

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Міжнародна конкурентноспроможність готельної мережі
"Accor"**

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

Вільхової
Лілії Святославівни

*Підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*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 у кваліфікаційну роботу студентові

Вільховій Лілії Святославівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Затверджена наказом ректора від “27” грудня 2019 р. № 4490

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 конкурентоспроможності готельної мережі

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади міжнародної конкурентоспроможності 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 готельної мережі Accor Hotels на міжнародному ринку послуг

2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельної мережі

2.2. Аналіз функціонування готельної мережі на міжнародному ринку

Розділ 3. Стратегічні пріоритети міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі Accor Hotels

3.1. Програма міжнародної конкурентоспроможності

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

ВИСНОВКИ

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 кафедрі</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

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні й методичні підходи до сутності міжнародної конкурентоспроможності в готельному бізнесі.

На основі трендів, основних показників господарської діяльності та ситуації на міжнародному ринку визначено позиції готельної мережі Assor на міжнародному ринку, здійснено аналіз його функціонування

За результатами дослідження запропоновано програму міжнародної конкурентоспроможності, яка є недостаньо обґрунтованою та запропоновано систему сервісних інновацій оператора, як чинника привабливості щодо інтерації.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 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.....	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ACCORHOTELS НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ.....	19
2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельної мережі.....	19
2.2. Аналіз функціонування готельної мережі на міжнародному ринку.....	25
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ACCORHOTELS	34
3.1. Програма міжнародної конкурентоспроможності.....	34
3.2. Система сервісних інновацій готельної мережі «Ассор» на міжнародному ринку.....	38
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

Вступ

Актуальність теми дослідження. Сучасний стан туризму у світі зумовлює необхідність розвитку готельної справи. Готельна індустрія в багатьох країнах є важливою складовою національного прибутку. Вона виконує функцію створення робочих місць, є джерелом соціально-побутового обслуговування мешканців.

Тему дослідження обрано з урахуванням значущості для розвитку готельного господарства України процесів об'єднання та конкурентоспроможності готельних підприємств, формування нових форматів та структур управління відповідно до об'єктивних вимог світових стандартів гостинності.

Готельний бізнес останніми десятиліттями значною мірою змінився в результаті впровадження інновацій. Основними тенденціями його розвитку є:

- 1) утворення міжнародних готельних ланцюгів;
- 2) поглиблення спеціалізації готельних закладів;
- 3) розвиток мережі малих підприємств;
- 4) введення комп'ютерних технологій.

Проблемами розвитку готельно-ресторанного бізнесу у тому числі й функціонування готельних мереж на національному ринку, входження міжнародних мереж в Україну, займались такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як от: Л. Бортник, Т. Бровенко, М. Босовська, Г. Горіна, К. Гурджиян, Л. Кузьменко О. Гутник, В. Катькало, В. Шемракова тощо. У наукових працях даних авторів було піднято ряд питань щодо проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу, та варто зазначити, що недостатньо висвітлено питання, які пов'язані із інтегруванням міжнародних готельних операторів до національного ринку готельних послуг, що й призводить до потреби детальнішого з'ясування даної проблеми.

Сучасні готельні послуги характеризуються наступними особливостями:

- їх якість в значному ступені визначається персоналом готелів, особливо тією її частиною, яка безпосередньо контактує з туристом;
- продаж готельних послуг залежить не тільки від персоналу готелю, але й від внутрішньої якості готельного господарства (зручностей, матеріальнотехнічної бази), а також іміджу готелю, його місце розташування, навколишнього середовища, наявності транспортних комунікацій, культурноісторичних можливостей регіону, іміджу території та рівня конкуренції;
- попит на готельні послуги мінливий, залежить від пори року та сезонних коливань. На сучасному етапі основними інструментами при формуванні ефективної системи управління готельним комплексом є використання нових технологій (в тому числі Інтернет-технологій), енергоефективність, адаптація до попиту споживачів, багатфункціональність, гнучкість, соціальна та екологічна відповідальність, регулювання операційних витрат.

Згідно даних на сьогоднішній день, Україна відстає від провідних розвинених країн світу в сфері впровадження інформаційних технологій і автоматизації управління готелями. Проте в той же час є великі перспективи подальшого розвитку в цьому напрямку, тому що на українському ринку є понад десяти високоякісних сучасних систем автоматизації управління готелями, причому деякі з них - це не зарубіжні системи, а оригінальні розробки українських компаній і тому найбільш пристосовані до умов України. Впровадження таких систем істотно підвищить конкурентоспроможність українських готелів. Метою даної роботи є розгляд інформаційних технологій в управлінні готельно-ресторанним комплексом.

Актуальність дослідження пояснюється тим, що на сьогоднішній день світова індустрія гостинності знаходиться в жорстких умовах конкурентної боротьби за кожного клієнта і змушена вкрай стрімко реагувати на зовнішні зміни умов господарювання. При цьому, незважаючи на нестабільну

економіко-політичну ситуацію в світі, готельний бізнес продовжує активно розвиватися.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо міжнародної конкурентноспроможності готельної мережі «AccorHotels».

Виходячи з мети роботи були поставлені та виконані наступні завдання:

- розглянути класифікацію конкурентних переваг підприємства;
- ознайомитись з особливостями формування конкурентних переваг готельного підприємства;
- провести оцінку конкурентного профілю готельної мережі «AccorHotels»;
- внести пропозиції щодо підвищення конкурентної позиції підприємства;
- запропонувати впровадження сучасних інформаційних технологій на готельному підприємстві «AccorHotels».

Об'єкт дослідження – процес міжнародної конкурентноспроможності готельної мережі «AccorHotels».

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади міжнародної конкурентноспроможності готельної мережі «AccorHotels».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналітичний огляд літератури.

В сучасних умовах, посилення конкуренції вимагає від підприємств розширення арсеналу засобів конкурентної боротьби, підвищення конкурентоспроможності. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність прибутково виробляти і реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші.

Під конкурентоспроможністю продукції розуміється сукупність його якісних і вартісних характеристик, яка забезпечує задоволення конкретної потреби покупця і вигідно для покупця відрізняється від аналогічних товарів конкурентів.

Конкурентоспроможність - здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатню для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Конкурентоспроможність визначається на основі прогнозів розвитку потреб покупців і якісного вдосконалення продукції підприємства в порівнянні з необхідними витратами і прогнозованим отриманням прибутку

На сьогоднішній день світова індустрія туризму та гостинності знаходиться в жорстких умовах конкурентної боротьби за кожного клієнта і змушена вкрай стрімко реагувати на зовнішні зміни умов господарювання.[2,ст.47]

Конкурентоспроможність - це здатність конкурувати, а конкурентні переваги - це ті переваги, які дозволяють конкурувати. Конкурентні переваги проявляються у конкурентних суб'єктів чинники конкурентоспроможності.

За визначенням «Конкурентоспроможність» - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.

Широко визнане визначення конкуренції, дані відомим дослідником М. Портером: «Конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі і процесу її зміни.

«Готельна мережа» - це довгострокове взаємовигідне об'єднання готельних підприємств, а також фірм супутніх галузей, в єдину структуру і систему стратегічного співробітництва з метою створення спільних відмінних компетенцій». Готельні мережі сприяють поширенню і значному підвищенню рівня організації виробництва і обслуговування туристів.[5,ст.47]

Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність послуги умов ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним характеристикам, але і по комерційних і інших умов реалізації (ціна, канали збуту, сервіс, реклама). Більш того, важливою складовою частиною конкурентноздатності товару є рівень витрат.

На силу конкурентної боротьби в сфері гостинності впливає багато факторів і умови. Розглянемо найбільш важливі з них.

1. Посилення конкурентної боротьби відбувається при збільшенні числа підприємств, які можна порівняти з точки зору розмірів і можливостей, так як конкуренція йде на рівних підставах.

2. Конкурентна боротьба посилюється, коли попит на продукт зростає повільно, так як готельні підприємства починають посилено боротися за ринкову частку.

4. Конкурентна боротьба посилюється, якщо готельні продукти підприємства не диференційовані і слабо позиціоновані.

5. Суперництво зростає відповідно до розміру віддачі від успішних стратегічних дій і програм. Віддача залежить від швидкості реакції конкурентів на стратегічні ініціативи підприємства. Виграють ті, хто мають

об'єктивними даними про потенціал конкурентів, вони знаходяться в самій вигідній позиції, так як передбачають їх дії.

6. Боротьба має тенденцію до посилення, коли відхід з галузі стає дорожче, ніж продовження конкуренції.

7. Конкуренція стає гострою і непередбачуваною, якщо збільшується розрив між фірмами в області їх стратегії, кадрового складу, пріоритетів, ресурсів.

Розглянуті фактори свідчать, що конкурентне середовище готельного підприємства є частиною маркетингового середовища, її вивчення і оцінка є нагальною потребою для готельних підприємств. Однак слід підкреслити, що конкурентоспроможність послуги або підприємства можна визначити, тільки порівнюючи конкурентів між собою.

Аналіз конкурентів і вироблення конкретних дій відносно основних суперників часто приносять більше користі, ніж навіть істотне зростання на даному сегменті ринку.

Знаючи сильні і слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал, цілі, теперішню і майбутню стратегію. Практично всі видатні успіхи в області маркетингової діяльності фірм ґрунтуються на концепції власних кращих сил проти слабких місць конкурентів. Для цього готельне підприємство повинно володіти налагодженою системою маркетингових досліджень конкурентів.

Формування якісної готельної послуги, що є запорукою успішної діяльності готельного підприємства, залежить від безлічі факторів, таких як оформлення інтер'єру, якість обладнання, рівень кваліфікації персоналу [8,ст.47], забезпечення безпеки проживаючих і їх майна та ін. Тому світові готельні мережі мають власні нормативи та стандарти оснащення приміщень, а також технологію і стандарти обслуговування.[16, ст.48]

Для забезпечення відповідності прийнятним нормативам і стандартам готелі змушені вдаватися до створення великих централізованих

спеціалізованих підприємств, що забезпечують постачання готелів, виробництво і ремонт обладнання та меблів. Затратити значні суми грошей на ці цілі можуть тільки великі готельні мережі. Орієнтація готелів на підвищення рівня завантаження, пошук нових клієнтів та збереження наявних зумовлює необхідність регулярного системного дослідження, моніторингу та аналізу кон'юнктури ринку готельних послуг, клієнтури, готелів-конкурентів, проведення активної рекламної і збутової політики, що вимагає використання значних фінансових, інформаційних та людських ресурсів.

Потрібно здійснити інтеграційні процеси на ринку готельних послуг з метою поглиблення інформаційної взаємодії між суб'єктами готельного бізнесу, у тому числі і готельних операторів як міжнародного, так і національного рівнів. Інформаційні системи в готельному бізнесі є економічно доцільними та ефективними за умови, якщо вони приносять готелю додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку ринку, знижують витрати, вдосконалюють процес обслуговування, підвищують ефективність роботи окремих підрозділів та готелю в цілому.[10,ст.47]

Ефективне функціонування можливе завдяки конкурентним перевагам. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів ієрархії: продукції та послуг, галузі, регіону та держави в цілому, але особливої актуальності набуває конкурентоспроможність підприємства.[18,ст.48] Не зважаючи на велику кількість факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначальним залишається його здатність продукувати якісну продукцію чи послуги та створювати сприятливі умови для їх просування на ринок. Прагнення готельних підприємств досягти комерційного успіху зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, за рахунок комплексного розв'язання проблеми через удосконалення діяльності 20 всіх ієрархічних

ланок та підрозділів готелю. Ця думка знаходить підтвердження в дослідженнях І.В. Багрової та О. Г. Нефедової, які вважають, що не слід надавати перевагу окремим чинникам, оскільки складові конкурентоспроможності формують зазначений стан загалом, а неврахування окремих складових може знизити можливості підприємства.

Згідно даних на сьогоднішній день, Україна відстає від провідних розвинених країн світу в сфері впровадження інформаційних технологій і автоматизації управління готелями. Проте в той же час є великі перспективи подальшого розвитку в цьому напрямку, тому що на українському ринку є більше десяти високоякісних сучасних систем автоматизації управління готелями, причому деякі з них - це не зарубіжні системи, а оригінальні розробки українських компаній і тому найбільш пристосовані до умов України. Впровадження таких систем істотно підвищить конкурентоспроможність українських готелів.[19,ст.49]

1.2. Методичні підходи до міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі.

Інтеграція виступає однією з форм розвитку підприємства та, як правило, спричиняє зміну не лише організаційної структури підприємства, але і його фінансового становища, прав власності на продукцію, та в цілому – положення в галузі.[17,ст.48]

На сьогоднішній день у вітчизняних підприємств виникає необхідність використання нових методів оцінки результатів їх діяльності, оскільки старі підходи не забезпечують повного відображення всіх економічних показників, важливих для прийняття управлінських рішень. Тому проблема вибору найбільш прийняттого методу аналізу ефективності діяльності підприємства є досить актуальною і потребує подальшого дослідження. Проблема визначення сутності, формування та реалізації конкурентних переваг висвітлюється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як

А. Сміт, Д. Рикардо, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Г.Л. Азоев, Д.О. Барабась, М.І. Книш, Р.А. Фатхутдінов, З.Є. Шершньова та інші. Водночас у літературі з проблеми, що досліджується, відсутній єдиний погляд на сутність та джерела формування і реалізації конкурентних переваг.

Відповідна методологія розроблена лише для оцінки ефективності злиття і поглинання в умовах розвинутої ринкової системи у вигляді класичних положень за оцінкою вартості компаній. Крім того існують певні відмінності в концептуальних і методологічних підходах щодо дослідження цієї проблеми, чим визначаються істотні відмінності в узагальненнях, висновках і методичних рекомендаціях відносно результативності інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання. Розглянута вище еkleктичність концептуальних підходів переконує в доцільності розробки методичного інструментарію оцінки результативності та ефективності інтеграційних процесів господарюючих суб'єктів, логічна послідовність якого передбачає формування системи критеріїв (визначення загальних і часткових критеріїв) результативності та ефективності інтеграційної взаємодії господарюючих суб'єктів, що враховують показники функціональної, технологічної, економічної, комерційної, бюджетної, інституціональної, екологічної та соціальної ефективності.

Таблиця 1.1.

Конкурентноспроможність готельного підприємства

Фактори конкурентноспроможності готельного підприємства			
Фактори, які характеризують підприємство	Фактори, які характеризують послугу	Фактори, які характеризують обслуговування	Фактори, які характеризують маркетинг
Репутація (імідж) готелю	Ціна послуги	Комплексність послуги	Цінова політика
Кадровий потенціал	Класність послуги	Етика та культура обслуговування	Комунікаційна політика
Фінансовий стан готельного підприємства	Структура і стан номерного фонду	Організація бронювання	Асортиментна політика

Продовження таблиці 1.1

Організація управління	Якість інженерно-технічного забезпечення послуги	Організація прийому та розміщення гостя	Політика збуту
Місце розташування	Якість господарського забезпечення послуги	Дотримання стандартів обслуговування	
	Безпека послуги	Організація розрахунків з клієнтом	

Готельний бізнес в наші дні стрімко розвивається і є перспективною галуззю, яка приносить великі прибутки. Головною метою діяльності підприємств готельної індустрії є саме прибуток, який знаходиться в прямій залежності від кількості та якості послуг, що надаються. Кожне підприємство готельної індустрії прагне до збільшення обсягів реалізації своїх послуг і зустрічається з бар'єром жорсткої конкуренції на ринку.[13,ст.48]

Для реального успіху готелю завжди потрібні нові, абсолютно унікальні ідеї. Конкуренція є найвищим стимулюючим фактором для появи свіжих інноваційних ідей. Безумовним в даному випадку є наступний принцип успішного бізнесу: те, що було придумане вчора, сьогодні вже не є актуальним. Для підтримки конкурентоспроможності готельного підприємства необхідно чітко визначення змісту й послідовності конкретних дій для досягнення поставлених цілей

Грамотне планування і раціональне використання всіляких ресурсів, наявних у готельного підприємства (матеріально-речових, людських, науково-інформаційних, організаційних, часових, інтелектуальних та інших видів) дозволяє заглянути в майбутнє бізнесу, розробити стратегію і тактику виробничо- господарської діяльності готельного підприємства і, як наслідок, призводить до наміченої мети з більш ефективним результатом.[10,ст.47] В умовах жорсткої конкуренції кожне підприємство прагне завоювати свій економічний простір, цільову аудиторію. Конкурентними стратегіями

підприємств є не тільки утримання свого становища на ринку і стабільне функціонування, а й подальший розвиток і вдосконалення бізнесу.

Для управління процесом функціонування готельного підприємства необхідно його постійно поновлювати та підтримувати в передбаченому стандартами і технічними умовами стані, забезпечувати ритмічне надання послуг певної якості. Управління процесом розвитку готельного підприємства має на меті зміну його стану, перетворення його до заздалегідь наміченого рівня, відповідного або такого, що перевищує сучасні найвищі світові досягнення готельної індустрії. [14,ст.48]

У сучасних умовах найпотужнішими конкурентними перевагами підприємств готельного бізнесу є: місце розташування; визначення додаткових послуг; цінова політика номерного фонду; наявність активної маркетингової політики; унікальні активи, якими володіє підприємство; наявність дисконтної програми або спеціальних програм.

Кожний готель повинен правильно оцінити свою ринкову позицію для визначення оптимальних стратегічних заходів та інструментів ведення конкурентної боротьби.[7,ст.47] Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства обов'язково повинна враховувати як загальний рівень конкурентоспроможності країни в цілому, так і у відповідних сферах зокрема. Конкурентоспроможність готельних підприємств залежить від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів.

Варто зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу необхідно: проведення досліджень щодо формування принципів управління готельним бізнесом; застосування в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень наукових підходів; орієнтація розвитку готельного бізнесу на інновації; формування рівня ціни та якості послуг.

Для підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоспроможності на світовому ринку готельних послуг підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг. Сервіс готелів доцільно організувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ACCOR HOTELS НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ

2.1 Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельної мережі

Останнім часом велику увагу приділяють комплексному вирішенню проблеми оцінки та підвищення конкурентоспроможності готельної мережі на міжнародному ринку. [33,ст.50]

У готельному бізнесі кожен конкурент може мати певні конкурентні переваги. Конкурентна перевага готельного підприємства – це ті характеристики, властивості готельних послуг, які створюють для готелю визначену перевагу над своїми прямими конкурентами. Для проведення порівняльного аналізу діяльності готелю з потенційними конкурентами необхідно вибрати кількісні та якісні показники, що характеризують підприємство і є вирішальними у виборі споживачем послуг саме цього готельного комплексу.

До таких критеріїв перш за все можна віднести ціну номеру, категорію засобу розміщення, розташування об'єкту, наявність додаткових послуг, якість обслуговування, імідж та інші, що свідчать про їх конкурентну перевагу.

Складність категорії конкурентоспроможності обумовлено різноманіттям підходів до її оцінки. Тому доцільно провести аналіз конкурентноспроможності підприємства на міжнародному ринку порівняно з іншими готельними мережами.

AccorHotels - провідна світова готельна компанія. Accor надає розміщення по всьому світу в трьох географічних регіонах: Європа, Азіатсько-Тихоокеанський регіон (ASPAC) і Америка, Африка, Близький Схід і Південно-Західна Азія (EAME / SWA) (рис. 2.1)

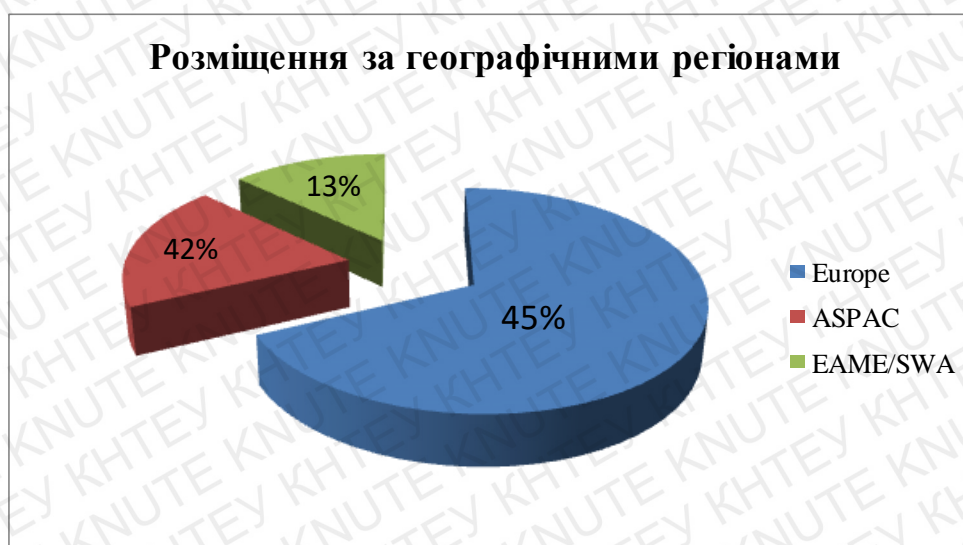


Рис. 2.1. Розміщення за географічними регіонами

Для подальшої комплексної оцінки конкурентоспроможності готельної мережі AccorHotels доцільно навести характеристику економічної діяльності готелю. За останні три роки доходи Ассор вирішили на 3% в рік (рис. 2.2).

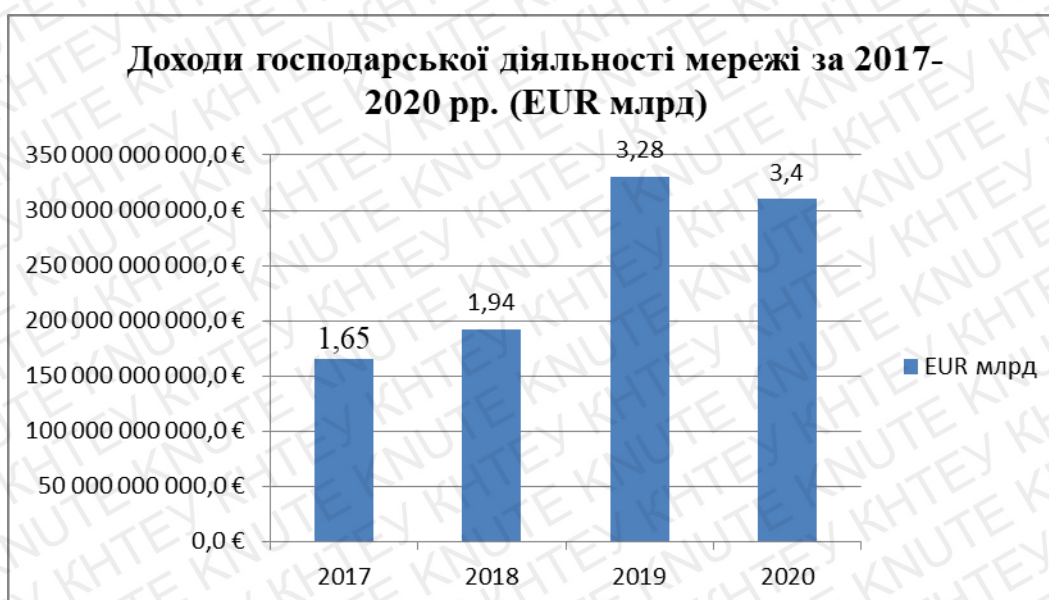


Рис. 2.2. Доходи господарської діяльності мережі Ассор

З 2017 року Ассор збільшує основні доходи на 20% в рік. Фірма збільшила свої основні прибутки. Можна зробити висновок, що показники

функціонування та економічної діяльності готелю мають динамічно розвиваючийся характер.

За даними з офіційного сайту Асог можна зробити аналіз змін в доходах мережі (додаток В).[31,ст.50]

На рис. 2.3. показано як виглядають зміни по доходах у відсотковому співвідношенні.



Рис. 2.3. Зміни в доходах господарської діяльності мережі Асог

Виходячи з даних, наведених на рис. 2.3., можна стверджувати, що на 2020 р. видне різке зменшення показників доходів. Вплинув такий чинник, як пандемія COVID-19, у зв'язку з чим зменшився туристичний потік по країнам.

Проаналізувавши загальний дохід ми можемо зробити висновок, що пандемія COVID-19 досить погано відобразилась на економіці і всіх видах бізнесу, і це призвело до різкого падіння готельної індустрії, і на сьогоднішні день ми вже можемо спостерігати скорочення річного доходу корпорації Асог приблизно на 50,6%.

Для визначення конкурентного стану готельного підприємства «AccorHotels», розглянемо основних його конкурентів – тобто підприємства, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території. Серед конкурентів було обрано такі підприємства, як «Starwood Hotels & Resorts» та «Hilton Worldwide Holdings Inc». Для з'ясування конкурентного стану готелю «AccorHotels» було проведено бальну оцінку з різних позицій серед готелів-конкурентів в даному сегменті ринку. Оцінку було проведено за такими критеріями:

- середній рівень завантаженості;
- популярність серед населення;
- асортимент додаткових послуг;
- рівень професіоналізму персоналу;
- якість основних послуг;
- цінова політика.

Оцінка проведена за десятибальною шкалою. Результати проведеної оцінки наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка конкурентного стану готелю «AccorHotels»

Показники	AccorHotels	Starwood Hotels	Hilton Holdings
1. Середній рівень завантаженості	8	8	9
2. Популярність серед населення	6	7	8
3. Рівень професіоналізму персоналу	7	9	9
4. Якість основних послуг	9	10	10
5. Асортимент додаткових послуг	7	8	8
6. Цінова політика	8	10	9
Загальна сума балів	45	52	53

* Джерело: розроблено автором за відгуками споживачів

Для оцінки позицій готельного підприємства «AccorHotels» та його найближчих конкурентів «Starwood Hotels & Resorts» та «Hilton Worldwide

Holdings» було обрано десятибальну шкалу оцінки. За результатами оцінювання готельна мережа «AccorHotels» має достатньо високу оцінку, але за результатами інших двох підприємств «Starwood Hotels & Resorts» - 52 та «Hilton Worldwide Holdings» - 53, можна сказати що конкурентність між готелями досить висока.

Наступні конкурентні переваги, які допомагають Ассор пережити спад і повернутися до зростання в міру зростання економіки:

- Достатня ліквідність, щоб пережити падіння;
- Ріст чистого приміщення випереджає основних конкурентів;
- Чудова прибутковість порівняно з основними конкурентами.

Accor Hospitality - є оператором понад 4 тисяч готелів в більш ніж 100 країнах світу.

На сьогодні Ассор володіє готелями практично у всіх цінових нішах. Щорічний чистий прибуток компанії перевищує 1 мільярд доларів, а обсяг продажів знаходиться на рівні 12 мільярдів доларів. Номерний фонд «AccorHotels Group» на січень 2018 р. нараховував більш ніж 600 тис. номерів, що забезпечило йому 6 місце в світовому рейтингу найбільших готельних мереж за кількістю номерного фонду. На нашу думку, також доцільним є проаналізувати основні показники операційної діяльності готелю протягом останніх років. Ми проаналізували діяльність підприємства "Ассор" за динамікою завантаження номерного фонду, зміни доходу від реалізації номерного фонду та показника ADR (середній тариф на кімнату). Проаналізовані дані представлені в таблиці 2.2.[37,ст.50]

Таблиця 2.2

Основні показники операційної діяльності готелю з 2017-2019рр.

№	Показник	2017	2018	Абсолютний приріст 2017/2018	2019	Абсолютний приріст 2018/2019

1.	Room Revenue (дохід від реалізації номерного фонду), дол. США	61 €	62 €	+3,3%	64 €	+3,5%
2.	Occupancy, % (завантаження)	69%	69%	+1,5%	69,3%	+0,6%
3.	Average Room Rate (середній тариф), дол. США	89 €	90 €	+3.4%	92 €	+2,2%

Провівши аналіз показників виробничої основних показників операційної діяльності, можна зробити висновок, що дохід від реалізації номерного фонду за рік виріс на 3,5%, а отже виросла і кількість номеро-днів. Показник завантаження готелю за період з 2018 по 2019 збільшився на 2,2%, отже відповідно до цього показника збільшилась і кількість наданих номеро-днів, що значно вплинуло на доходи підприємства. Середній тариф у готелі у звітній період 2019 на 2,2% більше ніж у 2018 році. Цього виявилось достатньо для отримання більшого доходу підприємства ніж в попередні роки, на це вплинуло значне підняття відсотку середнього тарифу. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.,ст.Ошибка! Закладка не определена.]**

Окрім цього, «AccorHotels Group» успішно здійснює діяльність з оренди нерухомості, наданні консьерж-послуг, коворкінгу, управління ресторанами, організації заходів і надання цифрових рішень.

Щоб ще більше підвищити свою ліквідність, компанія скоротила капітальні витрати, призупинила зворотний викуп акцій і виплату дивідендів, а також оголосила про звільнення і знизила заробітну плату в своїх операціях. Нарешті, в повідомленні про прибутки і збитки Ассор зазначила, що його щомісячні комерційні, загальні та адміністративні витрати (SGA) складають 16 мільйонів доларів, а щомісячні капітальні витрати перевищують 10 мільйонів доларів. У разі погіршення умов експлуатації

Ассог може відмовитися від інвестиційних витрат, скоротити адміністративні витрати, скажімо, ще на 10% і скоротити свої витрати на 12 мільйонів доларів в місяць.

Незважаючи на успіх у реалізації стратегії розширення, Ассог має багато місць для зростання. Визнання брендів і репутація за сервіс перевищує масштаби присутності у всьому світі, а отже, Ассог має унікальну можливість, щоб зростати.

Я вважаю, що нинішнє падіння економічної діяльності є тимчасовим, навіть якщо воно тривале, і чекаю, що готельна індустрія відновиться в довгостроковій перспективі. Останні прогнози прогнозують, що RevPAR США впаде на приблизно 51% у 2020 році, а потім збільшиться на 63% у 2021 році. Також очікується падіння до 43 євро у 2020 році та відновлення до 70 євро у 2021 році.(додаток Ж)

Індустрія гостинності - це капіталоємкий бізнес, який вимагає значних обсягів капітальних витрат на розробку, утримання та оновлення власності. Власники третіх сторін зобов'язані фінансувати ці капітальні видатки на власність, якою вони володіють, відповідно до умов відповідного договору управління чи франшизи. Доступ до капіталу, необхідного корпорації або стороннім власникам або партнерам з розвитку, для фінансування будівництва нових об'єктів або для утримання та реконструкції існуючих об'єктів має вирішальне значення для подальшого зростання бізнесу та доходів. Наявність капіталу, або умови, за яких корпорація, сторонні власники або партнери з розвитку можуть отримати капітал, можуть мати значний вплив на загальний рівень і темпи майбутнього розвитку, а отже, і здатність збільшувати доходи.

2.2. Аналіз функціонування готельної мережі на міжнародному ринку

За версією «MKG Hospitality» [36,ст.50] у першу десятку готельних мереж світу відносяться «InterContinental Hotel Group», «Wyndham Hotel

Group», «Marriott International», «Hilton Hotels», «Accor Group», «Choice Hotels», «Best Western», «Starwood Hotels & Resorts», «Carlson», «Global Hyatt» .

Таблиця 2.3

Рейтинг найбільших готельних мереж

Назва корпорації	Кількість готелів	Кількість країн	Номерний фонд	Дохід на 2018 рік
1. Inter Continental Hotel Group	5603	113	836 541	4,3 мільярда доларів
2. Wyndham Hotel Group	9200	80	810 000	1,9 мільярда доларів
3. Marriot International	6906	130	1,32 мільйона	20,8 мільярда доларів
4. Hilton Hotels	5685	113	913 000	8,9 мільярда доларів
5. Accor Group	4900	110	720 000	4,3 мільярда євро
6. Choice Hotels International	7021	40	569 108	1,0 мільярда доларів
7. Hyatt Hotels Corporation	850	60	208 207	4,5 мільярда доларів

Проаналізувавши організації, що входять до найбільших інтегрованих угруповань та об'єднань світу у сфері готельного бізнесу протягом 2017-2020 рр., можна зробити висновок, що мережа AccorHotels є досить конкурентноспроможною на готельному ринку (Додаток Є).

Як одна з провідних компаній у своїй галузі, готелі Ассор мають безліч сильних сторін, які допомагають їй процвітати на ринку. Ці сильні сторони не тільки допомагають захистити частку ринку на існуючих ринках, але й допомагають проникнути на нові. На основі широкомасштабних досліджень університету Ферн-Форт - однією з сильних сторінок готелів Ассор є:

- Успішний досвід розробки нових продуктів - інновації продуктів.
- Сильний портфель брендів - протягом багатьох років AssorHotel інвестував у створення міцного портфоліо брендів. SWOT-аналіз готелів Ассор просто підкреслює цей факт. Цей портфель брендів може бути надзвичайно корисним, якщо організація хоче розширити свою діяльність на нові категорії продуктів.
- Рівень ефективності на нових ринках - готелі Ассор накопичили знання щодо виходу на нові ринки та досягнення успіху на них. Розширення допомогло організації створити новий потік доходів та диверсифікувати ризик економічного циклу на ринках, на яких вона працює.
- Потужна дистриб'юторська мережа - Протягом багатьох років Assor Hotel створила надійну дистриб'юторську мережу, яка може охопити більшість свого потенційного ринку.
- Високий рівень задоволеності споживачів - компанія з її спеціалізованим відділом управління взаємовідносинами з клієнтами змогла досягти високого рівня задоволеності споживачів серед нинішніх споживачів та доброї торгової марки серед потенційних споживачів.
- Успішний досвід конкурентоспроможності безкоштовних фірм шляхом злиття та поглинання. За останні кілька років вона успішно інтегрувала низку технологічних компаній для впорядкування своєї діяльності та побудови надійного ланцюжка поставок.
- Потужний вільний грошовий потік - готелі Ассор мають значні вільні грошові потоки, що забезпечують ресурси компанії для розширення нових проектів.

Слабкість готелів Ассор - внутрішні стратегічні фактори

Слабкість - це сфери, в яких готелі Ассор можуть покращитися. Стратегія полягає у виборі, а слабкі місця - це сфера, в якій організація може вдосконалитись за допомогою SWOT-аналізу та побудувати на своїх конкурентних перевагах та стратегічному позиціонуванні.

- Група фактично має 52% готелів у Франції та решті Європи, а наступним регіоном є Азіатсько-Тихоокеанський регіон - 27%. В інших регіонах по 2-3%. Цю концентрацію вирішують, і до 2022 року готель розраховує зменшити європейські готелі до 45%. Крім того, оскільки Ассор обслуговує всі сегменти, багатьом клієнтам важко поставитись до готелів Ассор як до торгової марки.
- Потрібні більше інвестицій у нові технології. Враховуючи масштаби розширення та різні географічні регіони, в які компанія планує розширюватися, готелі Ассор повинні вкласти більше грошей у технології, щоб інтегрувати процеси загалом. Зараз інвестиції в технології не відповідають баченню компанії.
- Організаційна структура сумісна лише з існуючою бізнес-моделлю, таким чином обмежуючи розширення сусідніх товарних сегментів.
- Запаси за дні високі порівняно з конкурентами - змушуючи компанію збирати більше капіталу, щоб інвестувати в канал. Це може вплинути на довгострокове зростання готелів Ассор.
- Компанія не змогла вирішити проблеми, що виникають перед новими учасниками сегменту, і втратила невелику частку ринку в нішевих категоріях. Ассор Hotel має побудувати внутрішній механізм зворотного зв'язку безпосередньо від команди продажів на місцях, щоб протистояти цим викликам.
- Обмежений успіх поза основним бізнесом - Хоча готелі Ассор є однією з провідних організацій у своїй галузі, вона зіткнулася з проблемами при переході до інших сегментів продукції з її сучасною культурою.

- Не дуже успішно інтегрує фірми з різною культурою праці. Як вже згадувалося раніше, навіть незважаючи на те, що Accor Hotel успішно інтегрує невеликі компанії, вона не може об'єднати фірми, що мають різну культуру роботи.
- Маркетинг продуктів залишав бажати кращого. Незважаючи на те, що продукт має успіх з точки зору продажу, але його позиціонування та унікальна пропозиція щодо продажу чітко не визначені, що може призвести до атак у цьому сегменті з боку конкурентів.

Можливості готелів Accor - зовнішні стратегічні фактори

- Нові тенденції у поведінці споживачів можуть відкрити новий ринок для готелів Accor. Це забезпечує прекрасну можливість для організації будувати нові потоки доходу та диверсифікувати їх також на нові категорії продуктів.
- Нижчий рівень інфляції - низький рівень інфляції приносить більшу стабільність на ринку, дає можливість кредитувати за нижчою процентною ставкою клієнтам готелів Accor.
- Нова екологічна політика - нові можливості створять рівні умови для всіх гравців галузі. Це є чудовою можливістю для готелів Accor продемонструвати свої переваги в нових технологіях та отримати частку ринку в новій категорії продуктів.
- Економічний підйом та збільшення споживчих витрат, після років спаду та повільних темпів зростання в галузі, - це можливість для готелів Accor захопити нових клієнтів та збільшити свою частку на ринку.
- Нові клієнти з інтернет-каналу - За останні кілька років компанія вклала величезну суму грошей в онлайн-платформу. Ця інвестиція відкрила новий канал продажів для готелів Accor. У найближчі кілька років компанія може скористатися цією можливістю, краще знаючи своїх клієнтів та обслуговуючи їх потреби за допомогою аналізу великих даних.

- Відкриття нових ринків завдяки урядовій угоді - прийняття нового технологічного стандарту та урядової угоди про вільну торгівлю надали готелям Ассор можливість виходу на новий ринок, що формується.
- Стабільний вільний грошовий потік дає можливість інвестувати в сусідні сегменти продукції. Завдяки більшій кількості готівки в банку компанія може інвестувати в нові технології, а також у нові сегменти продуктів. Це має відкрити вікно можливостей для готелів Ассор в інших категоріях товарів.
- Нова технологія надає можливість готелям Ассор застосовувати диференційовану цінову стратегію на новому ринку. Це дасть змогу фірмі підтримувати своїх лояльних клієнтів з чудовим сервісом та залучати нових клієнтів за допомогою інших пропозицій, орієнтованих на вартість.

Загрози для готелів Ассор - зовнішні стратегічні фактори

- Оскільки Ассор є найбільшою гостинною групою в Європі, все, що відбувається в Європі, впливає на неї більше, ніж на інших конкурентів, які є більш збалансованими у всьому світі. Рівень безробіття та низька оплата праці у Франції та Європі в цілому впливають на Ассор, оскільки це головна організація гостинності у всьому регіоні.
- Основними конкурентами AccorHotels – є Marriott, Hilton. Одразу після того, як Hilton придбав готелі Starwood, компанія Ассор вступила в переговори про придбання Savoy-London та Raffles у Берліні, а також Swissshotel.
- Відсутність регулярних поставок інноваційної продукції - Протягом багатьох років компанія розробила безліч продуктів, але вони часто є відповіддю на розвиток інших гравців. По-друге, поставка нових продуктів не є регулярною, що призводить до великих і низьких коливань кількості продажів протягом певного періоду.

- Зростання потужності місцевих дистриб'юторів також представляє загрозу на деяких ринках, оскільки конкуренція приносить більший прибуток місцевим дистриб'юторам.
- Зростаюча тенденція до ізоляціонізму в американській економіці може призвести до подібної реакції з боку іншого уряду, тим самим негативно впливаючи на міжнародні продажі.
- Зростання рівня оплати праці, особливо такі рухи, як 15 доларів на годину та підвищення цін у Китаї, може призвести до серйозного тиску на прибутковість готелів Accor.
- Закони про відповідальність у різних країнах різні, і готелі Accor можуть зазнати різних вимог щодо відповідальності, якщо змінити політику на цих ринках.
- Компанія може стикатися з позовами на різних ринках з урахуванням різних законів та постійних коливань щодо стандартів продукції на цих ринках.
- Нові екологічні норми відповідно до Паризької угоди (2016 р.) Можуть загрожувати певним існуючим категоріям товарів.
- Оскільки компанія працює в багатьох країнах, вона зазнає коливань валютних курсів, особливо з огляду на нестабільний політичний клімат на багатьох ринках світу.

Для кращого розуміння конкурентного середовища та конкурентоспроможності корпорації «Accor Hotel» нами було проаналізовано позиції «Accor Hotel» та його найближчих конкурентів.

Таблиця 2.4

Характеристика потенційних споживачів

Потенційні споживачі Accor Hotel
Туристи віком від 35 років, які віддають перевагу приватності, але вимагають уважного персонального обслуговування.
Проживають в готелі від 3х і більше ночей

В середньому витрачають в готелі більше 100 еур в день на додаткові послуги
Подорожують різними країнами світу більше 8 разів у рік
Ділові мандрівники, а також відпочиваючі, що належать до розкішних, висококласних, середніх та економічних сегментів

Серед великих світових готельних мереж, мабуть, немає більш інтригуючої, ніж Accor. Оскільки кількість номерів становить лише невелику частину в порівнянні з великими мережами, такими як Hilton або Starwood.

Програма лояльності «Accor Live Limitless» включає в себе понад 15 брендів (додаток Б). В рамках програми Accor Live Limitless у Accor є п'ять елітних рівнів: Classic, Silver, Gold, Platinum, Diamond представлено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Рівні програми Accor Live Limitless

Рівні	Кваліфіційні ночі	Переваги
Classic	Тільки приєднавшись	<ul style="list-style-type: none"> Знижки у понад 3000 готелях, починаючи з першого бронювання. Онлайн реєстрація, швидка реєстрація виїзду
Silver	Коли витрачаєте 800EUR, або залишаєтесь принаймні на 10 ночей	<ul style="list-style-type: none"> Пріоритет Ласкаво просимо Пізній виїзд Вітальний напій
Gold	Коли витрачаєте 2800EUR, або залишаєтесь принаймні на 30 ночей	<ul style="list-style-type: none"> Гарантований номер за 3 дні до прибуття Рання реєстрація або пізній виїзд Оновлення номеру до наступної категорії за умови наявності
Platinum	Коли витрачаєте 5600EUR, або залишаєтесь принаймні на 60 ночей	<ul style="list-style-type: none"> Гарантований номер за 2 дні до прибуття Доступ до представницького лаунжу, якщо такий є

Diamond	Коли витрачаєте 10400EUR на проживання або послуги	<ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовний сніданок у вихідні дні • Чотири нагороди Dining & Spa вартістю 25 євро кожна
----------------	--	--

Готелі розділені на категорії від 1 до 7. Кількість балів, необхідних за ніч, буде залежати від того, до якої категорії відноситься готель Ассор. Основний список готелів представлений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Список готелів за категорією

Категорія готелю	Стандартна кімната Бали за ніч	Стандартна кімната Бали + готівка за ніч
1	5,000	2,500 + 50\$
2	8,000	4,000 + 55\$
3	12,000	6,000 + 75\$
4	15,000	7,500 + 100\$
5	20,000	10,000 + 125\$
6	25,000	12,500 + 150\$
7	30,000	15,000 + 300\$

Ассор на сьогоднішній день володіє однією з не самих найкращих схем нагородження.

З досліджень, проведених для цього найсучаснішого аналізу AssorHotels, стає ясно, що Ассор є найбільшим гравцем у сфері гостинності в Європі, і це, мабуть, не буде оскаржене так скоро. Група інвестувала значні кошти у сферу громадського харчування завдяки кулінарним традиціям французької кухні. Він також прийняв стратегію диверсифікації та партнерства зі спорідненими галузями гостинності, а саме туризмом,

авіалініями, громадським харчуванням та навіть організаціями, що займаються здачею в оренду.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ACCOR HOTELS

3.1. Програма міжнародної конкурентоспроможності

Місцевий готельний ринок часто може стати полем запеклої битви, оскільки об'єкти нерухомості борються за те, щоб захопити схожий тип гостей. Підтримувати стабільний прибуток може бути дуже складно, особливо якщо ваш пункт призначення дуже насичений і ваші конкуренти працюють так само ретельно, як і ви, щоб максимізувати свою середню денну ставку.

Для підтримання конкурентної позиції готельної корпорації «Ассор» та з метою отримання найбільшого прибутку, підприємству необхідно знайти способи, щоб пропозиція була найкращою, порівнянно з конкурентами. Перш за все, щоб збільшити конкурентоспроможність на ринку та доходи потрібно виконувати наступні кроки:

1. Корпорація повинна стежити і аналізувати роботу своїх конкурентів. Тільки 47% готельєрів насправді уважно стежать за своїми конкурентами, в той час як 49% були менш пильні, а 3% абсолютно не турбувалися. Це означає, що підприємству «Ассор» потрібно звертати увагу на ціни конкурентів і їх рекламні акції. Таким чином підприємства зможуть запропонувати більш вигідні пропозиції або додаткові послуги і залучати більше гостей. Ось як можна бути в курсі того, що роблять конкуренти:

- підписатись на їх електронну пошту;
- слідкувати за ними в соціальних мережах.

2. Слухати гостей. Відгуки, які залишають гості, надзвичайно важливі.

Гості зазвичай детально перераховують сильні і слабкі сторони об'єкта розміщення, щоб знали, що можна поліпшити. Вони можуть навіть дати гарне уявлення про конкурентів.

3. Підприємство «Ассог» повинно бути уважнішим до свого бізнесу. Стежити за конкурентами важливо, але копіювання їх ні до чого не приведе.

Тому потрібно зосередитись на тому, що робить нерухомість особливою, і підкреслити це в своєму маркетингу, щоб привернути увагу потенційних гостей.

Потрібно підвищити рівень обслуговування, щоб мандрівники стали постійними клієнтами. Це збереже прямі бронювання на високому рівні, що дасть більший дохід.

Відомо, що, якщо система не розвивається, вона в підсумку гине - це повною мірою стосується готельних підприємств. Звичайно, мова йде не про фізичну загибель, а про те, що готельна мережа може стати неспроможною, тобто буде змушена припинити функціонування в якості господарської одиниці в зв'язку з відсутністю необхідних ресурсів для здійснення своєї діяльності.

Найбільш поширеним способом виходу на закордонні ринки готельних компаній можна вважати злиття і поглинання. Злиття виникає, коли дві або більше компаній в основному однакового розміру вирішують об'єднати свої зусилля.

Більшу популярність застосування даної стратегії в даному секторі економіки можна пояснити декількома основними причинами:

- Високої капіталоемністю готельного господарства;
- Обмежене число місць, в яких можна побудувати готель;
- Необхідністю присутності в якомога більшій кількості міст або курортів.

Проаналізувавши діяльність підприємства, можна зробити висновок, що підприємству «Ассор» доцільно запропонувати злиття з готельною мережею «Intercontinental Hotel Group», для забезпечення конкурентоздатності на ринку гостинності та забезпечення економічної ефективності діяльності шляхом стабільного завантаження готелів.

Очікується, що злиття з мережею Intercontinental Hotel Group компанія Ассор дозволить об'єднаній компанії розширити географію присутності і портфоліо брендів і підвищити економічну ефективність управління корпорацією і мережами готелів за рахунок збільшення масштабу нової компанії.

В даний час портфель Intercontinental Hotel Group налічує 5 000 готелів з номерним фондом, що складається більш ніж з 774 000 номерів і компанія присутня більш ніж в 100 країнах світу. Компанія Ассор Hotels станом на 30 вересня 2019 року управляє 3800 готелями з кількістю номерів більше півмільйона.

Якби Ассор та Intercontinental об'єдналися, вони створили б найбільшу у світі готельну групу, навіть більшу, ніж Marriott. Об'єднана готельна група матиме понад 1,6 млрд. готелів з кількістю більше 1,6 млрд номерів. Для порівняння, Marriott управляє більш ніж 7300 готелями.

Злиття створило б значну синергію у центральних функціях, включаючи системи бронювання та програми лояльності. Ассор має одну з найкращих програм лояльності, яка дозволяє накопичувати бали не тільки за проживання, а також і у партнерів: заправки, сервіси доставки їжі та аренди автомобілів. Бали можна витратити на проживання в готелях мережі, а також сплачувати ними товари і послуги партнерів: Amazon, Best Buy, Starbucks та інших. Клієнти також можуть перевести бали на рахунок благодійної організації. З цього можна зробити висновок, що програма лояльності Intercontinental в доповненні з програмою Ассор підніме їх на такий рівень, що іншим корпораціям буде важко з ними конкурувати.

Як і інші готельні групи по всьому світу, компанія Ассог та компанія Intercontinental Hotel Group сильно постраждали від глобальної пандемії, яка знищила туристичну галузь як на діловому, так і на дозвілльєвому напрямках.

Якби можна було домовитись про угоду, була б можливість зменшити витрати, щоб допомогти ланцюгам орієнтуватися в поточній кризі та поставити їх на більш надійні умови, коли з часом настане підйом. Злиття цих корпорацій могло б допомогти їм значно збільшити свої доходи.

працює з так званою бізнес-моделлю "легких активів", де вона не володіє великим майном - натомість воліє франшизувати свої бренди та пропонувати власникам послуги з управління готелями.

Таке злиття двох компаній може мати сенс з точки зору географічної присутності і економії на масштабі операцій. Ассог є лідером на європейському ринку і на ринках, які розвиваються, в той час як IHG має сильні позиції в Північній Америці і Китаї (КНР, Гонконг і Тайвань).

Ринкова капіталізація Ассог становить зараз 10,5 млрд. Долларів, що трохи нижче ринкової вартості Intercontinental 12 млрд. Долларів, Це, швидше за все, зробить угоду злиття на рівних, а не ворожим поглинанням.

До числа основних переваг можна віднести економію на витратах в розмірі близько 200 млн дол. США протягом двох років. До іншим переваг даної угоди слід віднести скорочення накладних витрат за рахунок ефекту масштабу, збільшення частки ринку і можливість конкурувати з провайдерами орендного житла, вивільнення значних фінансових і часових ресурсів, що витрачаються на утримання позиції на ринку через забезпечення зростання продажів, маркетингу і просування, підтримки.. Ці зміни надають можливість збільшення доходу на номер і середньої вартості номера, що є результатом зростання доходів готелів.

Злиття готельних мереж, а також подальший розвиток компаній, побудованих за принципом економіки спільного споживання, можуть привести до існування на ринку не просто міжнародної, а глобальної

конкуренції, що для готельєрів може означати настання нового етапу розвитку готельної індустрії, що вимагає кардинально нових підходів до управління готельним підприємством. Конкуренція з мультибрендовою корпорацією, яка охоплює всі сегменти ринку, що володіє номерним фондом понад 1 млн кімнат і глобальною системою продажів, або з компаніями, побудованими за принципом економіки спільного споживання, які також в наявності мають мільйони типів розміщення різного цінового діапазону по всьому світу і на будь-який сегмент ринку, ставить інших учасників ринку в нерівні умови і позбавляє можливості залучення іноземних гостей, використовуючи традиційні методи управління. Вивчення змін поведінкових особливостей споживачів, наслідків конкурентоспроможності інформаційних технологій в повсякденне життя людей і можливого прогнозування їх подальшого розвитку, створення кардинально нових форм і концепцій засобів розміщення, пошук і створення нових каналів просування і продажів, забезпечення кадровим ресурсом, що володіє певним набором компетенцій і унікальних знань - все це складе основу дій щодо забезпечення конкурентоспроможної позиції учасників міжнародного ринку готельних послуг в умовах глобальної конкуренції.

3.2. Система сервісних інновацій готельної мережі «Асгор» на міжнародному ринку

Сервісні технології - це технології, які допоможуть поліпшити сервіс. Як відомо, інновація в готельному бізнесі - це поліпшення поточного стану і ступеня відновлення готельного підприємства. Тому інновації повинні бути новими, відповідати ринковому попиту, приносити користь виробнику і сприяти якісному обслуговуванню споживачів. Різноманітність сучасних готельних номерів дозволяє за порівняно невеликі гроші зупинитися в дуже комфортабельних готелях, мотелях, пансіонатах і т.д. Якість обслуговування - запорука успіху в будь-якому готельному бізнесі. Незалежно від того,

скільки зірок є в готелі, гості можуть зупинитися і бути в захваті від обслуговування. Туристи знають, як нудні речі псують відпочинок в готелі: іноді доводиться дзвонити в готель співробітникам з різних причин служби: ремонт телефону, швидке прибирання і т.д. Всі ці недоліки можуть швидко піти в минуле, тому що високотехнологічні готелі вже на порозі.

Виходячи зі статистичних даних, потенційні клієнти готелів все частіше залишаються на довгий період. Звідси випливає питання: чому це відбувається? Це не тільки зручно, але й безпечно, тому що людина, віддавши певну суму за проживання, звільняється від всієї відповідальності за своє перебування.

Інноваційні сервісні технології використовуються в усіх приміщеннях готелю і на його території.

Новітні пристрої передачі даних часто встановлюються в центрах готельної індустрії та конференц-залах. Експлуатація готелю дуже специфічна: ресторан, лоббі і номери мають різні комплексні джерела живлення, світло і температура забезпечують комфортні умови для гостей. Ця система дозволяє підвищити авторитет і статус готелю та її власника.

Вплив інформаційних технологій на управління готельним підприємством величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного департаменту підприємства, так і всього готелю в цілому. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій, програмних продуктів автоматизації всіх бізнес-процесів готельної мережі «Ассог» на сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку в найближчому майбутньому. Одним з основних напрямків інноваційних технологій в готельному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів. Сьогодні готелі розміщують електронні довідники і каталоги в мережі Інтернет. Електронні каталоги готелю дозволяють віртуально подорожувати номерами різних категорій, залами

ресторанів, конгрес-центрів, вестибюлю, подивитися повну інформацію про готельне підприємство, ознайомитися зі спектром послуг, що надаються, системою пілг і знижок. Використання мультимедійних технологій дає можливість оперативно надавати потенційному гостю інформацію про готель і, тим самим, дозволяє швидко і безпомилково вибрати той готельний продукт, якого потребує гість.

Інноваційність готельних підприємств, на наш погляд, визначається їхньою готовністю та можливістю продукувати, модифікувати, адаптувати, впроваджувати та використовувати інновації різних рівнів, форм та видів.

Сьогодні всі намагаються конкурувати і демонструвати свої переваги, що, безумовно, призводить до створення кількох інновацій високих технологій, необхідних для демонстрації лідерства на ринку. Вони роблять життя більш різноманітним, цікавим і легким, максимізують час і зусилля, приносять додатковий дохід. Інноваційні рішення відіграють важливу роль у міжнародній індустрії і займають особливе місце в індустрії гостинності. Сьогодні більшість готелів автоматизовані, тому що переваги використання цих систем очевидні не лише для людей в індустрії гостинності, але і для клієнтів. Є багато способів для зацікавленості гостей готелю, а не тільки знижки та спеціальні пропозиції. Інноваційні рішення є вирішальними факторами у виборі де зупинитись для гостей.

Треба враховувати постійні зміни у світі інформаційних технологій. Якщо 5–7 років тому клієнтів можна було здивувати наявністю wi-fi, то зараз треба шукати нові засоби залучення клієнтів.

Сьогодні високотехнологічними процесами є:

- новітні панелі Grow, які кріпляться на зовнішній стороні фасаду і акумулюють енергію сонця і вітру;
- безшумні електронні дверні дзвінки із використанням інфрачервоного сканера, який фіксує рух;

– iPhone від компанії Apple із можливістю розпізнавання, за допомогою якого гість може потрапити у свій номер, подзвонити консьєржу, скористуватися послугою Інтернет та проглянути, заздалегідь завантажену, туристичну інформацію;

– 24-дюймовий iMac, який виконує функцію «центру розваг»;

– дзеркало для гоління, яке не запітніває;

– внутрішній Pod Community Blog, організований готелем, відкритий для тих, хто забронював номер, та дозволяє постояльцям обмінюватися інформацією

Інновації, які могли б призвести до ще більшої зацікавленості до бренду: вхід у номер без ключа.

Для готельної мережі «AccorHotels» доцільно було б запропонувати винахід SPG Keyless – мобільна система, що дозволяє гостям готелів використовувати свій смартфон в якості ключа від номера. Ця система відкрила нові необмежені можливості, забезпечуючи підвищену безпеку, зменшення відповідальності за втрачені ключі, а також забезпечуючи операційну та економічну ефективність. Чому саме варто обрати SPG Keyless? Тому, що сучасна людина не уявляє свого життя без сучасного смартфона та інших гаджетів, які набувають широкого застосування в готельній індустрії.

Так само зараз додаток SPG Keyless використовується для удосконалення персонального обслуговування кожного гостя підприємства. Таким способом програма фіксує переваги кожного гостя, особисті звички, особливості, зауваження та інше.

Як це працює:

1. Після бронювання номера в одному з готелів, де є SPG Keyless, гостю буде запропоновано скористатися даною системою, і зареєструвати свій смартфон через мобільний додаток SPG.

2. Приблизно за добу до прибуття в готель гість отримує номер кімнати і ключ доступу по Bluetooth.
3. По прибуттю в готель гість може минути стійку реєстрації і попрямувати безпосередньо в свій номер.
4. Переконавшись, що система Bluetooth включена, гостю потрібно відкрити програму SPG, докласти смартфон до дверного замка, дочекатися моменту, коли загориться зелене світло і увійти в номер.

Це повністю змінює уявлення про реєстрацію, так як дані про клієнта вводяться і зберігаються тільки при першій реєстрації і гість може відразу піти в свій номер.

Список пристроїв, які підтримують додаток SPG App наведений в табл.

3.1.

Таблиця 3.1

Пристрої, які підтримують додаток SPG App

Тип пристрою	Операційна система пристрою
iPhone 4S і вище + Apple watch	IOS 8 і вище
Samsung Galaxy	Android

SPG додаток працює за допомогою Bluetooth і повідомляє про готовність номера до заселення. Після включення Bluetooth гість просто відкриває додаток SPG, підносить смартфон до замку дверей, чекає зеленого кольору і входить.

Компанія Starwood розробила програмне забезпечення та спеціальне обладнання для нього. Виробником замків стала компанія Assa Abloy за довгостроковим договором за даним проектом. Також Assa Abloy є одним з найбільших виробників смарт-блокування в світі.

SPG keyless є вельми безпечною, так як складається з двох частин системи keyless, які пройшли тестування для забезпечення безпеки готелю і гостей.

Оригінал проєктованого SPG ключа створили з максимально довгої службою батареї замків. Так замок стає активним лише при визначенні пристрою в радіусі п'яти метрів. Таким способом зберігається батарея, і термін її служби зазвичай досягає двох років.

Введення SPG Keyless в уже існуючій готелі вимагає оновлення апаратного забезпечення або додавання нового блоку до існуючого модулю, в залежності від системи безпеки в готелі і заміни всіх замків. Всі готелі однієї мережі обладнують такими системами одночасно або приблизно в один час.

Дана система є інноваційною і безпечною, а головне вона спрощує процес заселення і реєстрації гостя, що істотно прискорить процес обслуговування. SPG Keyless система протестована протягом останніх чотирьох років в готелях світового рівня і визнана безпечною і ефективною. Для введення даної системи в експлуатацію потрібно внести зміни в систему безпеки готелю (замінити її / додати додатковий модуль) і замінити замки в готельних номерах.

«Ассог» досить велика мережа готелів, тому для повернення та залучення нових клієнтів потрібно розширювати межі, один із варіантів збільшення попиту – це створення партнерських винагород з постачальниками транспортних послуг, авіакомпаніями, роздрібними магазинами та ресторанами, щоб учасники програми лояльності могли заробляти бали також за допомогою послуг ваших партнерів. Натомість ваші партнери направляли б своїх клієнтів до ваших готелів, коли вони будуть потребувати готельні послуги.

Наприклад, якщо хтось із членів програми лояльності клієнтів зрештою скористається послугою прокату автомобілів, яка співпрацює з вашою мережею готелів, вони зможуть заробляти бали лояльності за кожен долар, витрачений з ними.

Також зараз дуже потужною платформою для просування пропозицій готелю – є соціальні мережі. Очікується, що в найближчі роки кількість абонентів мобільного зв'язку перевищить 5 мільярдів.

Покращити програму лояльності можна найбільш інноваційним аспектом. Запровадити набір балів лояльності, просто публікуючи повідомлення про своє перебування у Twitter, реєструючись у Facebook або публікуючи зображення в Instagram за допомогою заздалегідь визначеного хештегу.

Це такий простий, але ефективний безпрограшний сценарій і чудовий спосіб зв'язатися зі зростаючими демографічними показниками тисячоліть з великим соціальним впливом.

Користувачі завантажують та синхронізують свої акаунти в соціальних мережах із програмою Ассог і можуть заробляти до 2000 балів на місяць, просто взаємодіючи з готелем різними способами. Цей спосіб є безкоштовним, але досить ефективним для залучення старих та нових клієнтів.

Готельному підприємству слід подумати про інноваційні способи використання каналів соціальних мереж для нагородження гостей.

Отже, розвиток готелів та підвищення їх привабливості неможливі без використання інновацій в своїй діяльності та впровадженні новітніх послуг. Постійне самовдосконалення, рішучість та генерація нових ідей дає змогу підприємствам ставати лідерами ринку та максимально задовольняти потреби сучасних споживачів готельних послуг.

ВИСНОВКИ

В даний час готельний бізнес є однією найбільш динамічною галуззю сфери послуг у всьому світі, яка розвивається. І конкуренція на цьому ринку так само дуже велика. І для того, щоб той чи інший готель був не тільки конкурентоспроможним, а й дійсно успішним, підприємець повинен максимально використовувати можливості співпраці, зважуючи при цьому всі «за» і «проти».

В ході проведеної роботи було проаналізовано літературні джерела щодо створення та розвитку готельного бізнесу, зі статистикою і досвідом роботи відомих світових готельних мереж і підтримання їх конкурентоспроможності. На підставі цього був складений «портрет» готельної мережі Ассор, описані його основні ознаки, функції, переваги. І таких переваг дійсно чимало.

Чимале значення робота готельних мереж має і для безпосередніх споживачів їх послуг, тобто для туристів. Адже головна відмітна риса готелів-учасників того чи іншого ланцюга - це їхня зовнішня і внутрішня єдність, або, простіше кажучи, імідж, якому необхідно відповідати, а значить пропонувати єдиний рівень комфорту, а він, треба зауважити, в абсолютній більшості світових готельних мереж знаходиться на дуже високому рівні.

Міжнародний досвід показав, що об'єднана господарська діяльність у готельному бізнесі більш економічно ефективніша, ніж управління незалежними готелями – це посилює їх конкурентоспроможність. Об'єднання готелів під єдиним брендом у результаті дає значний ефект обом сторонам бізнесу: власникам об'єктів, та їх операторам. Можна зазначити,

що основною перевагою надання готельних послуг у складі мережі, є зниження загальних витрат, що дозволяє суб'єктам підвищувати свою конкурентоспроможність та інтенсивно просувати свої послуги на міжнародних ринках.

Дослідження, проведені британськими фахівцями показали, що при об'єднанні готелів у мережі, прибутковість одного номера стає в середньому в 7 разів вище, ніж у незалежних готелях. Отже формування готельних мереж із року в рік набуває все більшої популярності, однак на міжнародному готельному ринку спостерігається тенденція до збільшення кількості спеціалізованих суб'єктів готельного бізнесу.

Слід виділити наступне: національні готельні мережі мають ряд переваг в порівнянні з міжнародними через більшу адаптованість до місцевого ринку, обізнаність в законодавчій базі країни, місцевих традиціях, особливостях споживачів, вони більш адаптовані та більш реактивні до змін ринку.

Аналіз показав, що стан національних та міжнародних готельних мереж в Україні на сьогодні перебуває в стадії розвитку. Проте визначено, що існує ряд проблем, які потребують негайного вирішення шляхом збільшення обсягів в'їзного туризму, надання готельних послуг за сучасними міжнародними стандартами, підтримки суб'єктів національних готельних мереж, збільшенням кількості кваліфікованих фахівців у сфері готельного господарства, а також стабілізації економічної та політичної ситуації в країні, та об'єднання готелів в мережі.

Потрібно здійснити інтеграційні процеси на ринку готельних послуг з метою поглиблення інформаційної взаємодії між суб'єктами готельного бізнесу. Така інтеграція допоможе лобіювати інтереси мережевих готелів на українському ринку, створювати позитивний імідж готельної мережі, покращити якість готельних послуг та задовольнити потреби споживачів.

Список використаної літератури

1. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства//Економіка України. – 2012. - № 5. - С. 42-48.
2. Відоменко І.О. , Діденко Н. С. Дослідження сучасного стану готельного господарства України та його вплив на формування стратегії просування послуг індустрії гостинності // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 21. С. 97 64–68.
3. Влащенко Н.М. Інноваційні технології в готельному господарстві. Харків 2016. с. 89.
4. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / І.О. Галиця //Вісник НАН України. — 2007. — №11. — С. 32—37.
5. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
6. Економіка готелю Підручник / Буряк П.Ю., Римар М.В., Бець М.Т. та ін. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 528 с.
7. Елисеєнко К.А. Теоретико-методичні аспекти виявлення резервів зростання рентабельності / Елисеєнко К.А. // Еко- номіка і управління: нові виклики та перспективи — 2013 — № 4 — с. 153–156.
8. Єгоршин А.П. Управління готелем. – Х.: Олді-Плюс, 2006. – 210 с.
9. Журавльова С. М. Методи оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства /С. М. Журавльова // Антикризове управління: держава, регіон, підприємство : матеріали Міжнар. наук. конф., 17 листопада 2017 р. : тези доп. – Ле-Ман (Франція), 2017. – С. 52 – 54.
10. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та

ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах: матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф.присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. :НУХТ, 2014. – С. 18-20

11. Лук'янова Л. Г. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посібник / Л. Г. Лук'янова, І. М. Мінич, Т. Т. Дорошенко ; за ред. В. К. Федорченка. – К. : Вища школа, 2016. – 258 с

12. М. П. Мальська, І. Г. Пандяк ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА, 2012. – с. 17 – 56

13. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. — Вип. 5. — 2016. — С. 216—219.

14. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку”, 25-27 березня 2015 р. – К.: НУХТ, 2015 р. – 274 с.

15. Мунін Г.Б. та ін. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі / Г.Б. Мунін. – К. : Кондор, 2017. - 370 с.

16. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько та ін.; від. ред. А. Ю. Парфіненко. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 288 с

17. Основи готельно-ресторанної справи: навч. посіб. / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 288 с.

18. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна , О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : матеріали VI міжнародної науковопрактичної конференції. – Х. : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2010. – 387 с

19. Подлепіна П.О. Тенденції розвитку готельного господарства в Україні. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. 2016. С.154-159.

20. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk82 (дата звернення 19.05.2018) – Назва з екрана.

21. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. С. 75-86.

22. Шваб Л. І. Економіка готелю. Навч. посібник. – К.: Знання, - 2007. – С.568.

23. Nordin Sara. Tourism Clustering & Innovation – Paths of Economic grows and development / Sara Nordin // ETOUR (European Tourism Research Institute Mid-Sweden University) SE-831 25. – Osterson, Sweden, 2010. – 90 p

24. Офіційний сайт AccorHotels [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://group.accor.com/en>.

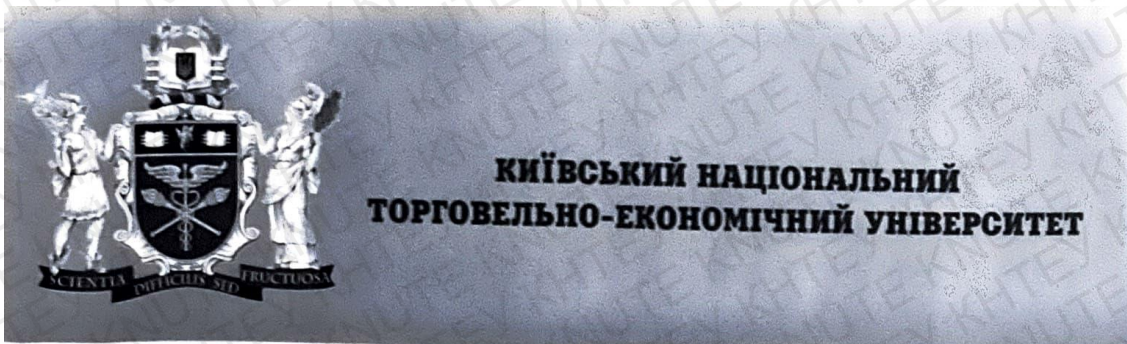
25. http://www.maygerconsulting.com/archive/Trends%20in%20Ukraine%20Hotel%20Industry_ukr.pdf - Тенденції в готельному бізнесі України.

26. <https://www.hotelmanagement.net/own/str-u-s-revpar-to-drop-50-6-percent-2020>

27. World Tourism Organization [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://unwto.org>.

28. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015. Growth through Shocks [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ep00.epimg.net/descargables/2015/05/06/f2c1e517ce56a6453171d3a9d1pdfb1da05>.

29. <https://ah-group-prd-appservice-sitecore-cd-02.azurewebsites.net/en/investors/events-and-announcements/revenue>
30. <https://all.accor.com/loyalty-program/cards-status-benefits/index.en.shtml>
31. file:///C:/Users/User/Downloads/RevPAR_EN_31122019.pdf
32. <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2020/11/21/ultra-cold-freezer-makers-to-profit-from-covid-19-vaccine-rush/?sh=431291bc1f71>
33. Як збільшити прибуток готелю [електронне джерело] // . — Режим доступу: <http://bdraiv.ru/dlya-oteley-i-gostinic>.
34. Автоматизовані системи управління готелем [електронне джерело] // . — Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/gudzovata.htm
35. <http://fernfortuniversity.com/>
36. <http://mkg-group.com/en/mkg-group-hotel-expert/>
37. <https://investors.accor.com/investor-relations/financial-reporting/annual-reports/default.aspx>
38. <https://group.accor.com/en/investors/financial-data/key-indicators>



НORECA – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 1**

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

НOREСА – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник наукових статей здобувачів другого
(магістерського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання за спеціальностями
073 « Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)**

Частина 1

Київ 2020

Продовження додатку А

МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ ГОТЕЛЬНИХ ОПЕРАТОРІВ

**ВІЛЬХОВА Л., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»**

У статті проаналізовано процеси інтеграції в готельних мережах, обґрунтовані основні напрямки підвищення її ефективності. Запропоновано: посилити інтеграційні процеси, оновити готельні послуги та застосування інтернет-технологій у готельному бізнесі.

Ключові слова: ринок готельних послуг, готельний оператор, готельна мережа, послуги, інформаційний портал, національний ринок, інтеграція.

The paper analyzes the processes of integration in hotel chains, substantiates the main directions of improving its efficiency. Proposed: to strengthen integration processes, update hotel services and the use of Internet technologies in the hotel business.

Keywords: hotel services market, hotel operator, hotel network, services, information portal, national market, integration.

Постановка проблеми. На сьогодні готельне господарство є найбільшою складовою туристичної галузі. В умовах розвитку інтеграційних процесів та зростаючої конкурентної боротьби на міжнародному туристичному ринку сучасне готельне господарство виділилось у самостійну галузь економіки в багатьох країнах світу. Посилення інтеграційних процесів, необхідність постійного розширення, оновлення готельних послуг та застосування інтернет-технологій у готельному бізнесі потребує єдиного інформаційного середовища, яке забезпечить доступ до інформаційного порталу багатьма мовами, бронювання із порівнянням усіх пропозицій мереж та дасть змогу споживачеві готельних послуг увійти до об'єднаної програми лояльності

Аналіз публікації з даної проблеми. Проблемами розвитку готельно-ресторанного бізнесу у тому числі й функціонування готельних мереж на національному ринку, входження міжнародних мереж в Україну, займались такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як от: Л. Бортник, Т. Бровенко, М. Босовська, Г. Горіна, К. Гурджиян, Л. Кузьменко О. Гутник, В. Катькало, В. Шемракова тощо. У наукових працях даних авторів було піднято ряд питань щодо проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу, та варто зазначити, що недостатньо висвітлено питання, які пов'язані із інтегруванням міжнародних готельних операторів до національного ринку готельних послуг, що й призводить до потреби детальнішого з'ясування даної проблеми.

Метою дослідження є аналіз сучасного інформаційного забезпечення мережевих готельних підприємств, що функціонують на ринку готельних послуг України.

Результати дослідження. Туризм за останні роки перетворився на потужну галузь світової економіки. Це цілком справедливо тому, що основною складовою туристичної індустрії є готельне господарство, яке виступає однією з найдинамічніших галузей. Витрати на готельні послуги становлять приблизно від 30 до 50 % витрат у туристів. Спочатку під «готельним господарством» розуміли таку господарську діяльність, що виробляла та надавала платні послуги з розміщення. Згодом, зі зростанням вимог туристів і прагненням готелів розширити комплексність обслуговування, послуги розміщення стали доповнювати харчуванням і продажем напоїв.

Продовження додатку А

Таблиця 1

Рейтинг найбільших готельних мереж

Назва корпорації	Кількість готелів	Число країн	Номерний фонд	Бренди, які належать
Inter Continental Hotel Group	4200	130	Понад 600 000	Crowne Plaza, Candlewood Suites, InterContinental, Hotel Indigo, Staybridge Suites, Holiday Inn, Holiday Inn Express.
Wyndham Hotel Group	7000	67	Більше 590 000	Wyndham, Wingate by Wyndham, Hawthorn Suites, Ramada, Knights Inn i AmeriHost Inn, Days Inn, Super 8, Baymont Inn & Suites.
Marriot International	3500	70	Більше 500 000	Renaissance Group i 49% акцій Ritz-Carlton Hotel Company.
Hilton Hotels	3750	84	Понад 600 000	Waldorf Astoria Hotels and Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Hilton Hotels & Resorts, Doubletree (DoubleTree by Hilton), Embassy Suites Hotels, Hilton Garden Inn.
Accor Group	4200	100	Більше 460 000	Novotel, Mercure, Pullman, Sofitel, Suite Novotel, Formule 1, Ibis, All Seasons, Etap, Motel 6.
Choice Hotels International	4000	75	Більше 330 000	Econo Lodge i Rodeway Inn, Quality Inn, MainStay Suites, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, Suburban Extended Stay Hotel, Choice Hotels, Econo Lodge i Rodeway Inn.
Best Western	4000	82	Більше 300 000	Best Western Vega Hotel & Convention Center i Best Western Country Resort Hotel.
Starwood Hotels & Resorts	850	95	Більше 200 000	Sheraton Hotels & Resorts, W Hotel i Four Points Hotels by Sheraton, Luxury Collection, Le Meridien, Aloft.
Carlson Hospitality Worldwide	1067	77	Понад 150 000	Park Inn hotels, Regent International Hotels, Park Plaza Hotels & Resorts, Radisson Hotels.
Hyatt Hotels Corporation	400	45	Більше 100 000	Hyatt, Hyatt Place i Hyatt Summerfield Suites, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Park Hyatt.

Проаналізувавши організації, що входять до найбільших інтегрованих угруповань та об'єднань світу у сфері туризму протягом 2016-2020 рр., можна зробити висновок, що розвиток міжнародного туристичного ринку характеризується збільшенням провідних суб'єктів, а відбувається це саме за рахунок процесів інтеграції: поглинання; злиття; договори оренди, лізингу; франчайзингові контракти; формування стратегічних альянсів; створення моделі партнерської взаємодії.

Продовження додатку А

Інтеграція та об'єднання готелів має дві основні мети:

- 1) забезпечення конкурентоздатності на ринку гостинності за рахунок високої якості обслуговування, що підтримується станом основних фондів, кваліфікацією персоналу, безпекою клієнта та його майна;
- 2) забезпечення економічної ефективності діяльності шляхом стабільного завантаження готелів; мережа дозволяє зменшити витрати на резервування, маркетингові дослідження, рекламу, підготовку кадрів.

Інтеграційні процеси в готельному бізнесі наразі розвиваються за допомогою інтернет-технологій. Їх застосування у готельному бізнесі стає нормою, близько 72% бронювання місць на підприємствах готельного господарства відбувається через глобальну мережу. Проте інформаційне забезпечення споживачів готельних послуг не завжди належне. Проаналізувавши сайти лідерів готельного бізнесу можна засвідчити брак зворотного зв'язку із споживачами готельних послуг та неможливість відстежування кількості вільних номерів обраного сегмента, що є нагальною проблемою інформаційного забезпечення споживачів. Запропонувати віртуальні тури обраними готелями можуть лише 48% готельних операторів. Варто зазначити, що трохи більше 50% надають таку можливість, як користування своїм сайтом на шести і більше мовах, що не завжди дає змогу ознайомитися споживачу зі всією потрібною інформацією. Водночас 60% операторів спростили процес бронювання на сайтах своїх брендів, що дозволяє споживачу максимально зручно провести процес резервування, а 75% – надають можливість зміни дати бронювання без зворотних дій.

Головною метою інформаційних технологій є утворення, поглиблення та підтримка конкурентних переваг, сприяння більш ефективному управлінню готельно-ресторанним комплексом і швидке реагування на динаміку ринку. Щоб досягти цієї мети, необхідно збудувати інформаційну комп'ютерно-технологічну систему за наступними ознаками:

- доступність системи для кожного споживача з будь-якого місця у будь-який час;
- доступність будь-якого об'єкта інформації до необмеженої кількості споживачів одночасно.

Таблиця 2

Інформаційне забезпечення сайтів національних операторів

Готельний оператор	Показники
	Global Hyatt
Мовне забезпечення оператора	8
Зворотний зв'язок у реальному часі	+
Доступність відгуків споживачів	+
Спрощена система бронювання	+
Гарантія кращої ціни	+
Особистий кабінет споживача	+
Віртуальні тури	-

Вплив інформаційних технологій на управління готелем величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і готелю в цілому. Вони прямо впливають на конкурентоздатність на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій, програмних продуктів наскрізної автоматизації всіх бізнесів-процесів готелю сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Продовження додатку А

Кожна готельна мережа має власну систему бронювання, орієнтовану на першочергову завантаженість готелів, що входять у мережу. Важливо також підкреслити, що система готельного бронювання сама схильна до інтеграційних процесів (системи готельного бронювання, що належать великим авіакомпаніям, а також системи бронювання номерного фонду готелів, належать незалежним консорціумам). Однак слід мати на увазі, що в практиці функціонування зарубіжних готельних мереж розвиток ІТ-технологій в галузі послуг розміщення туристів спочатку призвів до зниження прибутків мережами слід знаходити нові види послуг, які спроможні компенсувати зниження прибутків.

Цілком природно, що в більшості випадків включення в систему електронного бронювання незалежні готелі не можуть собі дозволити. Крім цього, формування якісної готельної послуги, що є запорукою успішної діяльності готельного підприємства, залежить від безлічі факторів, таких як оформлення інтер'єру, якість обладнання, рівень кваліфікації персоналу, забезпечення безпеки проживаючих і їх майна та ін. Тому світові готельні мережі мають власні нормативи та стандарти оснащення приміщень, а також технологію і стандарти обслуговування.

Для забезпечення відповідності прийнятим нормативам і стандартам готелі змушені вдаватися до створення великих централізованих спеціалізованих підприємств, що забезпечують постачання готелів, виробництво і ремонт обладнання та меблів. Затратити значні суми грошей на ці цілі можуть тільки великі готельні мережі. Орієнтація готелів на підвищення рівня завантаження, пошук нових клієнтів та збереження наявних зумовлює необхідність регулярного системного дослідження, моніторингу та аналізу кон'юнктури ринку готельних послуг, клієнтурни, готелів-конкурентів, проведення активної рекламної і збутової політики, що вимагає використання значних фінансових, інформаційних та людських ресурсів.

Попри значну кількість інтеграційних процесів у готельному бізнесі, результати дослідження засвідчили брак цього процесу на вітчизняному ринку між міжнародними та національними готельними мережами, що, своєю чергою, зменшує їх потенціал. Дослідження інформаційного середовища ринку готельних послуг вказує на брак співпраці на вітчизняному ринку як між національними готельними операторами, так і міжнародними, а також на відсутність комплексного інформаційного середовища, яке надавало б інформацію споживачам про мережеві підприємства готельного господарства.

Висновки. Потрібно здійснити інтеграційні процеси на ринку готельних послуг з метою поглиблення інформаційної взаємодії між суб'єктами готельного бізнесу, у тому числі і готельних операторів як міжнародного, так і національного рівнів. Інформаційні системи в готельному бізнесі є економічно доцільними та ефективними за умови, якщо вони приносять готелю додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку роботи окремих підрозділів та готелю в цілому. Згідно даних на сьогоднішній день, Україна технологій і автоматизації управління готелями. Проте в той же час є великі перспективи високоякісних сучасних систем автоматизації управління готелями, причому деякі з них - це не зарубіжні системи, а оригінальні розробки українських компаній і тому найбільш пристосовані до умов України. Впровадження таких систем істотно підвищать конкурентоспроможність українських готелів.

Кінець додатку А

Список використаних джерел

1. Мельниченко С., Кудлай Т. Международные гостиничные сети на национальном рынке.
2. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М. В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015.
3. Горіна Г. О. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж : теоретичні засади та механізм реалізації / Г. О. Горіна // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Д. : ДОНУЕТ, 2011.
4. Гурджиян К. В. Програма лояльності: сутність та етапи створення / К. В. Гурджиян // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – К., 2011.
5. Гутник О. Сучасні форми організації і роботи у готельному бізнесі / О. Гутник // Вісн. львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини. – Л., 2008.
6. Катяло В. С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса : монограф. / В. С. Катяло, В. Н. Шемракова. – СПб. : Высш. школа менеджмента, 2008.
7. World Tourism Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unwto.org>.
8. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, Growth through Shocks [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ep00.epimg.net/descargables/2015/05/06/f2c1e517ce56a6453171d3a9d1pdfb1da05>
9. Офіційний сайт готелю Hyatt Regency Kiev [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kiev.regency.hyatt.com/en/hotel/home.html>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БОЙКО М. Г.

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

**КРИЖАНІВСЬКА Р., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»**

Розглянуто основні тенденції розвитку та особливості франчайзингової системи. Приділено увагу проблемам удосконалення управління за допомогою франчайзингу. Проаналізовано сучасні підходи щодо застосування франчайзингових систем у готельних господарствах на міжнародному ринку та в Україні.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзингова система, готельний бізнес, готельний ланцюг, міжнародні готельні мережі

The main tendencies of development and features of franchising system are considered. Attention is paid to the problems of improving management through franchising. The modern approaches to the application of franchising systems in hotels on the international market and in Ukraine are analyzed.

Keywords: franchising, franchising system, hotel business, hotel chain, international hotel chains.

Додаток Б

Classic	Collections	Lifestyle	Resorts	Extended stay	
RAFFLES	mantra	ORIENT  EXPRESS	DELANO	BANYAN TREE	onefinestay
<i>Fairmont</i>	NOVOTEL	LEGEND	SLS	<u>RIXOS</u>	THE SEBEL
SOFITEL	Mercure	THE HOUSE OF ORIGINALS	SOY	ANGSANA	adagio
pullman	BreakFree	mantis	MONDRIAN		
swissôtel	ibis		25h twenty five hours hotels		
MÖVENPICK	ibis STYLES		HYDE		
GRAND MERCURE	ibis budget	Art Series	MAMA SHELTER		
PEPPERS	hotelF1		TRIBE		
			JOE JOE		

Додаток В

Accor - Consolidated financial statements and notes
December 31, 2019

Consolidated income statement

(€ in million)	Notes	2018 (*)	2019
Revenue	3	3,282	4,049
Operating expenses	3	(2,656)	(3,224)
EBITDA	3	626	825
Depreciation, amortization and provision expenses		(120)	(328)
EBIT		505	497
Share of net profit of associates and joint-ventures	5	80	3
EBIT including profit of associates and joint-ventures		585	501
Other income and expenses	6	(432)	177
Operating profit		153	678
Financial result	10	(63)	(75)
Income tax	11	(109)	(138)
Profit from continuing operations		(19)	465
Profit from discontinued operations	2	2,303	20
Net profit of the year		2,284	485
• Group		2,233	464
from continuing operations		(41)	447
from discontinued operations		2,274	17
• Minority interests		51	21
from continuing operations		22	18
from discontinued operations		29	3
Basic earnings per share (in euros)			
Earnings per share from continuing operations		(0.27)	1.49
Earnings per share from discontinued operations		7.88	0.06
Basic earnings per share		7.61	1.55
Diluted earnings per share (in euros)			
Diluted earnings per share from continuing operations		(0.27)	1.49
Diluted earnings per share from discontinued operations		7.87	0.06
Diluted earnings per share	12	7.60	1.55

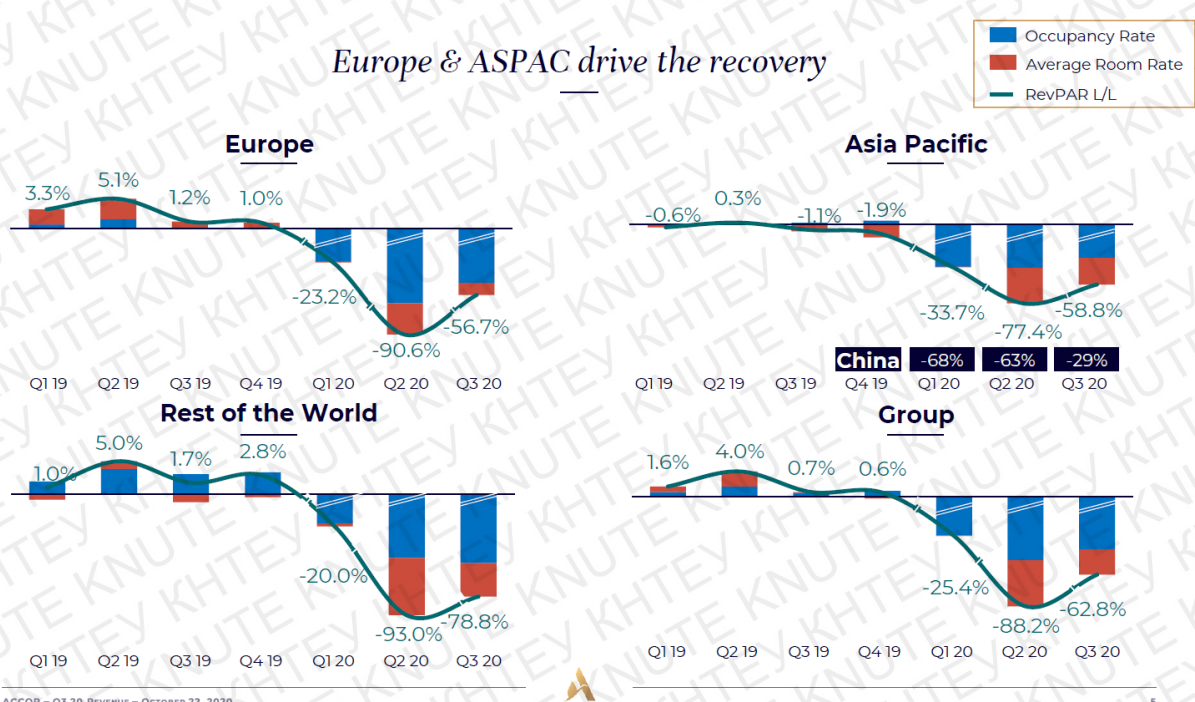
(*) Restated amounts in application of IFRS 5 (see Note 2)

STR AND TOURISM ECONOMICS YEAR-OVER-YEAR 2020/2021 OUTLOOK

	2020 Forecast	2021 Forecast
Supply	-14.9%	15.6%
Demand	-51.2%	81.8%
Occupancy	-42.6% (37.9%)	57.3% (59.7%)
ADR	-13.9% (\$112.91)	3.7% (\$117.05)
RevPAR	-50.6% (\$42.84)	63.1% (\$69.86)

Source: STR/Tourism Economics

Europe & ASPAC drive the recovery



ACCOR - Q3 20 REVENUE - OCTOBER 22, 2020

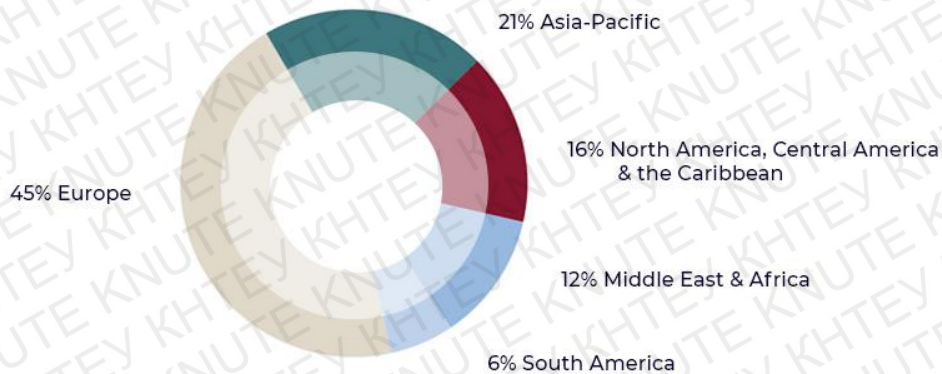
5

Додаток Д

**Портфель готелів «AccorHotels Group» за брендами станом на
01.01.2018р.**

Назва бренду	Кількість готелів	Кількість номерів
Raffles	11	1927
Fairmont	76	29697
Sofitel	126	31939
Swissotel	31	13431
Grand Mercure	48	11086
Rixos	16	7129
Novotel	464	92843
Novotel Suites	32	3928
Mercure	779	100160
Ibis	1137	145081
Ibis Styles	422	43213
Загальна кількість	3142	480434

Додаток Е



Q3 2020 Highlights

Business Update

Systemwide RevPAR
(63)% L/L

System occupancy
35%

90% of hotels open
as of end-September

System Growth

+7,800 gross rooms
opened

+3.3% LTM net organic
system growth

Pipeline at 208k rooms

Financial Performance

€329m Group Revenue
(64)% L/L

Management & Franchise revenue
(72)% L/L



Додаток Ж

	Hotellinvest 2013	Hotellinvest 2016	Hotellinvest 2021
Hotels	1,250	1,000	900
No. of rooms (in thousands)	160	135	100
Revenue (€ billion)	4,1	3,9	3,7
EBITDA (€ million)	425	600	900
EBITDA margin	10%	15%	25%
Gross asset value (€ billion)	4,0	6,6	10
% owned	-	58%	77%