності готелю «Опера»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносно невеликий штат від 100-250 осіб організації.</li> <li>2. Імідж на ринку</li> <li>3. Фокусування на споживачі</li> <li>4. Молодий і перспективний колектив.</li> <li>5. Гнучка політика керівництва.</li> <li>6. Висока якість і рівень надання послуг</li> <li>7. Широкий асортимент послуг.</li> <li>8. Різноманітність меню ресторану і бару.</li> <li>9. Можливість безкоштовного бронювання (отримання знижок на номери).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетингові можливості.</li> <li>2. Недостатня кількість працівників в деяких відділах.</li> <li>3. «Завищена» ціна на номери</li> <li>4. Швидкість обслуговування..</li> <li>5. Невелика площа готелю – 10200м<sup>2</sup></li> </ol>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відношення споживачів до послуг.</li> <li>2. Сприятливе місце розташування.</li> <li>3. Розширення асортименту</li> <li>4. Можливість обслуговування дод. груп клієнтів.</li> <li>5. Різноманітні презентації на виставках</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів.</li> <li>2. Збільшення цін на матеріали.</li> <li>3. Зростаючий конкурентний тиск.</li> <li>4. Зниження репутації.</li> <li>5. Банкрутство.</li> </ol>

Готель «Опера» посідає гідне місце на локальному ринку серед інших готелів. Він надає широкий спектр послуг та має високий рівень обслуговування, корпоративну культуру, кваліфікований персонал та індивідуальний підхід до кожного гостя. Однак, враховуючи збільшення кількості готелів на ринку послуг Польщі керівникам досліджуваного підприємства необхідно проводити організаційні зміни, щоб займати гідну позицію на локальному ринку.

Із проведеного аналізу факторів впливу на ефективне управління організаційними змінами можливо побачити, що у готелю «Опера» є ряд факторів, що сприяють та мотивують проведення цих змін, лише варто правильно їх організувати.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ СУБ'ЄКТУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА РИНОК ПОЛЬЩІ

#### 3.1. Обґрунтування стратегії виходу готелю «Опера» на ринок Польщі

Індустрія готельних послуг не набула такого високого розвитку в Україні, порівнюючи із показниками Польщі. Основною з проблем розвитку даної сфери є високі ціни і невідповідність якості надаваних послуг. Це свідчить про необхідність створення програм гарантії якості обслуговування, адже в готелях Польщі, клієнти звикли до повного пакету послуг та за невелику ціну, в межах від 85 -375 євро.

Тому будь який готель, який має намір виступити на зарубіжному ринку, повинен вирішити питання, що стосується необхідності та ступеня пристосування власної маркетингової стратегії до конкретних умов. Саме маркетингова стратегія є основою для створення міжнародних ланцюгів.

Стандартизація — варіант № 1. Завдяки стандартизації товару, реклами, каналів збуту та інших елементів комплексу маркетинг-міксу відбувається істотне зменшення витрат, оскільки компанія не вносить ніяких відчутних змін. Даний принцип використовує, наприклад, міжнародний готель «Marriott» в Варшаві та по всьому світі.

Але з поширенням коронавірусу туристична індустрія постала перед кризою, яка може виявитися найгіршою в історії. Останніми роками галузь називали навіть її глобальним драйвером. Адже вона розвивалася значно швидше, ніж світова економіка загалом. Глобальні збитки в сфері туризму боляче вдарять по тим країнам, де він є одним із значних джерел доходів. У Всесвітній туристичній організації ООН (UNWTO) прогнозують, що в цьому році число міжнародних туристів скоротиться на 20 - 30 % в порівнянні з показниками 2019 року через пандемії коронавірусу. Тому ці показники прямо вплинуть на відкриття готелю не тільки в Польщі, але й у всьому світі.



Ці дані свідчать, що більшість готелів такі як Готель «Marriott», Radisson Collection Hotel в Варшаві, Hilton Garden в Кракові, Гданьську та Познані та інші, значно скорегували свої маркетингові бюджети та переорієнтували свої зусилля на активні дії щодо просування готельного продукту через ІТ-технології та мережу Інтернет. Саме ті підприємства готельного господарства, які швидко та динамічно зуміли перебудувати свої маркетингову політику, зокрема комунікаційну, найменше постраждають від наслідків кризи, а той збільшать свою частку в ринковій ніші.

Просування готельного продукту через телевізійні канали є однією із найбільш витратних статей маркетингового бюджету підприємств готельного господарства. Зважаючи на вартість даного виду реклами, яка становить від 500 євро за 15 секундний ролик на каналах другої десятки та в не прайм-тайм і до 10 000 євро в найбільш рейтингових каналах у прайм-тайм, використовувати даний вид реклами мають можливість лише готелі міжнародних готельних ланцюгів або ті засоби розміщення, що мають підтримку потужного фінансового капіталу. Саме враховуючи даний фактор, слід зробити висновок, що реклама засобів розміщення через телебачення немає широкого розповсюдження.

Індивідуалізація — варіант №2. У цьому випадку виробник цілеспрямовано пристосовує елементи комплексу маркетингу до специфіки кожного окремого цільового ринку. При цьому компанія неодмінно понесе додаткові витрати. Мета — спроба захоплення більшої частки ринку й отримання додаткового прибутку.

Індивідуалізація — один з головних трендів 2019 року. Персоналізований підхід тепер в основі будь-якої комунікації. Чим краще ви розумієте кожну групу своїх цільових споживачів, тим успішнішою буде ваша маркетингова стратегія.

Перелік запропонованих програм просування та маркетингу, є найбільш актуальними для готелю «Опера» щоб вийти на ринок Польщі і витримати тиск з боку готельних гігантів Intercontinental Hotels Group (IHG), Hilton Worldwide, Marriott International, Wyndham Hotel Group, Accor Group, Choice Hotels

International, Starwood Hotels and Resorts, Best Western, Home Inns (+Motel 168), Carlson Rezidor Hotel Group тощо. Адже готелю необхідно розвиватись багатосторонньо, створювати щось дійсно оригінальне, задля підвищення прибутку, власної популярності та конкурентоспроможності в готельній індустрії.

### **3.2. Розроблення стратегічних напрямів виходу готелю «Опера» на ринок Польщі**

У даному пункті розглянуто існуючі програмні пропозиції в готелі «Опера» та програми, які допоможуть вийти на ринок Польщі. Особлива увага приділяється святковим подіям, спеціально для цього керівництво готелю ввело в дію програму послуг «Для молодят» до якої входить такий набір послуг:

- проживання в номерах категорії Бізнес, Напівлюкс або Люкс;
- романтичний декор номера кольорами і свічками;
- фрукти і шампанське на честь важливої події;
- вишуканий сніданок для двох в номері;
- 20% знижка на послуги Elixir SPA.

Вартість весільної «Романтичної» пропозиції - від 220 євро за номер на одну ніч.

По цій же тематиці створена програма «Делюкс», яка передбачає більший набір послуг:

- романтичний декор номера кольорами і свічками;
- фрукти і шампанське на честь важливої події;
- вишуканий сніданок для двох в номері;
- Вір-послуги від Elixir SPA (пробний make-up за два тижні, весільний make-up і зачіска, масаж для двох наступного дня, два укладання).

Вартість «Делюкс» - 650 євро за номер на одну ніч[14].

Використовуючи існуючу матеріальну базу готелю, наявність банкетного залу у готелі проводяться цілі весільні церемонії. Програма організації весілля

пропонує: спеціально підготовлене весільне меню з блюд європейської кухні, ексклюзивні торти, дизайн яких розробляє і втілює шеф-кондитер готелю. Флористи- професіонали створять для вас не просто відповідну по фарбах і поєднаннях квіткову композицію для прикраси залу, але і подарують святковий настрій. Тераса вміщує не більше 80-ти чоловік. Шикарний вигляд з вікна на Старе Місто або гори створять неповторне враження і подарують святковий настрій всім гостям. В якості подарунку, за умови придбання послуг, молодяти отримують 1-не проживання в номері напівлюкс/де люкс, і залежності від затраченої сумми.

Готель «Опера» в цілях оздоровлення та відпочинку гостей пропонує спеціальні програмні пропозиції, якими можна користуватися в Elixir Spa.

Elixir № 1. Одна година розслаблюючого масажу, спа манікюр. Ціна пропозиції – 1000 грн чи 140 польських злотих. Така ціна є привабливою і конкурентною, так як за годину ти отримувеш дві процедури.

Elixir № 2. SPA-капсула, одна година розслаблюючого масажу, масаж лиця, стрижка та укладка. Ціна – 1500 грн чи 206 польських злотих.

Elixir № 3. Півтори години арома-масаж, масаж лиця, манікюр і педикюр. Ціна – 2000 грн чи 250 польських злотих.

На такі бюджетні пропозиції завжди є попит, за рахунок відповідності сезону та демократичної ціни. Послугами можна користуватися сім днів на тиждень з 9 до 21 години.

Загалом, готель «Опера» пропонує споживачам такий перелік цільових програм, які повністю задіють ресурси готелю в процесі надання послуг. Програми розраховані на різний контингент туристів: подорожуючих в ділових цілях зможе підкупити новітньо оснащений, просторий конференц-зал, задовольнити вимоги подорожуючих з метою відпочинку зможуть оздоровчолікувальні процедури в Elixir Spa за помірними цінами, для жителів будь якого міста Польщі проведення свята також не буде проблемою завдяки «Опера».



### 3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

Швидкі темпи розвитку готельного господарства приводять до потреби залучення у процесі управління готелями фахового готельного оператора. Під готельним оператором (ГО) слід розуміти управлінську компанію, яка здійснює централізоване управління незалежним готелем чи групою готелів з метою підвищення їх ефективності, прибутковості й конкурентоспроможності через надання кваліфікованих послуг з консультування, управління та координування діяльності готелів фахівцями компанії за обумовлену плату.

У результаті такої взаємодії виникають синергетичні ефекти, а об'єднання підприємств готельного бізнесу в територіально-виробничі комплекси (з прив'язкою до конкретної території) дає мультиплікативний ефект. Отже, пропонуємо розглядати можливість діяльності готельного оператора як на рівні регіону, так і на рівні країни в цілому.

Сьогодні кількість готелів, які об'єднані для управління готельними операторами, стрімко зростає, а кількість незалежних готелів, відповідно, зменшується. У Європі, де переважають незалежні готелі, кількість підприємств готельного господарства, об'єднаних оператором, за останні роки зросла до 25 % від загальної кількості. Серед них найвідомішими є Accor, Kempinski, Sol Melia, Concorde, Dorint та ін (Karmin, 2013). Готельний оператор володіє найновішими досягненнями у сфері менеджменту готельного бізнесу та ринку, які постійно вдосконалює, має високопрофесійні кадри.

Однією з основних переваг такого співробітництва для власника готелю є доступ до узагальненого досвіду багатьох готелів та бази знань щодо функціонування ринку, а також високопрофесійне управління, результатом якого є економія часу та коштів власника готелю, оскільки оператор має налагоджену систему, яка працює як єдиний організм: від закупівлі необхідних товарів – до обслуговування гостей на відповідному рівні. У результаті цього зростає віддача від вкладених коштів та довіра інвесторів, що, у свою чергу, впливає на подальший процес припливу інвестицій у галузь.

До основних переваг, які цінують власники готелів в операторах, належать: - досвід та надійність; - якість підготовки та управління персоналом; - володіння стратегіями підвищення прибутковості готелю тощо. Через нестачу фахових менеджерів та невміння правильно організувати роботу готелів в Україні найбільш ефективним способом для поліпшення функціонування готельного господарства, на думку автора, нині є створення регіональних готельних операторів, які відіграватимуть важливу роль, зосереджуючи знання й досвід, у тому числі зарубіжних країн[10].

Готельний оператор спроможний швидше знайти внутрішній ресурс для освоєння нових управлінських технологій, може готувати і відправляти на стажування персонал, а також запрошувати на роботу фахівців з інших країн, що сприятиме професійному росту власного персоналу. Наприклад, для українських готелів французький оператор Ассор самостійно підбирає персонал на ключові позиції генерального менеджера, директорів з продажів і маркетингу, директорів ресторанної служби, шеф-кухарів; весь керівний персонал готелів проходить регулярне підвищення кваліфікації в Академії Ассор. Тим власникам, які не володіють усіма тонкощами готельного бізнесу, досить складно контролювати фінансові потоки готелю й оцінювати адекватність дій менеджерів, тому ще одним завданням оператора є контроль за роботою всіх підрозділів, котрі здійснюють фахівці більш високого класу. Також разом з оператором усферу ефективного міжнародного маркетингу приходять і ноу-хау. Як наслідок, готельний оператор з часом зможе ефективніше керувати готельними об'єктами, а також частину прибутків вкладати в удосконалення матеріально-технічного стану готелів.

Оператор, знаючи ринок і потенційних гостей, маючи напрацьовані стандарти, може грамотно й оперативно скласти технічне завдання на проектування готелю, кошторис реконструкції, не витрачаючи додатковий час на пошук постачальників, скласти прогноз перспективи розвитку готельного закладу тощо.

Іноземні компанії володіють великим досвідом, але не знають

особливостей вітчизняного ринку та й національна специфіка для них не є надто важливою, оскільки вони мають під управлінням готелі в багатьох країнах. Для підтримки свого іміджу та бренду компанії не охоче адаптують чи змінюють напрацьовані стандарти для потреб та специфіки українського ринку готельних послуг. Окрім цього, для їхнього приходу потрібна наявність серйозних об'єктів управління (крупних готелів), адже входження на новий ринок вимагає значних ресурсів, які не виправдовують участь у невеликому проекті. Отже потрібен час для того, щоб іноземні готельні оператори стали масово з'являтися в Польщі, отримавши сприятливі умови входження на туристичний ринок. На сьогодні в Польщу увійшли дев'ять міжнародних готельних операторів зі своїми вже відомими брендами. Вони охопили практично всю країну та успішно працюють у сфері контрактного управління [5].

Обґрунтуємо доцільність створення регіонального готельного оператора в контексті реалізації концепції конкурентних переваг. Вивчивши світову практику реалізації концепцій конкурентних переваг, надали перевагу концепції ключових компетенцій задля посилення конкурентних переваг, яка повинна бути побудована на перманентному навчанні та засвоєнні нових фахових знань у створенні нових компетенцій.

Конкурентоспроможна готельна сфера є опорою для сталого регіонального розвитку туризму й освоєння нових рекреаційних просторів через створення якісного й сучасного готельно-туристичного продукту.

Тому для визначення конкурентоспроможності готельної сфери в Польщі спрогнозуємо інтегральний індекс конкурентних переваг готельної сфери регіону методом екстраполяції. Такий метод дає можливість побудувати середньостроковий песимістичний, реалістичний та оптимістичний прогнози з високою ймовірністю (коефіцієнт детермінації – 0,996; коефіцієнт апроксимації – 7,27 %; t-критерій Ст'юдента – 2,201). Відповідно до одержаних результатів реалістичного прогнозу, протягом 2017–2021 рр. інтегральний індекс конкурентних переваг збільшиться приблизно на 2,25% – з 1,065 у 2016 до 1,089 у 2021 р. Зауважимо, що у 2016–2017 рр. виявлено тенденцію до зменшення



рівня конкурентоспроможності готельної сфери Польщі (рис. 3.1).

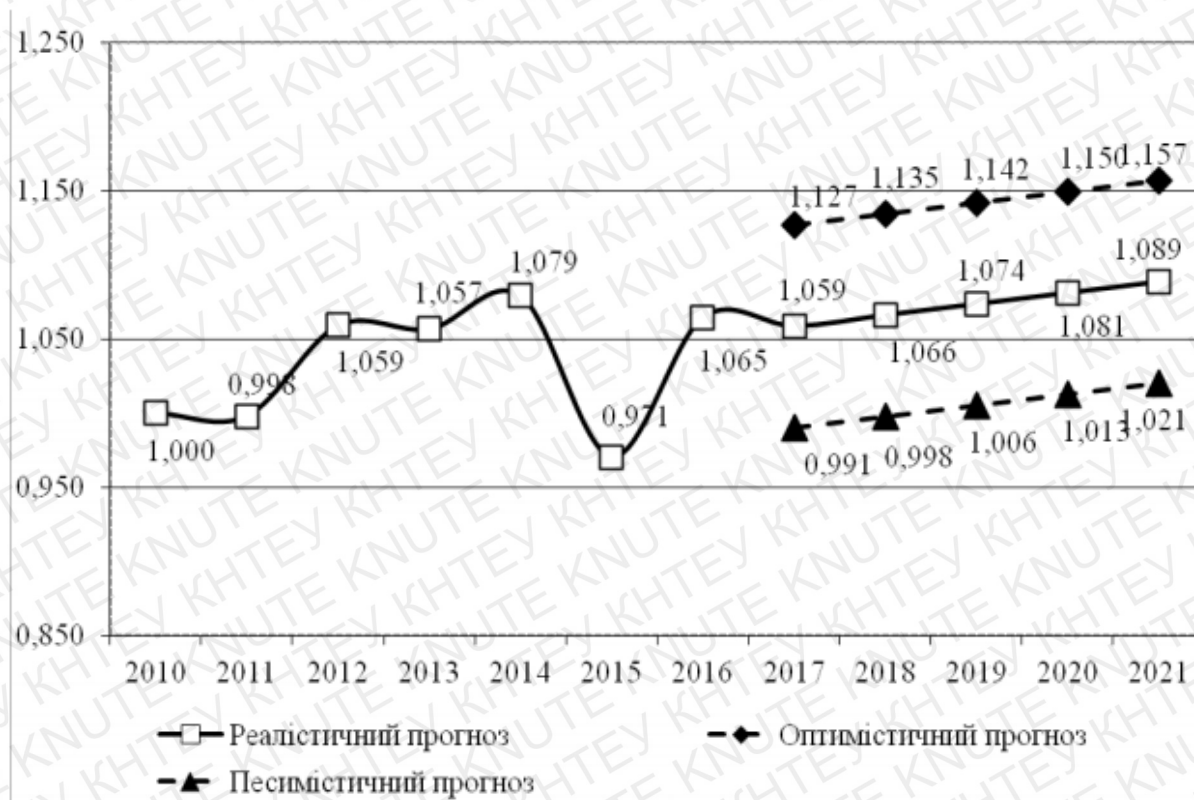


Рис. 3.1. Прогнозні значення індексу конкурентних переваг готельної сфери в Польщі на 2019–2021 рр.

В умовах посилення економічної кризи, нестабільності фінансового становища бізнесу, індекс конкурентних переваг спадає при попередньому зростанні, що й дає песимістичний сценарій розвитку. Так, значення інтегрального індексу у 2018 р. становив 0,998 і буде дорівнює позначці 2015 р. Саме в цьому році спостерігалось найнижче значення індексу, що також нижче й базового періоду.

Теперішні стратегічні заходи щодо розвитку туризму в регіонах Польщі не дадуть значного результату, а тому не є ефективним інструментом формування туристичної привабливості регіону та зростання конкурентоспроможності готельного бізнесу в Польщі. Таку гіпотезу підтверджує прогноз за песимістичним сценарієм розвитку – 0,991 – у 2017, 0,998 – у 2018 р., 1,006 – у 2019, 1,013 – у 2020 р. та 1,021 – у 2021 році.

За прогнозами можливо розглянути фінансовий дохід та розходи на відкриття нового готелю «Опера» в Варшаві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Прогнозний звіт про фінансові результати готелю «Опера» в Варшаві  
на 2021-2022 роки**

Найменування статті	Абсолютний прогноз, євро		Відхилення
	2021	2022	Абсолют. євро
Доход (виручка) від реалізації продукції	21671,3	32507	10835,6
Податок на додану вартість	3612,15	5418,22	1806,07
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	18043,2	27064,9	9021,61
Собівартість реалізованої продукції	13888,5	20832,7	6944,22
Валовий результат	4154,79	6232,18	2077,39
Інші операційні доходи	3213,05	4819,57	1606,52
Адміністративні витрати	2049,97	3074,96	1024,98
Інші операційні витрати	2350,66	3525,99	1175,32
Фінансові результати від операційної діяльності	537,193	805,79	268,59
Доход від участі в капіталі	0	0	0
Інші фінансові доходи	14,7816	22,1724	7,39
Інші доходи	126,81	190,215	63,4
Фінансові витрати	94,5242	141,786	47,26
Інші витрати	205,386	308,079	102,69
Фін. результати від звичайної діяльності до оподаткування	551,975	827,962	275,98
Податок на прибуток від звичайної діяльності	283,962	425,943	141,98
Фінансові результати від звичайної діяльності	268,013	402,02	134,0
<b>Елементи операційних витрат</b>			
Матеріальні затрати	2366,22	3549,33	1183,1
Витрати на оплату праці	5531,42	8297,13	2765,7
Відрахування на соц. заходи	2037,13	3055,7	1018,56
Амортизація	1016,82	1525,22	508,4
Інші операційні витрати	4437,97	6656,96	2218,98
Разом	15389,6	23084,3	7694,77

За даними таблиці видно, що відкриття готелю буде прибутковим, хоча підприємство понесе витрати в оплаті праці та в розробці маркетингових стратегіях. В 2021 році прибуток становитиме 551,97 тис. євро., в 2022 році збільшиться до 827,962 тис. грн. Це свідчить про те, що діяльність є прибутковою, але не приносить значного доходу, так як срок окупності готелю становить 5 років.

Як видно з таблиці, валовий результат є прибутковим за аналізований період через високу собівартість робіт. Прибуток в 2022 році буде досягнутий завдяки іншим операційним та іншим доходам.

Побудова прогнозу за оптимістичним сценарієм розвитку дала можливість побачити ефективність соціальних і економічних реформ, які водночас впливають на туристичний ринок, якість життя населення та сферу обслуговування. Варто наголосити, що оптимістичний прогноз індексу конкурентних переваг готельного бізнесу Польщі засвідчує важливість активних економічних та інфраструктурних інструментів у формуванні відповідної концепції конкурентоспроможності туристичного ринку та готельного господарства[19].

Для створення міжнародного готельного оператора розроблено власну методику, яка складається з логічних та послідовних етапів, які можна умовно розподілити на такі три періоди, відповідно до року виконання програми:

- Підготовчий (планування діяльності).
- Організаційний (організація та мотивація діяльності).
- Практичний (безпосередня діяльність та контроль результатів).

Запропоновано функціональну структуру управління для регіонального готельного оператора, обґрунтовано її переваги та схематично представлено її модель.



## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи викладене, можна зробити такі узагальнення та висновки:

1. Значне пожвавлення на ринку готельних послуг спостерігається практично у всіх країнах Європи. Про вражаюче зростання рентабельності європейських готелів повідомляють численні дослідження.
2. У Польщі національний готельний ринок з 2014 р. успішно розвивається і представлений понад 2,7 тис. категорійних готельних об'єктів, які пропонують разом понад 135 тис. апартаментів. Спостерігається зростаюча активність інвесторів, а також зростаючий попит з боку туристів і бізнесових клієнтів.
3. Число готелів у Польщі динамічно зростає не тільки в регіонах з динамічною бізнесовою активністю, але й в привабливих туристичних регіонах, що вимагає належного якісного туристичного обслуговування й формує попит на підготовку освічених працівників, які не тільки володітимуть сучасними теоретичними знаннями, але й мають відповідний досвід і професійні компетенції.
4. За результатами аналізу статистичних даних і експертних оцінок польських фахівців готельної справи, сформовано особливості сучасного розвитку готельного господарства Польщі.
5. Планування інвестицій та входження інвестицій на ринок готельних послуг великих міст – Варшави, Кракова, Гданьська, Познані, Вроцлава та ін. Найбільш потужною на польському готельному ринку є Варшавська агломерація, де донедавна домінували бізнесові клієнти, а тепер Варшаву щораз більше відвідують туристи, кількість яких перевищила 2017 року 10 млн осіб щорічно
6. Входження на польський ринок нових операторів – відомих у світі готельних марок та їхніх мереж. Наприклад, у Кракові 2018 року був відкритий готель Rigo місткістю понад 200 номерів, готель Radisson з 230 номерами, готель V&V з 130 номерами, а також два бутикові готелі Ferreus і

N15 – разом 140 номерів. У центрі Кракова виникне також готель Autograph Collection Готель з 125 номерами марки життєвого стилю, що належить Marriott International.

7. Готель «Опера» - сучасний комфортабельний готельний комплекс, який має значний досвід у проведенні міжнародних конференцій, бізнес-семінарів.
8. Номерний фонд готелю «Опера» складає 140 номерів різних категорій (класік, стандарт, покращений, однокімнатний та двокімнатний люкс).
9. Готель «Опера» надає значний спектр послуг зосереджуючи свою увагу на якості та користуючись європейськими стандартами. Це підтверджує й інформація наведена вище про оцінку TripAdvisor та Green Key.
10. Протягом 2017 - 2019 років підприємство функціонувало прибутково. В 2018 році прибуток становив 1445 тис.грн., в 2019 році зменшився до 1419 тис. грн. Це свідчить про те, що діяльність є прибутковою, хоча вона в 2019 році знизилася відносно 2018 року.
11. Просування готельного продукту через телевізійні канали є однією із найбільш витратних статей маркетингового бюджету підприємств готельного господарства.
12. У цьому випадку виробник цілеспрямовано пристосовує елементи комплексу маркетингу до специфіки кожного окремого цільового ринку. При цьому компанія неодмінно понесе додаткові витрати. Мета — спроба захоплення більшої частки ринку й отримання додаткового прибутку.
13. У даному пункті розглянуто існуючі програмні пропозиції в готелі «Опера» та програми, які допоможуть вийти на ринок Польщі.
14. Сьогодні спостерігається тенденція будівництва вишуканих, неймовірно дорогих готелів. Секрет гостинності криється все ж таки не в розкоші і пишності, а в чуйності і здатності вгадати настрої і бажання клієнта. Скільки практика знає випадків, коли людина знаходить для себе спокій і комфортність зовсім не там, де намагається їх відшукати. Саме над цим, хотілося б, щоб працювали у сфері надання готельних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України: Офіційний текст / Міністерство юстиції України. - К.: Юрінком Інтер, 2018. - 464 с.
2. Україна. Індекс конкурентоспроможності туризму та туризму 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/country-profiles/#economy=UKR>
3. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. №168-р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017%D1%80/print1509606756890183>.
4. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навчальний посібник / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова. – К. : Знання України, 2015. – 350 с.
5. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2018. 431 с
6. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2016. ~ 448 с.
7. Бойцова М., Піроженко О. Усе про облік та організацію готельного бізнесу. - Харків: Фактор, 2017. - 232 с.
8. Бойцова М., Піроженко О. Усе про облік та організацію готельного бізнесу. - Харків: Фактор, 2017. - 232 с.
9. Бурнашов І. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні на сучасному етапі / І. Бурнашов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mincult.gov.ua/mincult/uk/publish/article/183853>.
10. Вишневська О. О. Туристичне країнознавство : [підруч. для студ. ВНЗ] / О. О. Вишневська, А. Ю. Парфінченко, В. І. Сідоров. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. – 756 с.
11. Всесвітня рада з туризму та подорожей WTTC [Електронний ресурс]. –



Режим доступу : <http://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>

12. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручн. – К.: Центр навч. л-ри, 2018. – 384с.
13. Готелі України: від А до Я. К.: Новий світ., 2017. 274 с.
14. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. пос – К.: Знання, 2016. – 462с.
15. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: Навч. посібник. -К.: Центр учбової літератури, 2017. - 224 с.
16. Жук Ю. О. Основні напрямки застосування інформаційних технологій на підприємствах готельного господарства / Ю.О.Жук // Економіка, управління, фінанси: теорія та практика. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 11-12 жовтня 2013 року). – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. – 172 с.
17. Інформаційний розділ Всесвітньої Туристичної Організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org).
18. Клапчук В.М. Світовий туризм і готельне господарство: Навчально-методичний посібник / В.М. Клапчук. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2017. – 143 с.
19. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. пос. – К.: Знання-Прес, 2016. – 384с.
20. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. пос. – К.: Центр навч. л-ри, 2016. – 792с.
21. Круль Г. Я. Основи готельної справи: Навч. посібник / Г. Я. Круль. – К.: ЦУЛ, 2018. – 280 с.
22. Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Муніч І.М, Уніфіковані технології готельних послуг / За ред.. проф. В.К. Федорченка. - К.: Вища школа, 2018. - 237 с.
23. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник / М. П. Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич. – К. : Знання, 2018. – 661 с.

24. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Навч. пос. - К: Центр учбової літератури, 2017.
25. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб: / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, С.І. Руденко; за заг. ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. – К.: Кондор, 2018. 460 с.
26. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін. ; за ред. Г. Т. П'ятницької. 2-ге вид., переробл. і допов. К. : КНТЕУ, 2018. 430 с. + CD.
27. Міжнародні готельні мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.profz.ru/turism\\_23.html](http://www.profz.ru/turism_23.html)
28. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навчальний посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 346 с.
29. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія / кол. авт.; за ред. А. Ю. Парфіненка. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 280 с.
30. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону : монографія / За заг. ред. В. Г. Герасименко. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 262 с.
31. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація готельного підприємництва / П. Р. Пуцентейло. – К. : Центр.учб. л-ри, 2017. – 344 с.
32. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: навчальний посібник / Х. Й. Роглев. – К. : Кондор, 2015. – 405 с.
33. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: 36. наук.пр. / Київський національний торговельно-економічний ун-т / М.І. Пересічний (відп. ред.). - К.: КНЕУ, 2018. -208 с.
34. Роглев Х.Й., Маркелов В.М. Організація обслуговування в готельних комплексах. - К.: КУТЕП, 2018. - 174 с.
35. Світова туристична організація UNWTO [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www2.unwto.org/en>
36. Статистичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.statista.com/>

37. Статистичний щорічник України за 2019 р. [Електроний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.org>.

38. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму / Навч. посіб. - К.: КНТЕУ, 2015. - 179 с.

39. Ткаченко Т. І. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін. ; за заг.ред. А. А.Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 596 с.

40. Туризм в Україні: Статистичні збірники. - 2015-2018.

41. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посібник / За ред. В.К.Федорченко. - К.: Вища шк., 2018. - 327 с.

42. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. / За ред. члена-кор. НАН України, д.е.н. проф. Дорогунцова СІ. К.: Ліра-К, 2015. - 520 с.

43. Устименко Л.М., Афанасьев І.Ю. Історія туризму / Навчальний посібник. - К.: Альтер-прес, 2015.

44. Федорченко В.К., Дьорова Т.А. Історія туризму в Україні. - К.: Вища школа, 2018. - 195 с.

45. Худолій Л.М., Мунін Г.Б.Управління якістю як один із головних важелів конкурентноздатності готелю // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. - 2017. - № 17

46. Чорненька Н.В.Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник.-К.: Атака, 2016.

47. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: Підручник.-3-є вид., перероб.і доп.- К.: Вид-воЄвроп. Ун-ту, 2018.

48. Instytucje i organizacje turystyczne. URL: <http://www.hotelarze.pl/organizacje/organizacje-turystyczne.php>.

49. Medik S. The Business of Hotels / S. Medik.– Oxford : ButterworthHeinemann Ltd, 2018. – 211 p.

50. MKG Hospitality: Bilan Mondial de l'activité hôtelière 2015. [Electronic resource]. – Way of access : <http://hospitality-on.com/les-dossiers/ dossier-du->



mois/bilan-hotelier-mondial-2017.

51. Pawlicz Adam. Promocja produktu turystycznego. Turystyka miejska. Szczecin. Wydawnictwo: Difin, 2016, 142 s.

52. Strzembicki L. Promocja turystyki wiejskiej w Polsce – doświadczenia i wyzwania, [w:] J. Majewski (red.): Wiejski produkt turystyczny. Doświadczenia i wyzwania / L. Strzembicki // Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Praw im. Prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach. – Kielce. – 2017.

53. Turystyka w Unii Europejskiej. URL: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-unii-europejskiej,11,3.html>.

54. Turystyka w województwie kujawsko-pomorskim w 2018r. URL: <http://bydgoszcz.stat.gov.pl/opracowania/biezace/opracowania-sygnalne/sport-turystyka/turystyka-w-wojewodztwie-kujawsko-pomorskim-w-2017-r-,2,9.html>

55. Walter Herz. Kierunki rozwoju rynku hotelarskiego w Polsce. URL: [http://www.hotelinform24.pl/news,23004,2,Rynek\\_hotelowy\\_w\\_Polsce\\_dojrzewa.html](http://www.hotelinform24.pl/news,23004,2,Rynek_hotelowy_w_Polsce_dojrzewa.html)

# ДОДАТКИ