

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

## **«МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА» М. КИЇВ»**

Студентки 2 курсу, 7м групи  
спеціальності 241 «Готельна і  
ресторанна справа»  
спеціалізації «Міжнародний  
готельний бізнес»

\_\_\_\_\_

*підпис*

Жидкової  
Катерини Сергіївни

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_

*підпис керівника*

Бойко  
Маргарита Григорівна

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

\_\_\_\_\_

*підпис гаранта*

Бойко  
Маргарита Григорівна

**Київ - 2018**

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

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

**Затверджую**

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

**Завдання**

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

*Жидкової Катерини Сергійвни*  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародна конкурентоспроможність готелю "Опера". Затверджена наказом ректора від “17” жовтня 2017 р. № 3328.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 01 листопада 2018 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 готелю.

*Об'єкт дослідження* – процес формування міжнародної конкурентоспроможності готелю "Опера".

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади формування міжнародної конкурентоспроможності готелю.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

Рис 1.7. Ієрархічні рівні міжнародної конкурентоспроможності в сфері міжнародного готельного бізнесу;

Рис. 1.14. Схема організаційно-технологічного процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю готелю;

Рис. 1.21. Профіль міжнародної конкурентоспроможності готелю;

Рис. 3.2. Система драйверів міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера».

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

### ВСТУП

#### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

- 1.1. Основні тенденції та детермінанти розвитку сучасного міжнародного ринку готельних послуг
  - 1.2. Міжнародна конкурентоспроможність готельного бізнесу: сутність, поняття, специфіка
  - 1.3. Наукові підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності
- Висновки до розділу 1

#### РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА"

- 2.1. Економічна оцінка діяльності готелю «Опера» в структурі ЕСТА Холдингу транснаціональної компанії СКМ
  - 2.2. Прозиціонування готелю «Опера» у міжнародній готельній асоціації The Leading Hotels of the World
  - 2.3. Комплексна оцінка міжнародної конкурентоспроможності готелю
- Висновки до розділу 2

#### РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА"

- 3.1. Драйвери міжнародної конкурентоспроможності готелю
- 3.2. Формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## 6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.</i>	<i>01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.</i>
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	<i>01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.</i>	<i>01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.</i>
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.</i>	<i>02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.</i>
4	<i>Захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.</i>	<i>14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.</i>
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	<i>до 18.05.2018 р.</i>	<i>до 18.05.2018 р.</i>
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.</i>	<i>18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.</i>
7	<i>Захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.</i>	<i>07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.</i>
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.</i>	<i>11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.</i>
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	<i>29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.</i>	<i>29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.</i>
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	<i>01.11.2018 р.</i>	<i>01.11.2018 р.</i>
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	<i>12.11.2018р. 16.11.2018 р</i>	<i>12.11.2018р. 16.11.2018 р</i>
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	<i>19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.</i>	<i>19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.</i>
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання: 28.12.2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бойко М.Г  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Жидкова К.С.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студентка Жидкова Катерина Сергіївна провела дослідження на актуальну тему.*

*У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні й методологічні підходи до визначення поняття міжнародної конкурентоспроможності готелю та його оцінки. При цьому увага зосереджена на прикладних основах конкурентоспроможності в системі стратегічних цілей підприємства.*

*На основі економічного аналізу основних показників господарської діяльності та комплексної оцінки конкурентоспроможності визначено конкурентні позиції готелю на міжнародному ринку та базові засади формування конкурентних переваг.*

*За результатами дослідження із застосування методу економіко-математичного моделювання обґрунтовані напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю.*

*Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту в ЕК.*

## 12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бойко М.Г.  
(підпис, дата)

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Жидкової Катерини Сергіївни  
(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)

“ \_\_\_\_\_ ” 2018 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<p><b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....10</b></p>	
1.1 Основні тенденції та детермінанти розвитку сучасного міжнародного ринку готельних послуг.....	10
1.2 Міжнародна конкурентоспроможність готельного бізнесу: сутність, поняття, специфіка.....	18
1.3. Наукові підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності.....	30
Висновки до розділу 1.....	42
<p><b>РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА".....46</b></p>	
2.1. Економічна оцінка діяльності готелю «Опера» в структурі ЕСТА Холдингу транснаціональної компанії СКМ.....	46
2.2. Прозиціонування готелю «Опера» у міжнародній готельній асоціації The Leading Hotels of the World.....	60
2.3. Комплексна оцінка міжнародної конкурентоспроможності готелю.....	71
Висновки до розділу 2.....	81
<p><b>РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА" .....84</b></p>	
3.1. Драйвери міжнародної конкурентоспроможності готелю.....	84

3.2. Формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності.....	94
Висновки до розділу 3.....	106
Висновки та пропозиції.....	108
Список використаних джерел.....	112
Додатки.....	118

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах росту міжнародної економіки, що знаходиться під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, конкуренція між підприємствами готельного господарства посилюється практично в усьому світі. Це встановлює залежність ефективності функціонування міжнародного бізнесу від рівня конкурентоспроможності. Вищесказане є особливо актуальним для функціонування міжнародного готельного бізнесу, що в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій стає все більш динамічною і пріоритетною сферою економічної діяльності. В умовах становлення ринкової економіки подальший розвиток готельного господарства вимагає підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на внутрішньому й світовому туристичному ринку.

Таким чином, актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи визначається необхідністю поглибленого дослідження підходів до визначення та оцінки міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, виявленню їх сильних і слабких позицій, вибору методів підвищення ефективності функціонування та посилення займаних позицій на міжнародному ринку.

*Метою* випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо

міжнародної конкурентоспроможності готелю, визначення стратегічних заходів та пропозицій з підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- Проаналізувати тенденції та детермінанти розвитку міжнародного готельного ринку;
- Визначити сутність міжнародної конкурентоспроможності бізнесу, її специфіку та ієрархічні рівні в міжнародному готельному бізнесі;
- Проаналізувати наукові підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності готелю;
- Провести економічну оцінку діяльності готелю «Опера» та аналіз його міжнародної конкурентоспроможності, виявити конкурентні позиції та проаналізувати конкурентне середовище готелю;
- Сформувати стратегію міжнародної конкурентоспроможності готелю;
- Оцінити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера».

*Об'єктом дослідження* є процес формування міжнародної конкурентоспроможності готелю "Опера".

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні та практичні засади формування міжнародної конкурентоспроможності готелю.

*Теоретичною та методологічною основою дослідження* послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань конкуренції та конкурентоспроможності в готельному господарстві та шляхів підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю, законодавчі та нормативні акти органів державної влади України з питань економічної діяльності в сфері готельного господарства. При розробці теоретичних положень застосовувалися приклади інших країн та міжнародних готельних мереж, які досягли успіху в сфері готельного господарства.

Проблеми міжнародної конкурентоспроможності бізнесу та функціонування національних готелів на міжнародному ринку готельних послуг розглядали як вітчизняні науковці Харченко Т., Косвінцева О., Подлепіна П., Леонт'єва Ю.,



Шмакова Л., Кохненко В., Любіцева О., Роглев Х., Ревенко П., Мальська М., Пандяк І. та інші, так і зарубіжні вчені: Ансофф І., Портер М..

У процесі дослідження застосовувалися такі *методи дослідження* діяльності підприємства та його конкурентоспроможності, як:

- Метод SWOT-аналізу діяльності підприємства;
- Метод експертних оцінок;
- Розрахунковий метод оцінки конкурентоспроможності;
- Профіль конкурентоспроможності;
- Метод рейтингової оцінки.

*Практичне значення* полягає у:

- ✓ дослідженні міжнародної конкурентоспроможності готельного бізнесу;
- ✓ узагальненні управлінського досвіду з використання стратегій і стратегічного підходу в конкурентній боротьбі на міжнародному ринку;
- ✓ оцінці конкурентної позиції та стратегії готелю «Опера» на міжнародному ринку;
- ✓ розробці пропозицій з підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера»;
- ✓ можливості використання отриманих результатів і розроблених пропозицій в готелі «Опера» та інших національних готелях для підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності на міжнародному готельному ринку.

Апробація результатів дослідження – опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

*Структура, зміст та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 117 сторінок, включаючи 22 таблиці та 38 рисунків. Список використаних джерел містить 65 найменувань. Список додатків містить 7 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Основні тенденції та детермінанти розвитку сучасного міжнародного ринку готельних послуг

Сучасні умови розвитку міжнародного ринку, що знаходиться під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, встановлюють залежність ефективності функціонування міжнародного бізнесу від рівня конкурентоспроможності. Вищесказане є особливо актуальним для міжнародного готельного бізнесу, що в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій стає все більш динамічною і пріоритетною сферою економічної діяльності. В загальному розумінні для сучасного етапу розвитку міжнародного ринку є характерними певні особливості:

- лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків між країнами;
- активно розподсюджується тенденція до уніфікації та стандартизації в різних галузях міжнародного господарства;
- розвиток процесу транснаціоналізації виробництва, зосередження економічної діяльності в транснаціональних компаніях;
- розвиток процесу глобалізації, перехід від замкнених національних господарств до економіки відкритого типу. [9, с. 31]

Сучасний міжнародний ринок готельних послуг є сприятливим до впливу політичних, економічних та соціальних змін. В наш час туризм формує економіку багатьох держав та є важливим фактором стабільного розвитку світової індустрії готельного бізнесу.

За даними Всесвітньої туристичної організації (ВТО), міжнародні прибуття туристів в світі зросли на 6,8% в 2017 році, що є найвищим показником росту з 2009 року рис.1.1., а кількість готельних номерів в світі з 1980 по 2016 рік вирісла з 8 млн. готельних номерів до 19,8 млн, при цьому кількість готелів по всьому світі досягає відмітки 580 тис. та щорічно зростає в середньому на 2–3 %. Лідерами щодо частки номерного фонду є Європа (38,5 %) та США (33,5 %). [63]

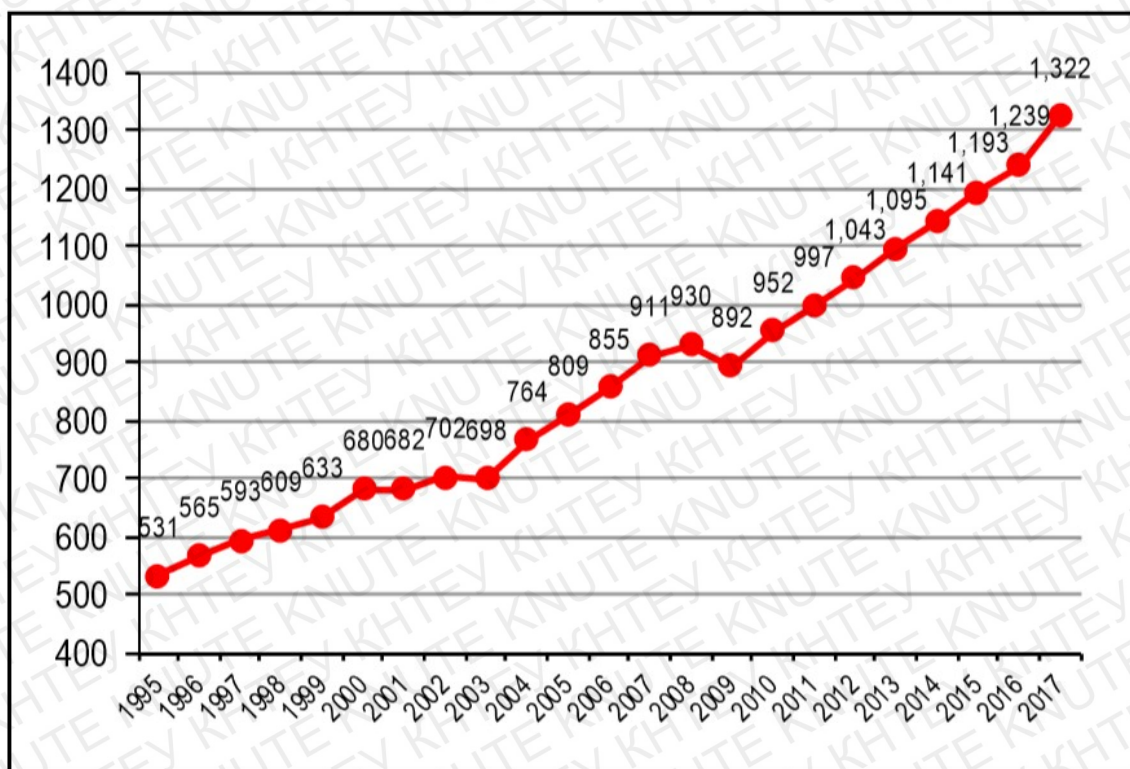


Рис.1.1. Міжнародні туристичні прибуття в світі за 1995-2017 роки за даними Всесвітньої туристичної організації, млн. осіб [63]

Велика конкуренція серед суб'єктів міжнародного готельного бізнесу та прагнення отримати найбільший прибуток спонукають підприємства надавати не лише послуги розміщення та харчування, але розширювати спектр додаткових і супутніх послуг готелю. Зростаючі вимоги споживачів готельних послуг

призвели до неминучого розвитку та динамічності даного сегменту, при цьому адаптувати готельний продукт для задоволення одразу усіх потреб споживачів практично неможливо. Виходячи з цього, готелі почали розвивати різні напрями спеціалізації, не змінюючи при цьому категорії об'єкта. [12, с. 54]

Головною ідеєю розвитку міжнародної готельної індустрії є спеціалізація підприємств, орієнтація на одну або кілька цільових груп споживачів готельних послуг зі схожими вимогами, а також вирізнення на ринку, з поміж багатьох інших, тих закладів, що надають специфічні види послуг. Вибір напрямку спеціалізації кожного такого готелю залежить від його місцезнаходження та фінансових можливостей підприємства. В залежності від потреб потенційних споживачів та попиту на готельні послуги формується певний організаційно-функціональний зв'язок фінансово-господарської діяльності в сфері міжнародного готельного бізнесу рис. 1.2. [11, с. 43]



*Рис. 1.2. Вплив потенційних споживачів готельних послуг на організаційно-функціональний зв'язок видів фінансово-господарської діяльності у світовій індустрії гостинності*

Серед 50 найбільших готельних мереж світу за обсягом номерного фонду 21 компанія знаходиться в США, ще 13 знаходяться в Китаї, головні офіси 5 транснаціональних компаній знаходяться у Великобританії, 4- в Іспанії, по одній – в Швеції, Норвегії, во Франції та на Кубі. Топ найбільших транснаціональних готельних компаній світу за обсягом номерного фонду зазначено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Топ міжнародних готельних компаній за обсягом номерного фонду\***

Місце	Транснаціональна готельна компанія	Кількість номерів	Кількість готелів
1	Marriott International, США	1 164 668	5 952
2	Hilton Worldwide, США	796 440	4 875
3	IHG (InterContinental Hotels Group), Великобританія	767 135	5 174
4	Wyndham Hotel Group, США	697 607	8 035
5	Shanghai Jin Jiang International Hotel Group, Китай	602 350	5 977
6	AccorHotels, Франція	583 161	4 144
7	Choice Hotels International Inc., США	516 122	6 514
8	BTG Homeinns Hotels Group, Китай	373 560	3 402
9	China Lodging Group, Китай	331 347	3 269
10	Best Western Hotels & Resorts, США	293 059	3 677

*\*складено за даними дослідження міжнародного рейтингу готелів  
HOTELS'325 за підсумками 2017 р.*

Для сучасної готельної індустрії характерні різноманітні та складні типи управління представлені одноосібним управлінням, менеджментом, франшизою, орендою, консорціумами, а також різноманітним їх поєднанням. Значна кількість компаній, що володіє готелями, організовує управління професіоналами-менеджерами на підставі договору про управління.

Типова сьогодні форма управління, коли окремі компанії управляють не тільки власними готелями, але й готельним бізнесом, що належить іншим власникам. Частина власності готельного господарства представлена в акціонерній формі - власники володіють контрольним пакетом акцій або представляють лише незначну його частку, можуть продавати права франшизи, а також володіти часткою власності, що входить в консорціум. У готельній сфері сьогодні посилились тенденції інтеграції - купівля, об'єднання, партнерські угоди, швидке зростання кількості номерів в окремих корпораціях. [5, с. 61]

За даними щорічного рейтингового дослідження HOTELS'325 абсолютним лідером за обсягом номерного фонду за підсумками 2016 року стала компанія Marriott International, яка після приєднання Starwood Hotels & Resorts контролює більше 1 млн номерів. Тим не менш, все більшого вагомості значення на світовому ринку здобувають китайські компанії, які вже можуть конкурувати з великими готельними мережами за обсягом номерного фонду та кількістю об'єктів.

Міжнародні готельні компанії вирізняються за різноманітністю та складністю типів управління: одноосібне (пряме) управління, менеджмент, франшиза, оренда, консорціум (об'єднання незалежних готелів), комбіновані форми управління. Лідером в світі за кількістю об'єктів в прямому управлінні є китайська компанія China Lodging Group, на другому місці Marriott International, також провідними є компанії AccorHotels та BTG Homeinns Hotels Group. Серед компаній, що управляють об'єктами за франшизою, лідером за кількістю готелів є Wyndham Hotel Group, а також високі позиції в рейтингу займають компанії Choice Hotels International, Shanghai Jiang International Group, IHG та Hilton Worldwide. [23, с. 48]

На нашу думку, також доцільним є проаналізувати положення України та національного готельного бізнесу на теренах світової індустрії гостинності. Згідно з даними Держслужби статистики, протягом 2017 року Україну відвідало 14,3 млн іноземних громадян, що приблизно на 8% більше, ніж за 2016 рік.

Національний готельний ринок характеризується найменшим обсягом туристичного ринку, найнижчою забезпеченістю номерним фондом, найнижчою

заповнюваністю готелів при найвищих темпах зростання. У 2016 році внесок галузі туризму у ВВП України склав 5 млрд. дол. США, це 5,6% від загального ВВП країни рис.1.3. [64]



*Рис. 1.3. Абсолютний та відносний внесок галузі туризму у ВВП країн Центральної та Східної Європи за даними консалтингової компанії Cushman & Wakefield*

В абсолютному значенні даний показник можна порівняти з показниками європейських країн - Словаччини (5,6 млрд.) і Болгарії (6,6 млрд.), але він істотно нижчий від показників інших країн Центральної та Східної Європи. При цьому, розмір інвестицій в туристичну та готельну галузі скоротився вдвічі з 2010 року і на сьогодні становить до 2% загальних інвестицій.

Для більшості країн Центральної та Східної Європи щорічний обсяг інвестицій у туристичну галузь залишався практично незмінним із 2010 року. Найбільший приріст інвестицій із 2010 року продемонстрували Польща (+ 23%), Чехія (+ 22%) і Румунія (+ 22%). [63]

Рівень завантаження готелів в світі протягом 2015 і 2018 років залишився на рівні від 50 до 80% серед всіх туристичних регіонів. Найбільший рівень заповнюваності готелів протягом останніх 2х років років просліджувався в країнах Європи - 70,4 % (усереднене значення), наступну позицію посідає Азіатсько-Тихоокеанський регіон – 69%.

Туристичний та готельний бізнес України орієнтовані на внутрішній ринок і, на відміну від більшості країн Центральної та Східної Європи, в Україні переважає внутрішній попит. На рис. 1.4 показано структуру світової пропозиції номерного фонду під управлінням міжнародних операторів за категоріями.

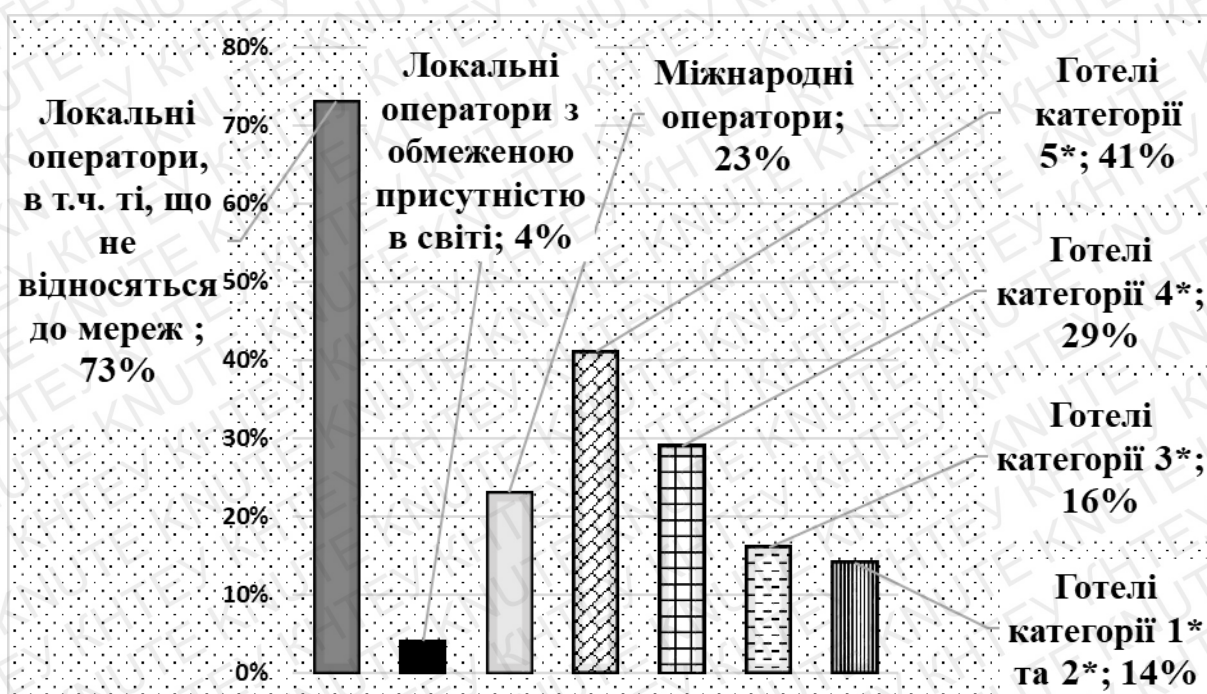


Рис. 1.4. Структура пропозиції номерного фонду під управлінням міжнародних операторів за категоріями (розроблено за даними дослідження Cushman & Wakefield у 2017 р.)

На сьогодні пропозиція номерного фонду України під управлінням міжнародних операторів є незбалансованою зі значною питомою вагою високого цінового сегмента і практично відсутністю якісної бюджетної пропозиції.

За даними Всесвітньої туристичної організації протягом 2016 року показник витрат іноземних туристів продемонстрував реальне зростання на рівні



6%, але істотно на структуру витрат це не вплинуло. На рис. 1.5. показано розподіл витрат внутрішніх і зовнішніх туристів за двома основними напрямками: витрати на ділові та приватні поїздки в Україні та країнах Центральної та Східної Європи в 2017 році.

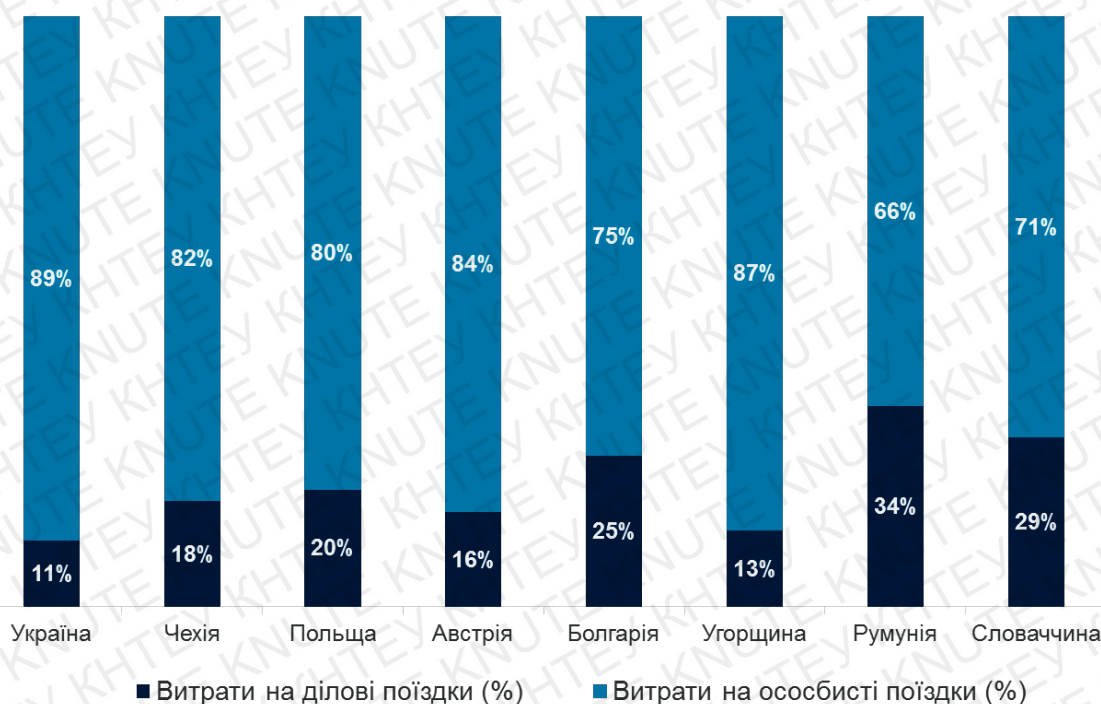


Рис. 1.5. Структура витрат туристів на ділові та приватні поїздки за даними Всесвітньої туристичної організації (ВТО) [63]

На нашу думку, серед головних тенденцій сучасного розвитку міжнародного готельного бізнесу можна виділити:

- посилення спеціалізації готелів: прагнення завоювати певну вузько - спеціалізовану категорію споживачів готельних послуг, що мають певні потреби. У такий спосіб вдається спрощувати роботу служби маркетингу та готельного менеджменту, орієнтуючись на цільову аудиторію;
- глобалізація та концентрація готельного бізнесу, яка проявляється у створенні туристичних корпорацій і готельних мереж, також засновуються готельні асоціації, спілки, міжнародні урядові та неурядові організації;

- зростання пропозиції та одночасно скорочення попиту на готельні послуги, що призводить до посилення конкуренції на міжнародному ринку готельних послуг;
- диверсифікація готельного бізнесу – процес поєднання готельного бізнесу з іншими сферами обслуговування;
- демократизація: керівники готелів намагаються зацікавити не тільки споживачів готельних послуг з високою платоспроможністю, але і споживачів готельних послуг середнього достатку;
- утворення значних за розмірами корпоративних форм – готельних ланцюгів, які стають транснаціональними компаніями;
- впровадження нових інформаційних технологій в управління і навчання персоналу готелю, у веденні фінансових звітів, в системі бронювання номерів. [28, с. 39]

## **1.2. Міжнародна конкурентоспроможність готельного бізнесу: сутність, поняття, специфіка**

Сучасний міжнародний ринок готельних послуг знаходиться під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, що встановлює залежність ефективності функціонування міжнародного бізнесу від рівня конкурентоспроможності.

Вищесказане є особливо актуальним для міжнародного готельного бізнесу, що в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій стає все більш динамічною і пріоритетною сферою економічної діяльності. Коливання попиту на готельні послуги, залежність від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів, висока ступінь конкуренції, поява нових запитів і очікувань споживачів запроваджувати системні заходи з підвищення конкурентоспроможності.

Міжнародна конкурентоспроможність бізнесу була предметом дослідження в галузі виробництва та суміжних галузей з початку 1990-х років. Проте лише нещодавно деякі дослідники почали вивчати міжнародну конкурентоспроможність туризму та гостинності.

Поняття конкурентоспроможності бізнесу визначають за різними напрямками, що зображені на рис.1.6. [22, с. 54]

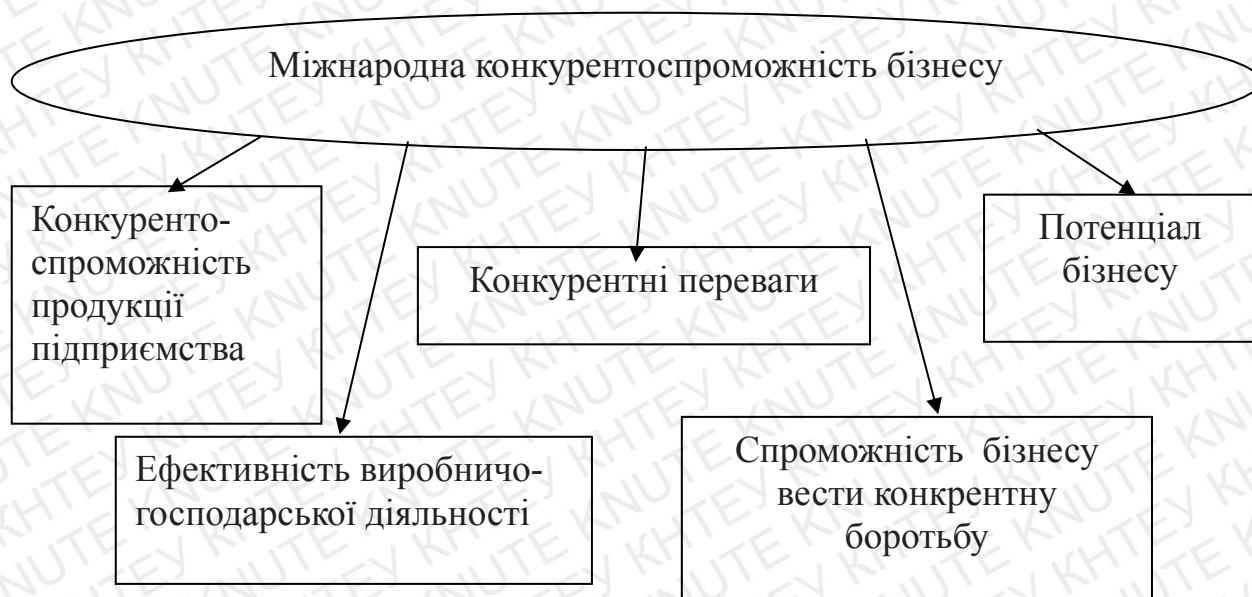


Рис. 1.6. Напрямки визначення конкурентоспроможності бізнесу

На нашу думку, можна стверджувати, що міжнародна конкурентоспроможність – це багаторівневе та складне поняття, яке необхідно розглядати, аналізуючи і оцінюючи його на конкретному ієрархічному рівні. Ми проаналізували та виділили чотири рівні конкурентоспроможності міжнародного готельного бізнесу, що зображені на рис. 1.7.

Отже, міжнародну конкурентоспроможність в готельному бізнесі слід розглядати за рівнями:

- 1) рівень готельного бізнесу;
- 2) рівень готельного підприємства;
- 3) рівень готельного продукту (послуги).

<b>Міжнародна конкурентоспроможність</b>	
<b>1</b>	<i>Національна міжнародна конкурентоспроможність країни в сфері</i>

	<p><i>готельного бізнесу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішній макроекономічний потенціал, державне регулювання діяльності підприємств готельного бізнесу;</li> <li>• зовнішньоекономічні зв'язки; інвестиційний клімат;</li> <li>• науково-технічний потенціал країни; інфраструктура;</li> <li>• наявність системи національних стандартів обслуговування та сертифікації підприємств готельного бізнесу.</li> </ul>
2	<p><i>Галузева міжнародна конкурентоспроможність:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність технічних, економічних та організаційних умов для функціонування готелю та надання послуг високої якості; прогресивна виробничо-технологічна база;</li> <li>• ефективне використання ресурсів галузі.</li> </ul>
3	<p><i>Міжнародна конкурентоспроможність суб'єктів готельного бізнесу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рентабельність виробництва; характер інноваційної діяльності;</li> <li>• ефективність стратегічного планування і менеджменту;</li> <li>• кваліфікація персоналу; рівень обслуговування споживачів готельних послуг.</li> </ul> <p><b><i>Міжнародна конкурентоспроможність готелю = міжнародна конкурентоспроможність готельних послуг + імідж (бренд).</i></b></p>
4	<p><i>Міжнародна конкурентоспроможність товару або послуги:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• комплекс споживчих, цінових і якісних характеристик готельної послуги; асортимент та унікальність послуги.</li> </ul> <p><b><i>Міжнародна конкурентоспроможність готельних послуг = якість + ціна + обслуговування.</i></b></p>

*Рис 1.7. Ієрархічні рівні міжнародної конкурентоспроможності в сфері міжнародного готельного бізнесу*

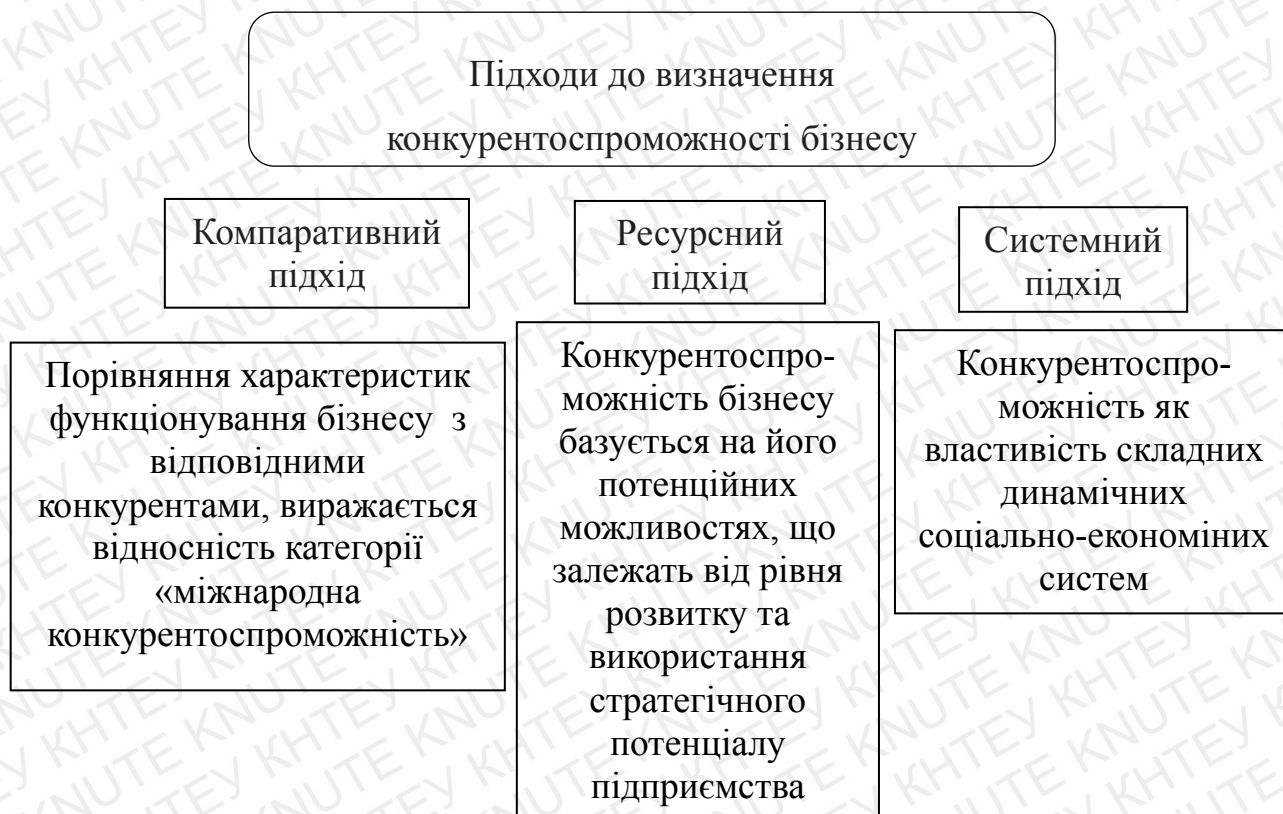
Проблемі конкурентоспроможності присвячено безліч праць зарубіжних та вітчизняних учених. Визнаним зарубіжним класиком дослідження конкуренції є М. Портер, публікації якого присвячено методиці аналізу галузей і діяльності конкурентів.

На думку Харченко Т.Б., міжнародна конкурентоспроможність – це зумовлене економічними, соціальними та політичними чинниками становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В загальному розумінні, міжнародна конкурентоспроможність – це позиція бізнесу, за якої він має найбільшу кількість конкурентних переваг серед

конкурентів, завдяки чому попит на товар (послуги) підприємств є найвищим і діяльність найбільш ефективною. [25, с.38]

В світовій економічній практиці існує три підходи до визначення конкурентоспроможності бізнесу рис.1.8.



*Рис. 1.8. Система підходів до визначення поняття конкурентоспроможності бізнесу*

З одного боку, міжнародна конкурентоспроможність бізнесу виступає сукупністю характеристик самих суб'єктів бізнесу, яка визначається рівнем використання їх виробничого, кадрового і маркетингового потенціалу. З іншого боку, це сукупність зовнішніх по відношенню до них соціально-економічних та організаційних умов, які дозволяють створювати такі товари послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж у конкурентів. [16, с. 24]

Оскільки конкурентоспроможність є багаторівневим поняттям, доцільним є розглянення поняття міжнародної конкурентоспроможності на рівні суб'єктів міжнародного готельного бізнесу. За теперішніх умов для ефективного

управління готельним бізнесом необхідно чітко прогнозувати міжнародну конкурентоспроможність, яка залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, що зображені на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Фактори міжнародної конкурентоспроможності готелю

Міжнародна конкурентоспроможність готельного бізнесу залежить не лише від результатів поточної діяльності підприємств, а й від прогресивних організаційно-економічних рішень, зокрема повної зміни системних засад

економіки й управління підприємствами готельного бізнесу, задоволення зростаючих потреб і вимог туристів до якості готельного продукту та обслуговування. [15, с. 29]

Поширення глобалізаційних суспільно-економічних процесів змушує учасників бути конкурентоспроможними і швидко реагувати на виклики та можливості, що створюються середовищем не лише на вітчизняному ринку, але й в умовах міжнародного готельного бізнесу.

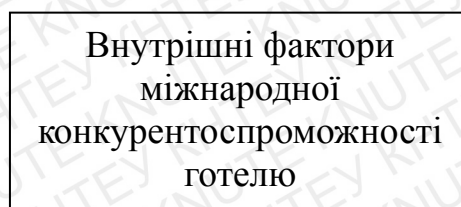
Міжнародна конкурентоспроможність підприємств готельного господарства несе в собі великий комплекс соціально-економічних характеристик, що визначають становище підприємства в умовах вітчизняного та міжнародного готельного ринку. [21, с. 46]

Оскільки конкурентоспроможність готельного бізнесу є багаторівневим поняттям, то, як вже зазначалось, також доцільним є аналіз конкурентоспроможності на нижчому рівні – рівні готелю.

Оцінка ступеня конкурентоспроможності готелю, тобто виявлення характеру конкурентної переваги готелю в порівнянні з іншими, полягає, в першу чергу, в виборі базових об'єктів для порівняння, наприклад, готеля-лідера, що характеризується найвищими показниками в даному сегменті. Такий готель-лідер повинен володіти такими ознаками:

- сумірністю характеристик послуг, що надаються за ідентичності потреб;
- сумірністю сегментів ринку, для яких надаються призначені послуги.

Такі базові виробничі фактори готелю, як технічний рівень готелю, рівень організації виробництва послуг і управління визначають можливість забезпечення необхідного рівня розвитку складових конкурентоспроможності. На рис 1.10 зображено систему внутрішніх факторів конкурентоспроможності готелю, які безпосередньо впливають на міжнародну конкурентоспроможність сфери послуг.



<b>Фактори, що стосуються підприємства</b>	<b>Фактори, які характеризують послугу</b>	<b>Фактори, що характеризують обслуговування</b>	<b>Фактори, що стосуються маркетингу</b>
Репутація (імідж) готелю; Кадровий потенціал; Фінансовий стан підприємства; Організація управління; Місце розташування.	Ціна послуги; Класність послуги; Структура і стан номерного фонду; Якість інженерно-технічного забезпечення послуги; Якість господарського забезпечення послуги; Безпека послуги.	Комплексність послуги; Етика та культура обслуговування; Організація бронювання; Організація прийому та розміщення споживачів готельних послуг; Дотримання міжнародних стандартів обслуговування.	Цінова політика; Комунікаційна політика; Асортиментна політика; Політика збуту.

*Рис. 1.10. Система внутрішніх факторів міжнародної конкурентоспроможності готелю*

На нашу думку, доцільно детальніше розглянути внутрішні фактори конкурентоспроможності готелю. Одним із головних внутрішніх факторів конкурентоспроможності є система управління підприємством. Вона відображається на структурі управління, яка побудована на підприємстві, розміщенні управлінських кадрів за ступенями і ланками управління, розподілі робіт і методах управління. І хоча утримання апарату управління не сприяє економії витрат, проте кількість працівників середньої і низової ланки в готельному підприємстві має бути значною. Важливою умовою в оцінці цього фактору повинна бути наявність можливостей для підвищення професійної кваліфікації керівників. Відсутність профільної освіти і досвіду може відобразитися на якості управлінських рішень. Окрім того, значний вплив на



міжнародну конкурентоспроможність чинять і методи управління, способи впливу на персонал.

Наступною важливою складовою конкурентоспроможності готельних підприємств, як зазначає О.М. Косвінцева, є формування іміджу (бренду) готельного підприємства. Саме імідж (бренд) є тим засобом, що виконує: інформаційну функцію (підтверджує інформацію про об'єкт); захисну функцію (хороший імідж захищає від поганих фактів, тобто помилки не впливають на загальну картину об'єкта, якщо він має добрий імідж); економічну функцію (для фірми підсилює ім'я, відповідно приносить прибутки). [34, с. 45]

Проте, варто розуміти, що за нинішніх умов імідж (бренд) є нематеріальним активом і значно важливішим, ніж матеріальні активи. За нинішніх конкурентних умов міжнародного готельного бізнесу різко посилюється комунікаційний вплив на споживача, тому у формуванні міжнародної конкурентоспроможності готелів велике значення мають нецінові фактори формування широких конкурентних можливостей готелів, що зображені на рис. 1.11.



*Рис. 1.11. Нецінові фактори формування конкурентних переваг в міжнародному готельному бізнесі*

Разом з тим бренд (імідж) є лише одним із елементів корпоративної культури. Корпоративна культура – це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманній даній організації.

Міжнародна конкурентоспроможність готелю являє собою поєднання конкурентних переваг, що впливають на якість наданих готелем послуг. Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами. Конкурентні переваги підприємства, за джерелами їх виникнення, можна поділити на внутрішні та зовнішні [1, с. 58]. Основні чинники формування конкурентних переваг зображено на рис. 1.12.



*Рис. 1.12 . Чинники формування конкурентних переваг суб'єктів готельного бізнесу на міжнародному ринку*

Рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень. Саме на основі нововведень вдасться підвищувати якість послуг, покращувати їх корисний ефект, розширювати спектр послуг, що надаються, тим самим домагатися конкурентної переваги даного готелю. Е.Н. Косвинцева запропонувала наступну формулу конкурентоспроможності готелю [32, с. 49]:

$$\begin{aligned} \text{Конкурентоспроможність готелю} &= \text{Конкурентоспроможність готельних} \\ &\quad \text{послуг} + \text{Імідж (бренд)} + \text{Сегментування,} \\ \text{де Конкурентоспроможність готельних послуг} &= \text{Якість} + \text{Ціна} + \\ &\quad \text{Обслуговування} \end{aligned} \quad (1.1)$$

Міжнародна конкурентоспроможність готельної послуги є основним компонентом міжнародної конкурентоспроможності готелю і характеризується системою економічних, маркетингових і економічних показників рис. 1.13.

Система показників конкурентоспроможності готельної послуги		
Якісні показники	Маркетингові показники	Економічні показники
Ступінь задоволеності вимог споживачів	Відомість готельного бренду	Ціна послуги
Рівень обслуговування	Ефективність рекламних заходів	
Коефіцієнт зірковості готелю	Ефективність каналів збуту	Ціна обслуговування
Рівень споживчої вартості	Коефіцієнт росту ринкової долі готельного підприємства	

Рис. 1.13. Групування показників конкурентоспроможності готельної послуги

Для забезпечення конкурентоспроможності готелю зараз потрібні нові підходи до організації обслуговування споживачів готельних послуг і менеджменту. Висока міжнародна конкурентоспроможність готелю є гарантом високої рентабельності в ринкових умовах. Управління конкурентоспроможністю

передбачає здійснення заходів щодо систематичного вдосконалення послуг, постійного пошуку нових видів реклами, нових груп потенційних клієнтів, поліпшення сервісу. Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.14). [49, с. 34].



*Рис. 1.14. Схема організаційно-технологічного процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю готелю*

Управління міжнародною конкурентоспроможністю спрямоване на забезпечення оптимального співвідношення названих складових, координацію основних зусиль на підвищення якості готельного продукту, зниження витрат виробництва, підвищення економічності і рівня обслуговування.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємств готельного господарства включає великий комплекс соціально-економічних характеристик, що визначають становище суб'єкта господарювання на ринку. З одного боку, це сукупність характеристик самого суб'єкта готельного бізнесу, яка визначається рівнем використання його виробничого, кадрового і маркетингового потенціалу. З іншого боку, зовнішніх по відношенню до нього соціально-економічних та організаційних умов, що дозволяють створювати такі послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж у конкурентів. [38, с.25]

Якщо оцінювати міжнародну конкурентоспроможність підприємства на конкретний (фактичний) момент, то слід говорити про наступні характеристики:

- інноваційна діяльність (ефективність даного параметра безпосередньо залежить від вкладених в даний напрямок інвестицій): до неї відноситься розширення пропонованого в готелі асортименту послуг, а також забезпечення матеріально-технічної бази з їх надання;
- унікальність готелю (з точки зору її розташування, послуг, що надаються, пропозицій і т.д.);
- ефективність процесу бронювання, продажу послуг та пропонованого сервісу.

На наш погляд, міжнародна конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення ефективного та прибуткового розвитку підприємств індустрії гостинності. Саме ця категорія визначає здатність готельних підприємств функціонувати не тільки в поточних фінансово-економічних і політичних умовах, а й в умовах фінансово-економічної кризи.

### 1.3. Наукові підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності

Одним із головних заходів з розробки та впровадження конкурентної стратегії в готельному бізнесі є безпосередня оцінка його конкурентоспроможності. Раціональна система оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підвищує ефективність управління готельним бізнесом, що сприяє збільшенню конкурентних переваг, які дозволять більш повно задовольняти потреби споживачів, підвищити рівень сервісу і сформувати необхідний рівень конкурентоспроможності галузі. З огляду на це, важливого значення набуває управління міжнародною конкурентоспроможністю та системою методів її оцінки.

На даному етапі відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності. За сучасних умов та тенденцій розвитку міжнародного готельного бізнесу найбільш ефективним є аналіз таких показників, як якість готельного продукту, ціна, рівень обслуговування, імідж, коефіцієнт завантаження номерного фонду і середня ціна номера.

Методи оцінки конкурентоспроможності в готельному бізнесі відрізняються за порівняльними перевагами, за факторами виробництва, за ринковою позицією готелю, за якістю продукції та послуг, метод матриці, комплексна оцінка та ін.

В табл. 1.2 представлено найбільш популярні методи оцінки конкурентоспроможності, їх характеристики, переваги, недоліки та можливість застосування їх для готельного підприємства. [34, с. 58]

Також поділяємо думку окремих дослідників, що важливим у готельному бізнесі є показник ADR – Average Daily Rate, або середня ціна реалізації номеру, яка визначається як відношення величини валового доходу від номерного фонду до кількості проданих номерів за певний проміжок часу і у свою чергу, залежить від показника завантаженості готелю (частоти продажу номерів). [31, с. 29]

Це свідчить про те, що для оцінки міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств найбільш доцільним є метод визначення середньодобової ціни номеру та його співставлення із конкурентами у світі.

Таблиця 1.2

### Методи оцінки конкурентоспроможності в міжнародному готельному бізнесі

№	Найменування методу	Коротка характеристика, можливість застосування та специфіка використання для готельного підприємства
1	Матричні методи оцінки	базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядкам і стовпцям елементів; найбільш показовим прикладом може служити матриця БКГ, яка використовується для визначення й вивчення конкурентоздатності групи готельних підприємств, тобто оцінки положення на ринку й вибору їх стратегічної позиції;
2	Побудова «гіпотетичного багатокутника конкурентоспроможності»	припускає оцінку конкурентоспроможності підприємства по восьми факторах; спирається на аналіз широкого комплексу проблем технічного, економічного й соціального характеру;
3	Профіль полярностей	визначення показників, по яких підприємство випереджає або відстає від конкурентів; показує напрямки, на які повинне звернути керівництво готелю для виживання в конкурентній боротьбі;
4	Профіль вимог	за допомогою шкали експертних оцінок визначається ступінь просування організації й найбільш сильний конкурент; як критерій використовується зіставлення профілів, даний метод допомагає визначити ступінь просування готелю і його найбільш сильного конкурента;
5	Диференціальний метод	дозволяє оцінити конкурентоспроможність готелю, шляхом зіставлення параметрів з параметрами бази порівняння;
6	Оцінка конкурентоспроможності виходячи з теорії ефективності конкуренції	за допомогою цього методу можна визначити співвідношення ціни, витрат і норми прибутку готелю;
7	Метод експертних оцінок	заснований на узагальненні думок фахівців-експертів про ймовірність ризику, допомагає отримати інформацію, необхідну для вироблення управлінського рішення.

Найбільш відомі на сьогоднішній день моделі і методи оцінки конкурентоспроможності бізнесу можна розділити на 2 групи рис. 1.15.

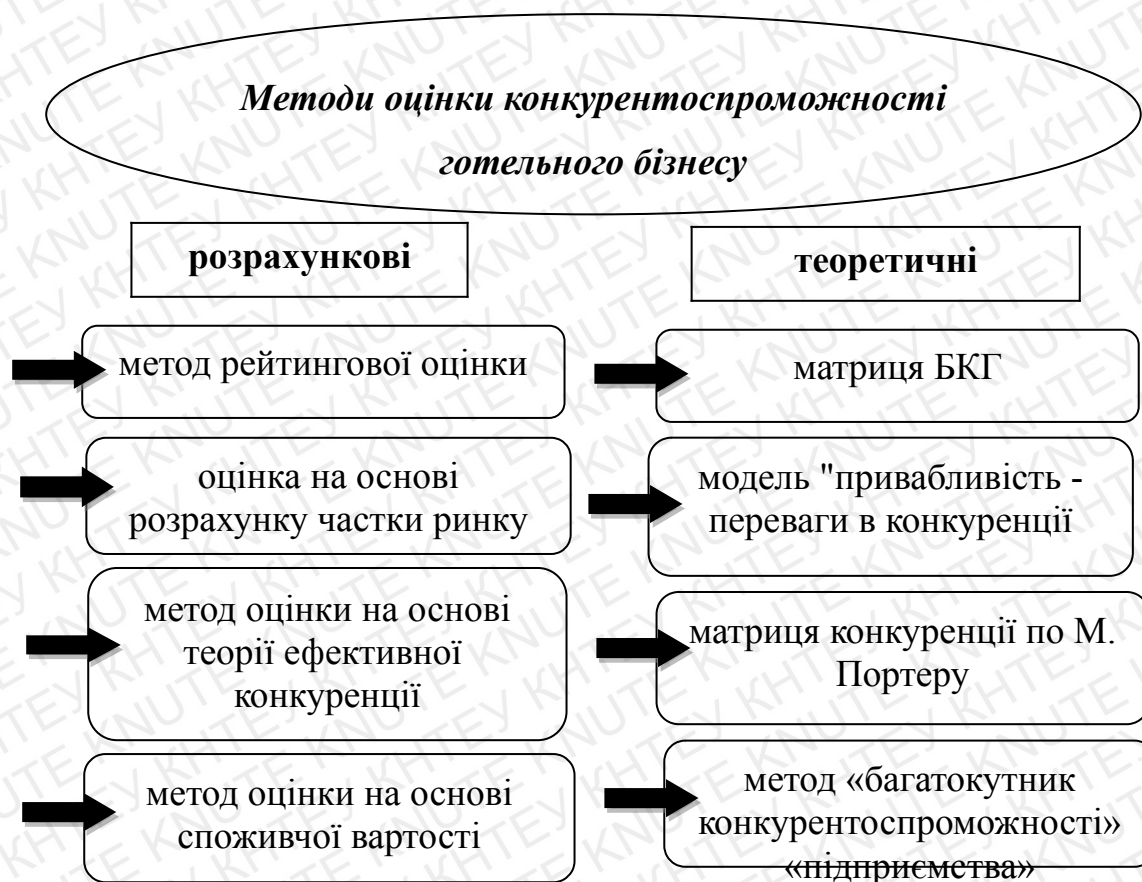


Рис. 1.15. Групування методів оцінки конкурентоспроможності бізнесу

Одним із найбільш ефективних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності бізнесу є рейтинговий метод оцінки, що є підвидом розрахункового методу. Схема оцінки міжнародної конкурентоспроможності готельного бізнесу методом розрахунку зображена на рис. 1.16. В даному випадку використовуються показники конкурентоспроможності готельної послуги та ефективності господарської діяльності готелів. [37, с. 29]

В загальному розумінні, міжнародну конкурентоспроможність в готельному бізнесі треба оцінювати комплексно за всіма критеріями й напрямками діяльності, отже, можливе застосування декількох методів одночасно.



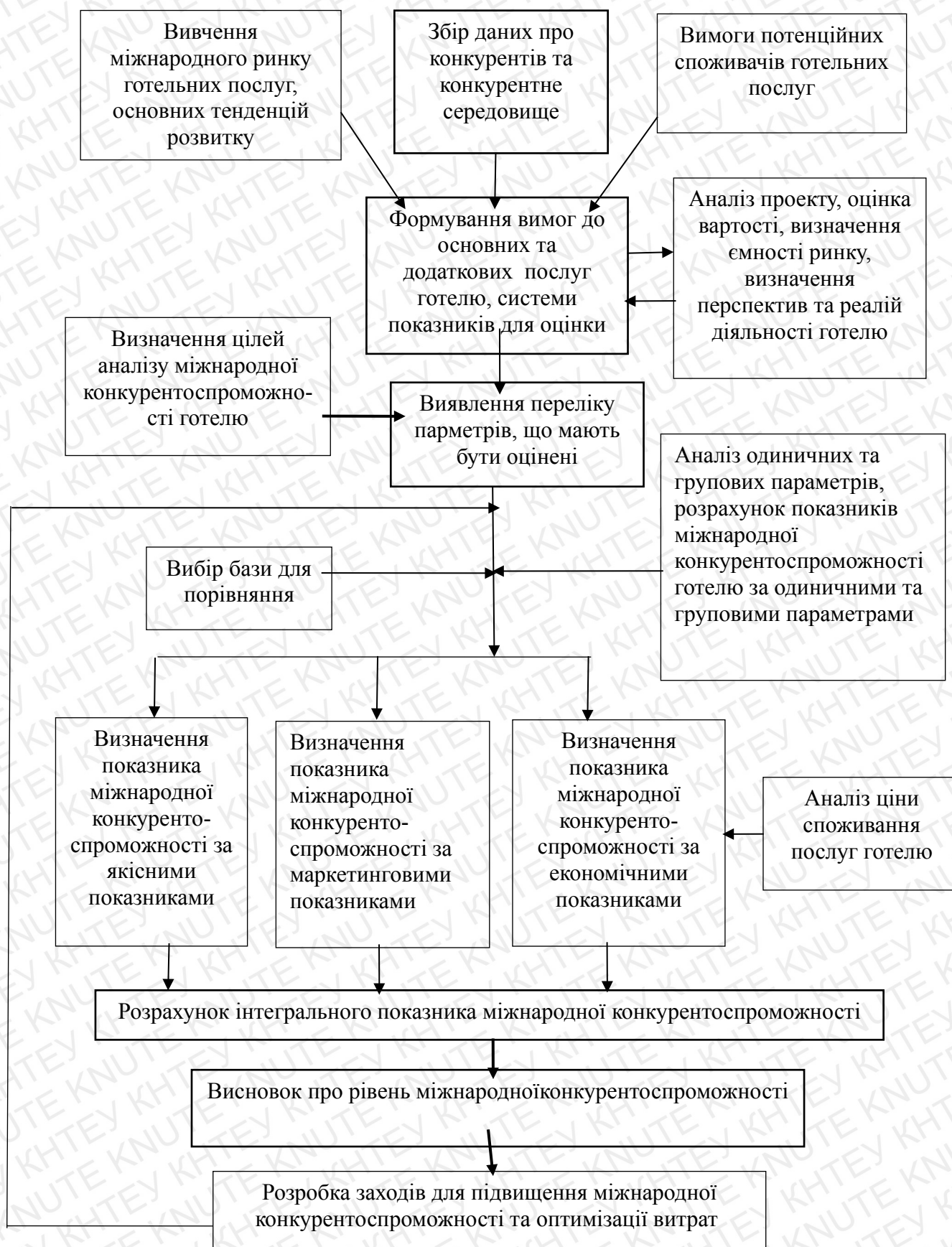


Рис. 1.16. Схема оцінки міжнародної конкурентоспроможності готелю на основі розрахункового методу оцінки

За розрахунковим методом міжнародна конкурентоспроможність вираховується через інтегральний показник конкурентоспроможності за формулою:

$$K_{г.} = I_{г.п.} * I_{з.} \quad (1.2)$$

де:

- $I_{г.п.}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності готельної послуги,
- $I_{з.}$  – Індекс відносної ефективності господарської діяльності готелю ( коефіцієнт рентабельності, собівартість готельної послуги, ADR та ін.).

[37, с. 29]

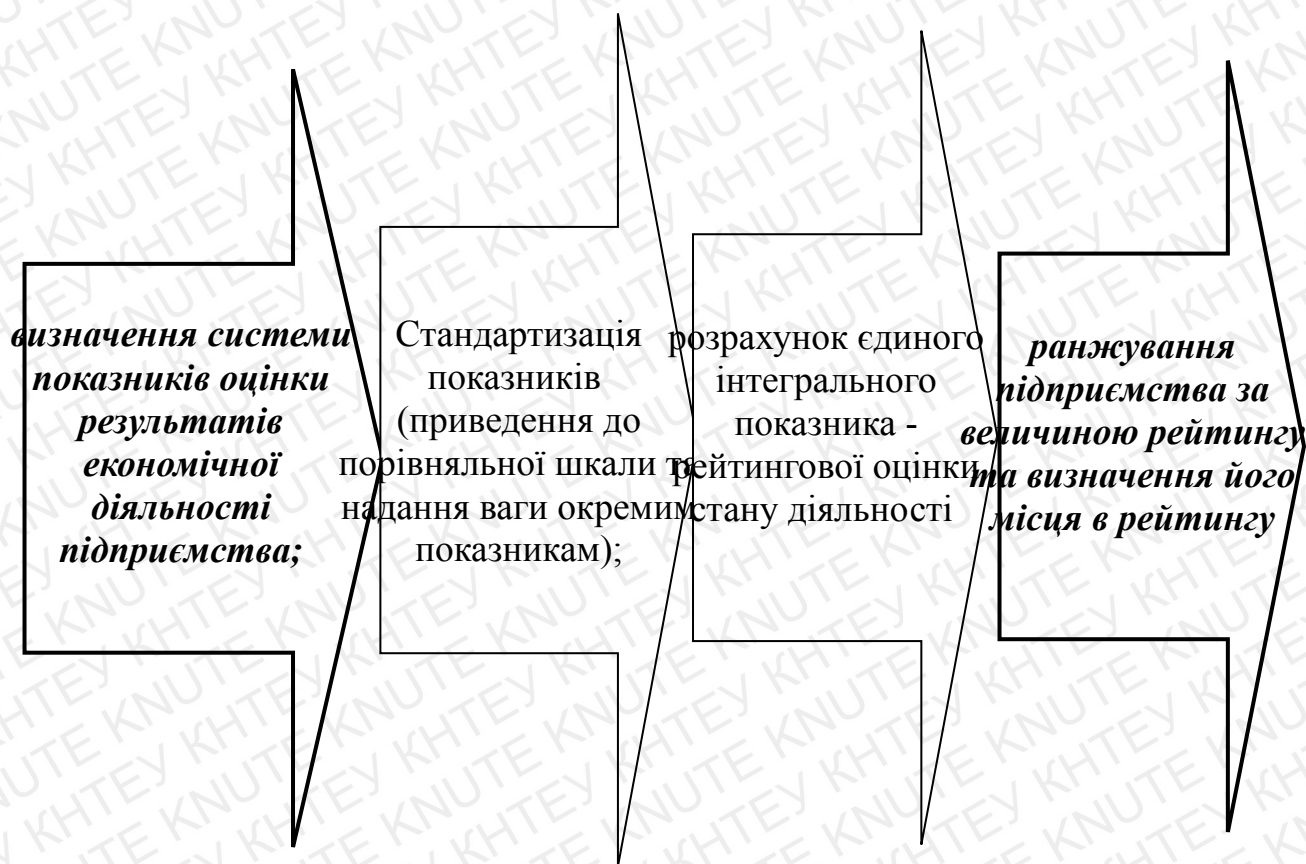
Проведення оцінки та аналізу конкурентів безпосередньо пов'язано з систематичним накопиченням інформації. Всю інформацію, що використовується під час проведення оцінки та аналізу міжнародної конкурентоспроможності можна розділити на дві групи рис.1.17.

Інформація, що використовується при аналізі конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу	
<i>Кількісна інформація про підприємство</i>	<i>Якісна інформація про підприємство</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. організаційно-правова форма;</li> <li>2. чисельність персоналу;</li> <li>3. активи;</li> <li>4. доступ до інших джерел коштів;</li> <li>5. обсяг продажів;</li> <li>6. доля ринку;</li> <li>7. рентабельність.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. репутація конкурентів;</li> <li>2. популярність, рівень попиту на послуги;</li> <li>3. імідж готельного бренду;</li> <li>4. досвід керівництва та персоналу.</li> </ol>
<i>Кількісна інформація є об'єктивною та відображає фактичні дані про діяльність конкурентів.</i>	<i>Якісна інформація є системою суб'єктивних оцінок, тому що складається з неформальних параметрів.</i>

Рис. 1.17. Інформаційна система, що використовується для оцінки міжнародної конкурентоспроможності готельного бізнесу

Рейтинговий метод оцінки міжнародної конкурентоспроможності готелю є одним із різновидів розрахункового методу оцінки міжнародної. Найважливішими моментами рейтингових систем оцінювання є відбір показників результатів господарської діяльності та визначення «ваги» того чи іншого показника в загальній рейтинговій оцінці. [33, с. 78]

Процес оцінки міжнародної конкурентоспроможності за рейтинговою методикою схематично зображено на рис. 1.18.



*Рис. 1.18. Рейтингова методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності*

Підсумкова рейтингова оцінка конкурентоспроможності повинна враховувати всі найважливіші параметри (показники) фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємства. При її побудові використовуються дані про ринковий потенціал готельної компанії, рентабельність послуг, що надаються, ефективність використання ресурсів та інші показники. Система вихідних

показників для рейтингової оцінки конкурентоспроможності складається з групи показників, таких як завантаженість номерного фонду, ADR (середня ціна реалізації номерного фонду), еластичність попиту на готельну послугу, рентабельність. [31, с. 59]

До того ж, слід зазначити, що рейтингова оцінка міжнародної конкурентоспроможності може відрізнятися в залежності від технології, цілей проведення оцінювання, можливостей ранжування і т.д. У рис. 1.19 зазначено класифікацію рейтингових оцінок конкурентоспроможності готельного бізнесу.

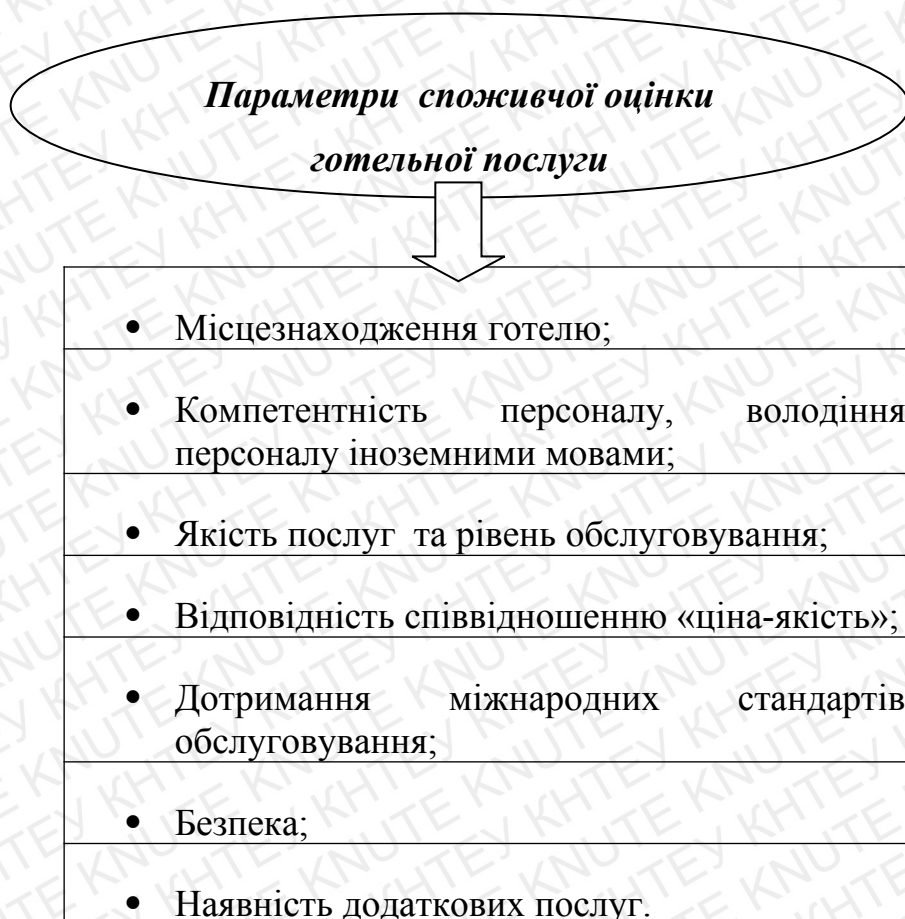
<b>Види рейтингових оцінок міжнародної конкурентоспроможності готелю</b>					
<b>В залежності від:</b>					
<i>Технології проведення розрахунків при рейтинговому оцінюванні</i>	<i>Урахування відмінностей у діяльності конкретних готелів</i>	<i>Методики визначення місця готелю в рейтингу</i>	<i>Показників, що використовуються</i>	<i>Можливостей ранжування</i>	<i>Цілей проведення оцінки міжнародної конкурентоспроможності готелю</i>
експертний	єдина оцінка	Номерний	абсолютні	кількісні	ліквідності
бухгалтерський	групування об'єктів аналізу	бальний	відносні	порядкові	надійності
			якісні	рангові	прибутковості
комбінований		індексний	динамічні		

*Рис. 1.19. Класифікація рейтингових оцінок міжнародної конкурентоспроможності готелю*

Під час дослідженні ринку готельних послуг методом рейтингової оцінки часто використовується індекс положення на ринку. Його отримують шляхом перемноження індексу завантаженості і індексу середньої ціни за номер. Крім того, визначають індекс проникнення готелю на ринок. У міжнародній практиці це індекс MPI, він визначається за коефіцієнтом заповнюваності, отриманим

кожним з порівнюваних готелів, і показником середньої, за даним сегментом ринку, завантаженості. За аналогічним принципом розраховуються і інші індекси: ARI (індекс проникнення за ціною), RGI (загальний індекс проникнення).

[33, с. 57] Базовим рівнем оцінки конкурентоспроможності готелю є оцінка якості готельних послуг гостем, що ґрунтується на певних умовах. Для кожного параметра оцінки якості послуг є дві величини (умовні) - очікувана покупцем і фактична. Різниця між цими двома величинами має назву розбіжність і оцінює ступінь задоволення споживачем якістю послуги. Найбільш важливі параметри оцінки якості послуг представлені на рис. 1.20.



*Рис. 1.20. Критерії оцінювання готельної послуги безпосередньо споживачем*

Складність оцінки якості будь-якої послуги, в тому числі і готельної, полягає в тому, що більшість параметрів якості послуг не можна виміряти кількісно, тобто отримати формалізовану оцінку. З огляду на складність природи

споживчої вартості послуги, рівень споживчих властивостей може бути оцінений в балах за допомогою експертних методів. При цьому розрахунок міжнародної конкурентоспроможності готельної послуги несе в собі проведення декількох етапів оцінки та розрахунку показників якості табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Якісні показники оцінки міжнародної конкурентоспроможності готельної послуги

№	Показник оцінки конкурентоспроможності готельної послуги	Формула розрахунку	Пояснення, обґрунтування
Якісні показники оцінки			
1.	Коефіцієнт задоволення вимог споживача	$K_{в.с.} = (P_{с.в.} / P_{с.к.}) * (Ц_{к} / Ц_{р})$	$P_{с.в.}$ і $P_{с.к.}$ - рівень споживчої вартості розглянутої послуги та аналогічної послуги конкурентів, $Ц_{к}$ і $Ц_{р}$ - ціна конкуруючих послуг і розглянутої послуги. Рівень споживчих властивостей може бути оцінений в балах експертів або в балах, виставлених споживача готельних послуги.
2.	Рівень обслуговування	$K_{о.} = R_{ф.} / R_{max}$	$R_{ф.}$ - фактичний рейтинг ефективності організації і культури обслуговування, оцінений споживачем; $R_{max}$ - максимально можливий рейтинг ефективності організації і культури обслуговування.
3.	Коефіцієнт класності послуги	$K_{к.} = O_{н.е.} / O_{в.с.}$	$O_{н.е.}$ - оцінка параметрів готелю і номерного фонду незалежним експертом в процесі атестації та сертифікації готельних послуг, бал; $O_{в.с.}$ - оцінка параметрів готелі і номерного фонду власними силами (заявлена класність), бал.

Після розрахунку всіх показників якості готельної послуги розраховується узагальнений коефіцієнт якісних показників ( $I_k$ ):

$$I_k = K_{в.с.} * A_{в.с.} + K_{о.} * A_{о.} + K_{к.} * A_{к.}, \quad (1.3)$$

де Ав.с., Ао. і Ак. - ступінь відносної значущості кожного з розглянутих якісних показників (загальна сума всіх а повинна дорівнювати 1).

Рейтингові системи оцінювання конкурентоспроможності використовуються двома конкуруючими групами дослідників - Світовим економічним форумом, який щорічно публікує Глобальний звіт про міжнародну конкурентоспроможність (The Global Competitiveness Report), та Міжнародним інститутом менеджменту та розвитку (МІМР, Лозанна), який публікує «Щорічник світової конкурентоспроможності» (The World Competitiveness Report). При цьому мікроекономічний рівень конкурентоспроможності досліджується лише першою групою вчених. [39, с. 69]

Найбільш суттєвим недоліком рейтингових систем оцінювання конкурентоспроможності, як зазначають їх опоненти, є надмірне використання експертних методів.

Зручним інструментом порівняння можливостей підприємства і основних конкурентів є побудова профіля конкурентоспроможності. Метод побудови профіля конкурентоспроможності надає підприємству можливість графічно відобразити переваги і недоліки - на основі певного кола показників рис. 1.21. Профіль конкурентоспроможності являє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції (послуг) підприємства за найбільш важливими показниками (критеріями) і дозволяє їх порівнювати.

Число цих показників, рівно як і число самих конкурентів, може бути істотно розширено з метою більш детального аналізу стану конкурентоспроможності. Кількісна величина цих показників відкладається в координатній площині у вигляді крапок на осях, кількість яких відповідає кількості показників, що порівнюються. З'єднавши ці крапки за певним підприємством, одержуємо багатокутник. [29, с. 58]

Накладаючи профілі конкурентоспроможності різних готелів один на другий, можна виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства по відношенню до іншого. Недоліками даного методу є застосування експертного

методу, тобто привнесення суб'єктивної оцінки експерта, труднощі в кількісному вираженні якісних характеристик.

Даний метод не дозволяє отримати точну кількісну оцінку характеристик підприємств за заданими критеріями. Позитивні сторони даного методу: він наочно показує слабкі і сильні сторони підприємств, дозволяє досить швидко і легко визначити положення досліджуваного підприємства щодо його конкурентів.



*Рис. 1.21. Профіль міжнародної конкурентоспроможності готелю*

Також, на нашу думку, великий вплив мають незалежні міжнародні рейтинги готелів, які оцінюють готелі за завантаженістю, кількістю номерного фонду, ефективністю підприємницької діяльності.

Прикладом такого є міжнародний рейтинг готелів HOTELS'325, який публікується щорічно з 1971 року. Дані для рейтингу HOTELS '325 збираються в процесі онлайн-досліджень і контактів з готельними компаніями. Компаніям пропонується повідомити кількість номерів і готелів, наявних в їх розпорядженні



на 31 грудня поточного року. Компанії, які не реагують на пропозицію, піддаються оцінці з публічних даними, даними за минулі роки, джерел в галузі і незалежних досліджень. [69]

У деяких випадках номера і готелі враховані більше одного разу, тому що HOTELS свідомо віддає перевагу окремо враховувати дані від операторів-власників, керівників компаній і франчайзерів в одному і тому ж списку. Таким чином, один об'єкт, яким володіє одна сторона, а керує інша і який брендується третьою стороною, буде врахований тричі.

Крім того, в цьому рейтингу відсутні компанії, які виключно або майже виключно володіють готелями: в список включені лише компанії, які керують або володіють та управляють готелями або видають франшизи. Це виключає іпотечні інвестиційні фонди і компанії прямих інвестицій.

Експерти Hotels відзначають, що актуальний рейтинг готельних компаній світу свідчить про здоров'я галузі і готовності її до зростання, слідом за безперервним зростанням світової індустрії подорожей. В загальному розумінні, рейтинг готелю є ключовим елементом стурктури таких онлайн-ресурсів бронювання, як Booking.com, HolidayCheck, TopHotels і т.д.

Кожному гостю, що відвідав готель, пропонується оцінити готель за декількома параметрами: розташування готелю, номерний фонд, харчування, обслуговування і т.д. Рейтинг суттєво впливає на імідж готелю, привертає увагу потенційних відвідувачів та підвищує популярність готелю.

Експерти міжнародного сервісу бронювання та оцінки готелів Hotels.com винайшли формулу гостьової оцінки готелю за 10 параметрами, кожен з яких має свій ранг важливості.

Розрахунки даної формули були отримані шляхом аналізу 148 млн коментарів до 5 млн відгуків споживачів готельних послуг, що були залишені протягом 2016-17 років на сайті Hotels.com:

$$E = 0,25EX + 0,25Q + 0,35R + 0,1TE + 0,2P + AS + 0,7L + I, \quad (1.4)$$

де:

- E – оцінка готелю споживачем готельних послуг;
- EX – екстер`ер номерного фонду та території готелю;
- Q – якість обслуговування, дотримання світових стандартів сервісу;
- R – відповідність номерного фонду міжнародним стандартам;
- TE – технічне оснащення номерів;
- P – цінові характеристики;
- AS – асортимент додаткових послуг;
- L – розташування готелю;
- I – інформаційні системи.

Розрахунок рейтингу готелю на даних ресурсах відбувається через знаходження середнього арифметичного від суми усіх балів відгуків споживачів готельних послуг на сторінці готелю. В оцінюванні беруть участь лише ті споживачі готельних послуг, які пройшли модерацію, при цьому адміністрація не може вплинути на рівень рейтингу.

Рейтинговий метод оцінки конкурентоспроможності є одним із найбільш ефективних, адже в даному випадку використовуються безпосередньо показники конкурентоспроможності готельної послуги та ефективності господарської діяльності готелю, при цьому можна чітко виділити конкурентну позицію готелю серед конкурентів.

### **Висновки до першого розділу**

1. Велика конкуренція серед суб`єктів міжнародного готельного бізнесу та прагнення отримати найбільший прибуток спонукають підприємства надавати не лише послуги розміщення та харчування, але розширювати спектр додаткових і супутніх послуг готелю. Зростаючі вимоги споживачів готельних послуг призвели до неминучого розвитку та динамічності даного сегменту, при цьому адаптувати готельний продукт для задоволення одразу усіх потреб

споживачів практично неможливо. Для сучасної готельної індустрії характерні різноманітні та складні типи управління представлені одноосібним управлінням, менеджментом, франшизою, орендою, консорціумами, а також різноманітним їх поєднанням.

2. За даними Всесвітньої туристичної організації (ВТО), міжнародні прибуття туристів в світі зросли на 6,8% в 2017 році, що є найвищим показником росту з 2009 року рис.1.1., а кількість готельних номерів в світі з 1980 по 2016 рік вирісла з 8 млн. готельних номерів до 19,8 млн, при цьому кількість готелів по всьому світі досягає відмітки 580 тис. та щорічно зростає в середньому на 2–3 %.
3. Серед головних тенденцій розвитку міжнародного готельного бізнесу можна виділити такі: посилення спеціалізації готелів; глобалізація та концентрація готельного бізнесу; зростання пропозиції та одночасно скорочення попиту на готельні послуги; диверсифікація готельного бізнесу – процес поєднання готельного бізнесу з іншими сферами обслуговування; демократизація; утворення значних за розмірами корпоративних форм – готельних ланцюгів, які стають транснаціональними компаніями.
4. Міжнародна конкурентоспроможність – це багаторівневе та складне поняття, яке можна розглядати, аналізуючи і оцінюючи його на конкретному ієрархічному рівні. Ми проаналізували та відокремили чотири рівні конкурентоспроможності міжнародного готельного бізнесу: конкурентоспроможність країни, галузева міжнародна конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність суб'єктів готельного бізнесу, міжнародна конкурентоспроможність товару або послуги.
5. Міжнародна конкурентоспроможність готельного бізнесу залежить не лише від результатів поточної діяльності підприємств, а й від прогресивних організаційно-економічних рішень, зокрема повної зміни системних засад економіки й управління підприємствами готельного бізнесу, задоволення зростаючих потреб і вимог туристів до якості готельного продукту та обслуговування. Міжнародна конкурентоспроможність готелю являє собою

поєднання конкурентних переваг, що впливають на якість наданих готелем послуг.

6. Міжнародна конкурентоспроможність підприємств готельного господарства включає великий комплекс соціально-економічних характеристик, що визначають становище суб'єкта господарювання на ринку. З одного боку, це сукупність характеристик самого суб'єкта готельного бізнесу, яка визначається рівнем використання його виробничого, кадрового і маркетингового потенціалу. З іншого боку, зовнішніх по відношенню до нього соціально-економічних та організаційних умов, що дозволяють створювати такі послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж у конкурентів.
7. Раціональна система оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підвищує ефективність управління готельним бізнесом, що сприяє збільшенню конкурентних переваг, які дозволять більш повно задовольняти потреби споживачів, підвищити рівень сервісу і сформувати необхідний рівень конкурентоспроможності галузі.
8. На даному етапі відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності. За сучасних умов та тенденцій розвитку міжнародного готельного бізнесу найбільш ефективним є аналіз таких показників, як якість готельного продукту, ціна, рівень обслуговування, імідж, коефіцієнт завантаження номерного фонду і середня ціна номера. Методи оцінки конкурентоспроможності в готельному бізнесі відрізняються за порівняльними перевагами, за факторами виробництва, за ринковою позицією готелю, за якістю продукції та послуг, метод матриці, комплексна оцінка та ін.
9. В загальному розумінні, міжнародну конкурентоспроможність в готельному бізнесі треба оцінювати комплексно за всіма критеріями й напрямками діяльності, отже, можливе застосування декількох методів одночасно. Одним із найбільш ефективних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності бізнесу є рейтинговий метод оцінки, що є підвидом розрахункового методу. Підсумкова рейтингова оцінка конкурентоспроможності повинна враховувати

всі найважливіші параметри (показники) фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємства : ринковий потенціал готельної компанії, рентабельність послуг, що надаються, ефективність використання ресурсів, завантаженість номерного фонду, ADR (середня ціна реалізації номерного фонду), еластичність попиту на готельну послугу та інші показники.

## РОЗДІЛ 2

## **ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА"**

### **2.1. Економічна оцінка діяльності готелю «Опера» в структурі ЕСТА Холдингу транснаціональної компанії СКМ**

Економічна оцінка діяльності суб'єкта готельного бізнесу спрямована на визначення його організаційних характеристик, структури номерного фонду, динаміки попиту на готельні послуги, аналіз рівня завантаженості, цінової політики підприємства, показників доходності та показників revenue-менеджменту.

Готель «Опера» 5\* м. Київ - це бутик-готель класу де люкс, що знаходиться у власності ЕСТА Холдингу – частини однієї з найбільших фінансово-промислових груп України «System Capital Management» (СКМ) рис. 2.1. З березня 2007 року готель являється членом асоціації The Leading Hotels of the World, гарантуючи розміщення і обслуговування на рівні світових стандартів.

Еста Холдинг є керуючою Компанією Групи ЕСТА – галузевого холдингу, що об'єднує в своєму складі активи Групи СКМ у сфері нерухомості. Основна діяльність Групи сконцентрована в 5 ключових напрямках: інвестування та розвиток комерційної нерухомості преміум сегменту, девелопмент, консалтинг, готельний бізнес, а також експлуатація та управління об'єктами комерційної нерухомості. Еста Холдинг - керуюча компанія Групи ЕСТА – на 100% входить в транснаціональну компанію СКМ. Консолідований дохід Групи СКМ 2016 року склав \$11,385 мільярдів. [65]

Для забезпечення лідерських позицій на ринках присутності, підвищення вартості бізнесу і внеску Групи СКМ у розвиток української економіки керівництво компанії дотримується таких принципів: диверсифікація бізнесу, постійне вдосконалення корпоративної структури та системи корпоративного управління, консервативний підхід до залучення зовнішнього фінансування.

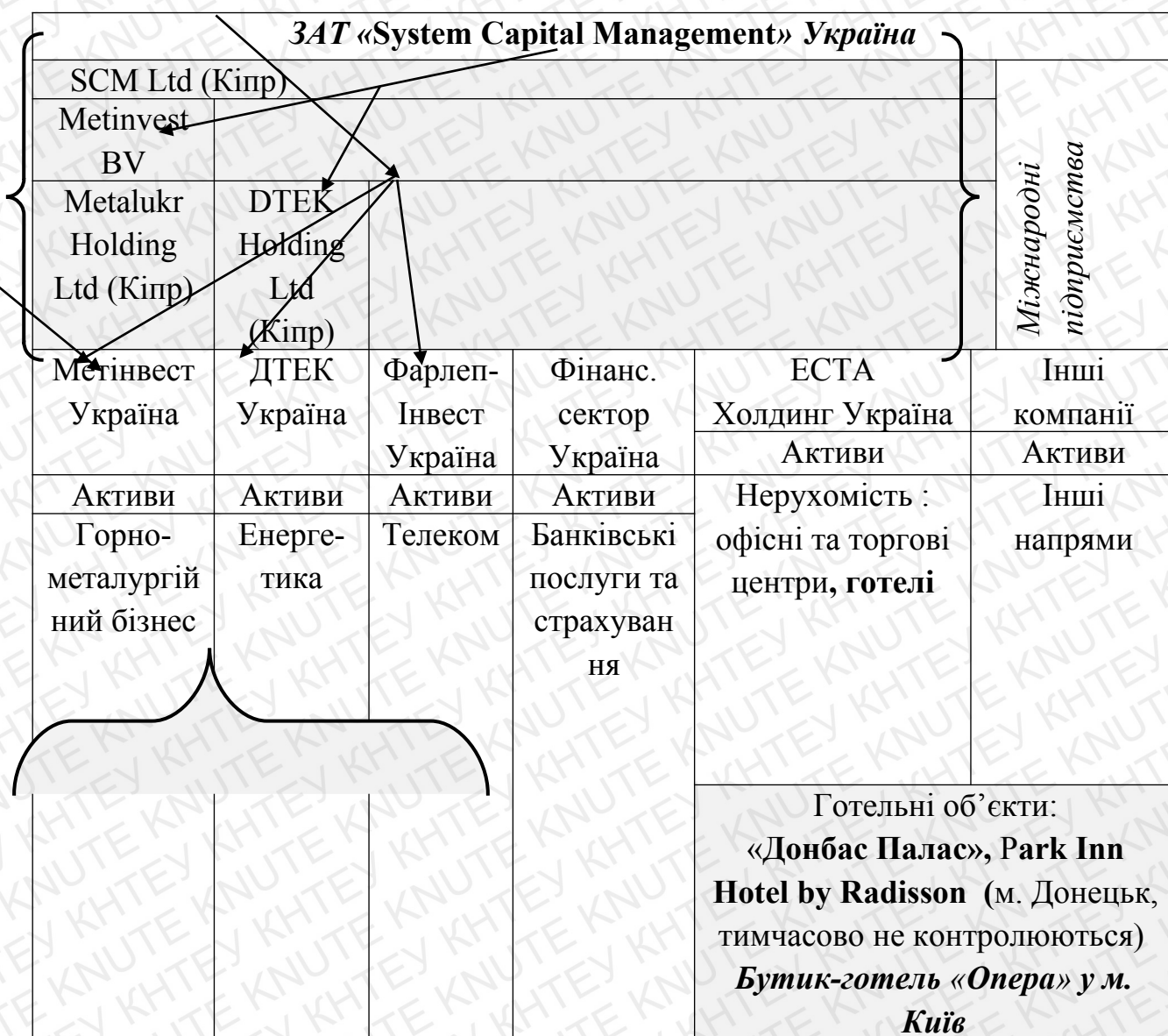


Рис. 2.1. Структура транснаціональної компанії СКМ та місце об'єктів українського готельного бізнесу в ній

ЕСТА Холдинг здійснює весь цикл необхідних робіт на всіх стадіях розвитку проектів, починаючи з первинного аналізу інвестиційної пропозиції і закінчуючи девелопментом і експлуатацією реалізованого проекту. Компанія фокусується на інвестиційних проектах високої якості, унікальних з точки зору архітектури, якості реалізації або суспільного значення. Серед основних напрямків бізнесу групи ЕСТА - офісні та торгові центри, а також готельна нерухомість. Структура групи ЕСТА була узгоджена зі світовими стандартами.

Функцію холдингової компанії покладено на Компанію ESPV Ltd (Кіпр). Консолідація активів у межах ESPV Ltd дозволяє підвищити

прозорість бізнесу, зробити його більш зрозумілим для партнерів та інвесторів в Україні й за її межами. Керівну функцію покладено на компанію ЕСТА Холдинг, яка визначає принципи інвестування, розробляє проекти і керує ними на етапі реалізації та після нього. Для кожного проекту створюється окрема юридична особа.

Група ЕСТА присутня на готельному ринку України з 2004 року. На сьогоднішній день компанія є власником двох 5-зіркових готелів - членів асоціації "The Leading Hotels of the World": «Донбас Палас» у Донецьку (тимчасово не контролюється) і бутик-готель «Опера» в Києві. Група ЕСТА також надає консультаційні послуги зі створення та експлуатації готелів.

Готель «Опера» знаходиться в центрі Києва, за адресою: вул. Богдана Хмельницького, 53. Будівля готелю складається з трьох об'єднаних між собою будівель, одна з яких є історичною пам'яткою.

Готель відкрився 20 грудня 2006 року, за формою власності готельне підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю. Основний вид економічної діяльності підприємства: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення. Сектор економіки підприємства за Класифікацією інституційних секторів економіки КІСЕ: нефінансові корпорації під іноземним контролем. Базова характеристика готелю зазначена у дод. Б.

Діяльність готелю «Опера» визначається його організаційною структурою, що закладає основу моделі управління готельним підприємством. Готельне підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

В главі управління готелю «Опера» стоїть генеральний директор, наступну ланку займає позиція операційного менеджера, що займається управлінням функціональною діяльністю готелю. В розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з начальників функціональних підрозділів (департаментів). Організаційна структура управління готелем «Опера» зображена на рис. 2.2.





Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Інтерн» (готель «Опера»)

Для оптимізації організаційної структури та формування стратегії розвитку персоналу на підприємстві застосовується система грейдів. Дана система пояснює ієрархію посад за змістом роботи. Кожна позиція даної структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє працівникам визначити: свою підлеглисть, міру відповідальності, потребу в розвитку (підготовці кадрів).

Всі працівники готелю «Опера» поділені на грейди за рівнем участі в управлінні підприємством:

- ✓ грейд А – керівники вищої ланки;
- ✓ грейд В – начальники функціональних підрозділів;
- ✓ грейд С – менеджери середньої ланки;
- ✓ грейд D – фахівці;

✓ грейд Е – робочий персонал.

У межах відповідного грейду посади оцінюються за такими факторами: професійні знання, знання бізнесу, рівень керівництва, вирішення проблем, характер впливу на бізнес, сфера впливу на бізнес, комунікативні навички.

Перевагами даної системи є: забезпечення ефективної схеми винагороди, оптимізація організаційної структури підприємства, формування стратегії розвитку персоналу, забезпечення незалежного оцінювання співробітників стосовно відповідності посадам, які вони займають, допомагає керівництву приймати рішення про індексацію заробітної плати відповідно стратегічних вимог розвитку, підвищує мотивацію персоналу та стимулює його розвиток.

Місія готелю «Опера» : надавати унікальний готельний продукт та персоналізований сервіс з увагою до кожної деталі, на постійні основі, відповідаючи останнім світовим тенденціям. Готель має високі показники оцінки обслуговування і умов проживання (9 із 10 балів на Booking.com) споживачами готельних послуг та посідає 1 місце серед 5-зіркових готелів м. Києва за оцінкою на онлайн-ресурсі Booking.com рис. 2.3.

The screenshot shows the Booking.com interface for the Opera Hotel in Kyiv. The search results page includes a search filter on the left with the following details: location 'Kyiv', dates for arrival and departure, 2 adults, and 1 room. The main listing for 'Opera Hotel' shows a 5-star rating and a '9.0' score from 714 reviews. A review snippet on the right mentions a cold room and a heater being provided. The hotel's location is listed as 'Бульвар Хмельницького 53, Київ, 01054, Україна'.

Рис. 2.3. Оцінка готелю «Опера» споживачами готельних послуг на онлайн-ресурсі Booking.com

Для підтримання конкурентної позиції готелю «Опера» та з метою отримання найбільшого прибутку споживачам готельних послуг надаються не лише послуги розміщення та харчування, але і великий спектр додаткових і супутніх послуг. При цьому, прибуток готелю від реалізації додаткових послуг формується в аутлетах – точках роздрібної торгівлі. В табл. 2.1 зображено систему аутлетів готелю «Опера» та додаткових послуг, що в них надаються.

Таблиця 2.1

### Аутлети готелю «Опера» та асортимент додаткових послуг, що надаються

Аутлет готелю	Час роботи	Послуги, що надаються
1. Відділ прийому та розміщення гостей / Reception	24/7	Послуги консьєржа Банкомат на території готелю Камера зберігання багажу Послуги квиткової каси Туристичне бюро Пункт обміну валют Цілодобова стійка реєстрації гостей
2. Консьєрж / Concierge	07:00 - 23:00	Квитки для відвідування визначних місць Прокат автомобілів; Квитки на громадський транспорт Екскурсія або урок про місцеву культуру Велосипедні екскурсії; Піші екскурсії Доставка преси; VIP-послуги
3. Бізнес-центр / Business centre	24/7	Факс/ксерокопіювання, друк, зшивання, ламінування Бізнес-центр, конференц-зали
4. Транспортне обслуговування	24/7	Послуги трансферу, (бізнес, преміум. економ клас), аренда авто з водієм, обслуговування у VIP-залі терміналу D аеропорту Бориспіль
5. СПА центр / Diva SPA	09:00 -21:00	Пакети послуг спа / велнес Спа-лаунж/зона для релаксації Масаж, оздоровчі процедури для волосся та тіла, оздоровчий спа-центр, солярій
6. Тренажерний зал	24/7	Роздягальня з шафками, фітнес, фітнес центр, сауна
7. Ресторан Teatro	06:30 -23:00	06:30 - 11:00 Сніданок (Буфетна лінія) 12:00 - 15:00 Обід / Lunch (пн-пт, Буфетна лінія) 16:00 - 23:00 А-la-card меню
8. Бар / Lobby Lounge Bar	07:00 - 01:00	Їжа, алкогольні та безалкогольні напої, сигарне меню
9. Обслуговування номерів (Room Service)	24/7	Цілодобове обслуговування в номерах (їжа, алкогольні та безалкогольні напої)
10. Пральня / Laundry	24/7	Прес для штанів Прасування одягу, хімчистка, пральня
Бездротовий доступ до Інтернету надається на всій території готелю безкоштовно. Безкоштовна приватна автостоянка на території готелю.		

Номерний фонд готелю «Опера» складає 140 номерів різних категорій (класік, стандарт, покращений, однокімнатний та двокімнатний люкс). Структура номерного фонду готелю за категоріями зображена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Розподіл номерного фонду готелю «Опера», м. Київ за категоріями

Класифікація номерів, їх особливості та тарифний план висвітлені у табл. 2.2.

Всі нижчезгадані ціни розраховані в Євро (розрахунок проводиться в українських гривнях за комерційним курсом продажу валют за номер) за одну ніч перебування та включають в себе наступні послуги:

- Безкоштовне підключення до безпроводного інтернету;
- Вільне відвідування тренажерного залу та аква-зони;
- Безкоштовне паркування;
- Туристичний збір 1% оплачується додатково;
- Сніданок в ресторані «Театро», з 6:30 до 11:00 ранку, оплачується додатково – 20 Євро на особу;

- Вартість додаткового ліжка в номері складає 50 Євро за ніч.

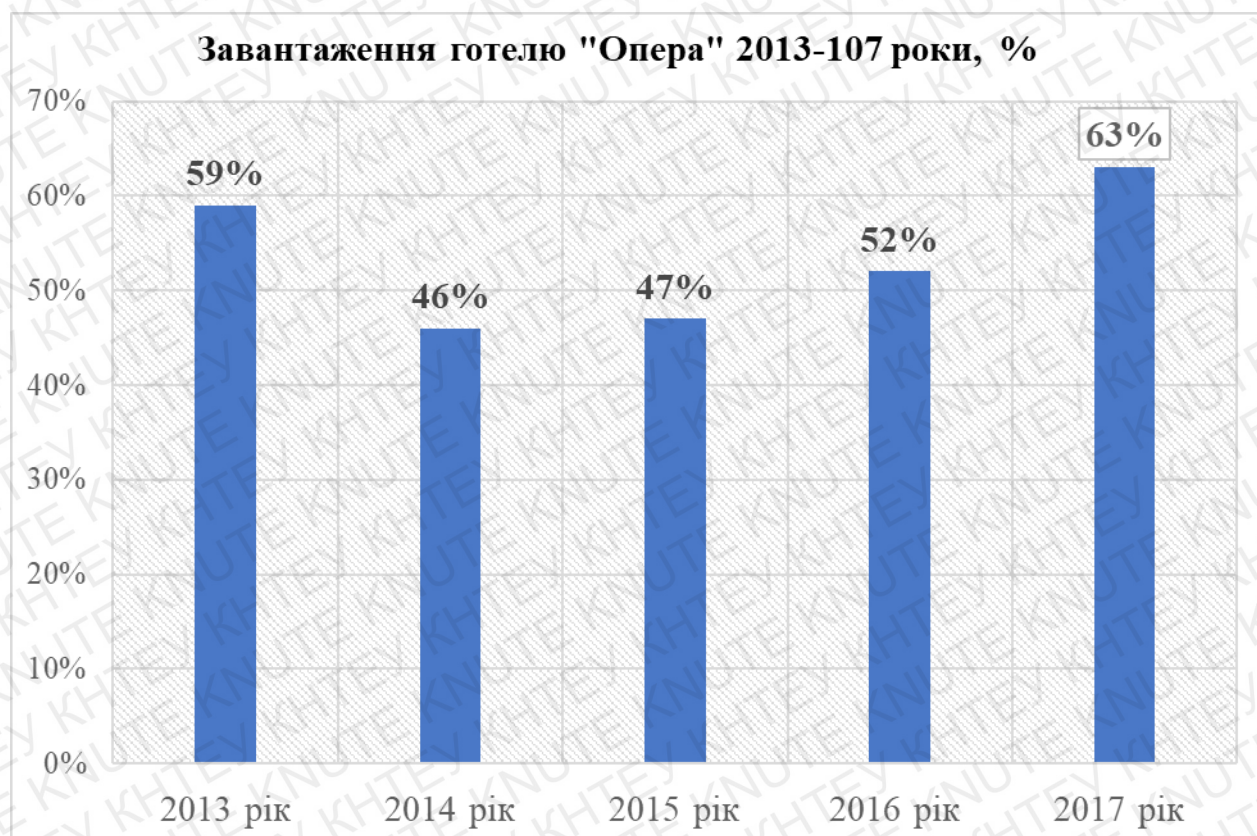
Таблиця 2.2

## Класифікація номерів та тарифний план готелю «Опера» 5\*

Класифікація номерів	Площа, м <sup>2</sup>	Опис готельного номеру, додаткові переваги	Тариф робочих днів (пн-чт), без сніданку, євро		Тариф вихідних днів (пт-нд), без сніданку, євро	
			1 ос.	2 ос.	1 ос.	2 ос.
Тип розміщення (одномісне, двомісне)			1 ос.	2 ос.	1 ос.	2 ос.
Номер стандарт та одномісний номер	20-29	відкривають широкий вибір для розміщення споживачів готельних послуг, у кожному номері є кондиціонер, Wi-Fi та провідний Інтернет, підігрів підлоги у ванних кімнатах, супутникове ТВ, сейф, міні-бар і пряма телефонна лінія; безкоштовні приналежності для приготування чаю і кави; косметичні засоби.	250	270	200	220
Номер Покращений	22-37	окрім переваг стандартної кімнати, мають більший розмір та зону відпочинку	300	320	250	270
Однокімнатний тематичний люкс (марокканський, французький)	45	кімната-студія, поєднана в одну кімнату спальня та вітальня, в кожній кімнаті є каво-машина для самостійного приготування кави	520	540	470	490
Двокімнатний тематичний люкс (японський, італійський, єгипетський, російський, американський)	63-65	окрема спальня та вітальня, в кожному номері, окрім переваг стандартної кімнати, є каво-машина для самостійного приготування кави, привітальні компліменти	620	640	570	590

	від готелю	
--	------------	--

Для проведення економічної оцінки діяльності готелю «Опера» доцільним буде проаналізувати рівень завантаження номерного фонду, що є показником величини попиту на готельні послуги підприємства. Динаміка завантаження номерного фонду готелю «Опера» зображена на рис. 2.5.



*Рис. 2.5. Динаміка завантаження номерного фонду готелю «Опера»*

За проведеним аналізом, показник завантаження номерного фонду починаючи з 2015 року має зростаючий характер, що є наслідком впровадження ефективної цінової політики, сезонних тарифів та спеціальних корпоративних тарифів для компаній. Підвищення середньорічного рівня завантаження до 63% говорить про відновлення попиту на послуги готелю.

На нашу думку, також доцільним є проаналізувати основні показники операційної діяльності готелю протягом останніх років. Діяльність готелю "Опера" доцільно проаналізувати за динамікою завантаження номерного фонду,

зміни доходу від реалізації номерного фонду та показника ADR (середній тариф на кімнату). Проаналізовані дані представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні показники діяльності готелю "Опера" за 2016-18 роки**

№	Показник	2015	2016	Абсолютний приріст 2015/2016	2017	Абсолютний приріст 2016/2017	2018 (прогноз)
1.	Room Revenue (дохід від реалізації номерного фонду), дол. США	2 919 636	3 145 083	+225 447	3 444 846	+ 299 763	3 972 582
2.	Оскупансу, % (завантаження)	49%	52%	+3%	62%	+10%	66%
3.	Average Room Rate (середній тариф), дол. США	124	122	-2	119	-3	122

Дані свідчать, що за останні 3 роки просліджується тенденція до зростання завантаження готелю, зростання доходу (дохід готелю від реалізації номерного фонду в 2017 році склав 3 444 846 дол.США, що на 225 447 дол.США (6,5%) більше попередніх років) але при цьому середній тариф за продану кімнату ADR зменшується. В загальному розумінні дані показники свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Головними умовами зростання ефективності діяльності національних готелів на міжнародному готельному ринку в даному випадку є збільшення доходу від реалізації номерного фонду через збільшення ADR та рівня завантаження, а також підтримання лояльності з постійними споживачами готельних послуг та заохочення нових, співпраця з глобальними системами

бронювання.

В 2018 році відділ продажу і маркетингу готелю працює над впровадженням гнучкої системи тарифів, системи корпоративних тарифів та сезонних знижок для підвищення лояльності споживачів готельних послуг.

Динаміка змін сукупного доходу готелю, доходу готелю від реалізації номерного фонду, від діяльності різних стратегічних одиниць бізнесу (відділ прийому та розміщення споживачів готельних послуг, відділ їжі та напоїв, спа та велнес-центр, пральня та інші) зазначена в табл. 2.4.

Сукупний дохід готелю «Опера» в 2017 році склав 4 786 637 дол. США, при цьому 71% складає прибуток від реалізації номерного фонду, прибуток від діяльності відділу їжі та напоїв складає 26,6% сукупного доходу, спа та велнес-центр – 0,5%.

Таблиця 2.4

**Динаміка доходу від основної діяльності готелю «Опера» за стратегічними одиницями бізнесу 2013-18 р. , дол. США**

Дохід від діяльності, дол.США	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (прогноз)
Відділ прийому та розміщення споживачів готельних послуг	4 902 714	3 600 050	2 919 636	3 145 083	3 444 846	3 972 582
Відділ їжі та напоїв	2 249 803	1 694 075	1 271 405	1 286 742	1 276 778	1 350 110
Спа та велнес-центр	240 957	62 413	23 825	16 736	16 833	16 800
Пральня	48 544	49 636	30 877	29 290	30 832	33 171
Інші	220 980	52 710	18 055	22 964	17 348	7 037
Всього дохід	7 674 854	5 464 515	4 263 797	4 500 815	4 786 637	5 379 701



Аналізуючи дані показники, можна зробити висновок, що доцільним є вдосконалення процесу надання додаткових послуг, розширення асортименту додаткових послуг, посилення маркетингової політики збуту додаткових послуг готелю.

За проведеним аналізом, дохід від реалізації номерного фонду у 2017 р. порівняно з 2013 знизився з 4904 тис. дол. США до 3445 тис. дол. США, найменший показник доходу визначається у 2015 р., але після 2016 року збільшилась кількість внутрішніх та зовнішніх туристів та дохід готелю почав зростати. За прогнозами, загальний прибуток готелю у 2018 році складе 5 379 701, при цьому прибуток від реалізації номерного фонду складе 74% загального прибутку готелю. Динаміку зміни розміру доходу готелю «Опера» зображено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка зміни розміру доходу готелю «Опера» за 2013-18 роки

За даними графічного аналізу можна стверджувати, що найбільший прибуток готель «Опера» мав за перші роки існування, попит на готельні послуги був великим, як і ціна, адже сновний сегмент споживачів готельної послуги

складали бізнес-туристи. Наступні роки характеризувались скороченням попиту внаслідок воєнно-політичної ситуації країні, і лише з 2016 почалось відновлення попиту на українському ринку готельних послуг і прибуток готелів виріс.

В 2017 році сукупний дохід готелю склав 4 786 637 дол. США, при цьому 71% з цього складає прибуток від реалізації номерного фонду, 29% - від реалізації додаткових послуг готелю.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників revenue-менеджменту готелю «Опера». Для аналізу даних показників діяльності готелю та порівняння їх з показниками конкурентів було обрано кокурентних сет готелів: Hyatt Regency Kiev, Hilton Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv, InterContinental Kiev (5-зіркові готелі м. Києва, що входять до міжнародних готельних мереж). Вищезазначені готелі мають спільні риси: однакову категорію, сегмент ринку, схоже місце розташування та стратегії позиціонування.

Для аналізу діяльності готелю було обрано показники завантаження номерного фонду, *ADR* (середньої ціни на 1 доступну кімнату) та *RevPAR* (виручки від реалізації номерного фонду, що припадає на 1 доступну кімнату). Результати аналізу показників revenue-менеджменту готелю «Опера» зображено у табл. 2.5.

Для готелів, що є потенціальними конкурентами та входять до конкурентного сету готелю «Опера», середня тривалість перебування у 2017-18 році склала 2,55 доби, що на 3% менше, ніж в попередньому році. За проведеним аналізом, середньорічний показник завантаження конкурентного сету готелів виріс на 19,6% і складає 63,5%.

Показник *ADR* (середній тариф за продану кімнату) конкурентного сету готелів в порівнянні з минулими роками знизився на 5,5% і складає 123,14 дол. США, при цьому показник *ADR* готелю «Опера» знизився на 2,4% і складає 119 дол.США, що є нижче середньоринкового показника даного сегменту.

Отримані результати є проявом того, що керівники готельних підприємств та revenue-менеджери готелів обирають більш гнучку та лояльну систему тарифів,

пропонують сезонні знижки для заохочення споживачів готельних послуг та підтримання попиту на готельні послуги.

Таблиця 2.5

Показники revenue-менеджменту конкурентного сету готелів (сегмент 5*-готелів) за 2016-17 роки				
Показник	2016	2017	Абсолютний приріст, дол.США	Відносний приріст, %
1.1. Завантаження номерного фонду, %	53,1	63,5	10,4	19,6
1.2. Завантаження номерного фонду готелю «Опера», %	52%	62%	10	19,2
2.1. Показник ADR (середній тариф за номер), дол. США	130,27	123,14	-7,13	-5,5
2.2. Показник ADR готелю «Опера»	122	119	-3	2,4
3.1. Показник RevPAR (виручки номерного фонду на один доступний номер), дол. США	69,19	78,20	9,01	13,0
3.2. Показник RevPAR готелю «Опера»	65,06	72,21	7,15	10,9
Конкурентний сет: Hyatt Kiev, Radisson Kiev, InterContinental, Premier Palace, Fairmont, Hilton (головні конкуренти готелю «Опера»)				

### **Порівняльний аналіз показників revenue-менеджменту готелю «Опера» та конкурентного сету готелів за 2016-17 роки**

Під час аналізу та оцінки діяльності готелю «Опера» було виявлено такі ключові досягнення підприємства на кінець 2017 року :

- Характерним є зростання частки корпоративного сегменту споживачів готельних послуг за рахунок надання спеціальних тарифів для компаній. Дохід від

реалізації номерного фонду виріс на 38% порівняно з 2016 роком (дані на листопад 2017 р. - 714400 дол. США та 518300 дол. США у 2016 р.);

- Зростання і вплив китайського ринку; співпраця з компаніями DIFKU (Державна інноваційна фінансово-кредитна установа) та Newlogic (туристичний оператор); Збільшення прямих контактів з споживачами готельних послуг та збільшення корпоративного сегмента;

- В залежності від попиту та сезонності протягом року були встановлені різні тарифні сітки BAR (best available rate) – найкращі доступні тарифи, що залежали від величини попиту, від мінімальної тривалості перебування (minlos – minimum length of stay), що підвищило лояльність споживачів готельних послуг та популярність готелю.

- За 2017 рік позиція готелю на Tripadvisor підвищилась з 13 до 6 місця серед готелів м. Київ;

- Активний продаж конференц-послуг - більше 120 компаній, які провели корпоративні та інші заходи в 2017 році; дві футбольні команди були розміщені в 2017 році (національна збірна Хорватії та "Партизан") та футбольна команда Real Madrid в травні 2018; підписання угоди з компанією China Health Group (що призвело до зростання частки туристів з Китаю);

- Бартерна угода з академією шеф-кухаря Гектора Браво від травня 2017 року (щодо проведення тренінгів підвищення кваліфікації для кухні).

## **2.2. Позиціонування готелю «Опера» у міжнародній готельній асоціації The Leading Hotels of the World**

Для формування міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» велике значення має участь готелю в міжнародній готельній асоціації The Leading Hotels of the World. На даний час готель «Опера» є єдиним учасником даного консорціуму серед готелів України, що підвищує його позиції серед конкурентів.

Участь в консорціумі LHW дає змогу готелю вийти на міжнародний готельний ринок, впливає на зростання доходу готелю, розширює сегмент постійних зовнішніх споживачів готельних послуг, створює новий імідж на міжнародному рівні. Переваги та недоліки участі готелю «Опера» у міжнародній асоціації асоціації The Leading Hotels of the World зазначено у табл. 2.6.

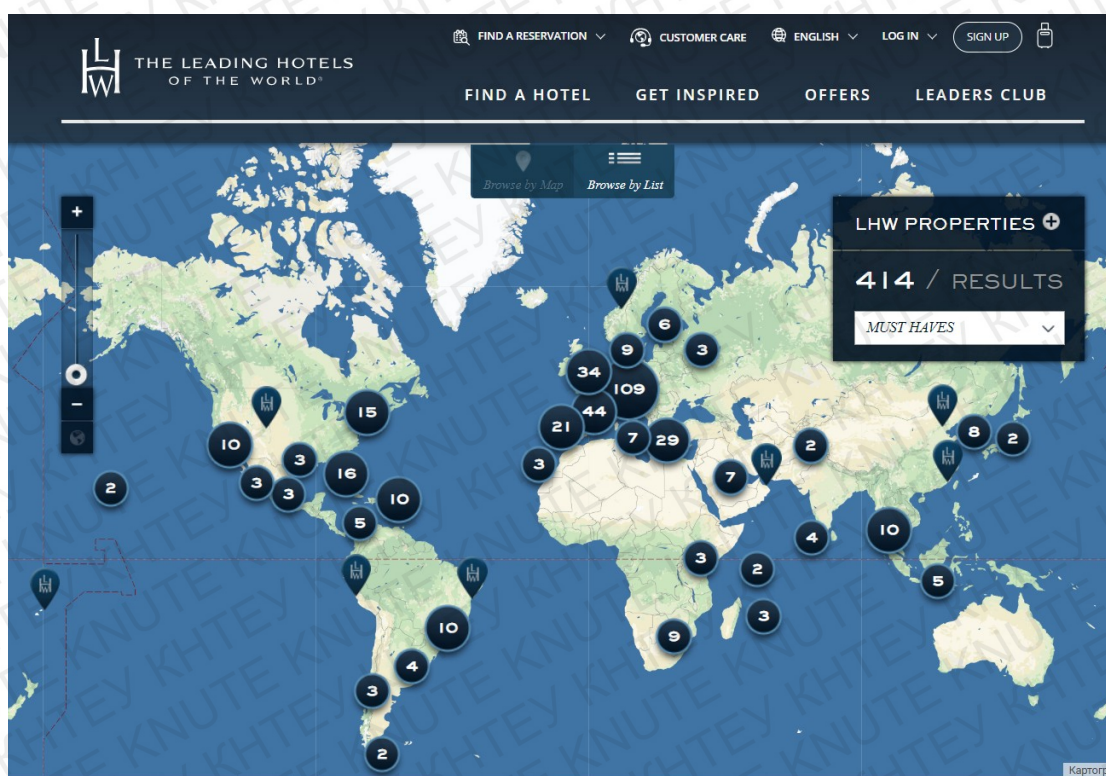
Таблиця 2.6

Переваги та недоліки участі готелю «Опера» у консорціумі LHW	
Переваги	Недоліки
1. Зростання доходів за рахунок зростання числа споживачів готельних послуг від включення готелю в каталог системи бронювання The Leading Hotels of the World	1. Невизначене позиціонування за рахунок стандартності послуг і форм їх надання
2. Впровадження інноваційних операційних процесів з використанням сучасних технологій, залучення експертів	2. Витрати на координацію діяльності консорціуму, маркетингові дослідження
3. Реклама, просування готелю на міжнародному готельному ринку, брендинг, створення нового іміджу (участь у міжнародному готельному бренді)	3. Уразливість і ризик за рахунок взаємозалежності учасників консорціуму
4. Удосконалення роботи персоналу, підвищення рівня сервісу, впровадження міжнародних стандартів обслуговування.	4. Нечіткість індивідуальної конкурентної позиції
5. Постійний контроль за підтриманням системи стандартів	5. Утрата гнучкості і можливості швидко реагувати на потреби місцевого ринку
6. Розширення сфер діяльності за рахунок виходу на нові ринки (національні та міжнародні)	

## Основні переваги та недоліки участі готелю в міжнародному консорціумі The Leading Hotels of the World

The Leading Hotels of the World (LHW) - одна з найстаріших і найпрестижніших асоціацій в готельному бізнесі, яка своєю головною метою ставить об'єднання кращих готелів світу і популяризацію їх на міжнародному ринку. Вона була заснована ще в 1928 році власниками 38 європейських і єгипетських готелів категорій тільки luxury і deluxe. З тих пір асоціація дотримується ідеології розкішного відпочинку і удосконалює її відповідно до вимог часу. З березня 2007 року готель «Опера» являється єдиним членом асоціації The Leading Hotels of the World в Україні, гарантуючи розміщення і обслуговування на рівні світових стандартів. [67]

На сьогодні в асоціацію LHW входять 414 п'ятизіркових готелів (як окремі готелі, так і готельні мережі) в 68 країнах світу і членство в асоціації є гарантом високої якості послуг. Мапа поширення об'єктів-учасників асоціації LHW по всьому світу представлена на рис. 2.7. Робота асоціації поділена штаб-квартирою в Нью-Йорку між основними офісами по всьому світу. Офіс The Leading Hotels of the World в Україні - 25-й за рахунком.



*Рис. 2.7. Мапа поширення учасників The Leading Hotels of the World за країнами світу*

Асоціація LHW за організаційною формою управління є консорціумом, що дає готелям можливість бути незалежними підприємствами у володінні та управлінні, при цьому отримуючи переваги від об'єднаних зусиль в області маркетингу. Консорціум - група організацій в сфері гостинності, яка заснована на союзі з метою отримання взаємної вигоди для своїх членів. В більшості випадків об'єднання незалежних готелів та готельні асоціації характерні для західних країн. Для розуміння масштабів розвитку асоціації LHW у табл. 2.7 представлено рейтинг міжнародних готельних асоціацій в світі за поширеністю та обсягом номерного фонду.

*Таблиця 2.7*

**ТОП-10 незалежних готельних об'єднань за обсягом номерного фонду\***

№	Бренд	Штаб-квартира	Номери	Готелі
1	Hotusa Hotels	Барселона, Іспанія	232 904	2 587
2	Kevtel Hotels	Барселона, Іспанія	147 247	1 401
3	Associated Luxury Hotels	Орlando, Флорида, США	138 154	247
4	Preferred Hotels & Resorts	Чикаго, США	137 511	687
5	Global Hotel Alliance	Дубай, ОАЕ	124 600	615
6	Worldhotels	Франкфурт, Німеччина	84 711	372
7	HotelREZ Hotels and Resorts	Наттінгемшир, Великобританія	62 634	950
8	Supranational Hotels	Лондон, Великобританія	61 168	503
9	The Leading Hotels of the World	Нью-Йорк, США	54 801	414
10	Logis Hotels	Париж, Франція	48 277	24

\*Складено за даними міжнародного рейтингу готелів HOTELS 325

Об'єднання незалежних готелів у консорціум дозволяє їм конкурувати з інтегрованими мережами. Готельний консорціум виграє від економії на масштабі стосовно маркетингу, придбання обладнання, об'єднання в комп'ютерну систему бронювання. За участь у консорціумі стягується плата, яка може становити 1% обороту.

Членами асоціації The Leading Hotels of the World є найвідоміші суб'єкти міжнародного готельного бізнесу. Це готелі, що входять до мережі The Luxury Collection (ІТТ Sheraton), Concorde, Kempinski, Orient Express, Mandarin Oriental, Ritz-Carlton і інші. З 1999 року Асоціація ще більше зміцнила свій вплив, створивши в рамках бренду новий підрозділ - The Leading Small Hotels of the World - для готелів, які володіють невеликим номерним фондом.

Щорічно консорціум збільшується за рахунок нових членів, їх нечисленність свідчить про елітарність мережі. Унікальність компанії полягає в тому, що готелі приймаються в асоціацію тільки за рішенням спеціальної комісії після багаторівневої перевірки відповідності стандартам якості по 1500 критеріям, які повинні зберігатися протягом всього часу членства в асоціації. При порушенні стандартів і в результаті невідповідності багаторічному іміджу компанії, готель може бути примусово виведений з бренду.

Передбачено два варіанти участі в консорціумі: на умовах простого членства (ліцензійна угода, тимчасове членство, традиційне членство) і на правах акціонера.

Всі члени асоціації приєднуються до єдиного міжнародного готельного бренду The Leading Hotels of the World та повинні використовувати логотип, в якому зазначено, що готель є членом організації та надавати цю інформацію у всіх друкованих та електронних рекламних матеріалах. Це включає в себе оголошення, брошури, інформаційні бюлетені, веб-сайти і т.д. Вся документація, що надсилається споживачам готельних послуг (підтвердження бронювання, створені в каналах Leading Hotels of the World, листи) також мають містити логотип. Також члени готелю отримують одну бронзову дошку, яка має бути прикріплена до фасаду готелю, біля головного входу. Щорічний каталог The



Leading Hotels of the World, який включає в себе повний список всіх готелів-учасників, повинен бути чітко висвітлений та лежати на видимому місці у кожному номері. Кожному готелю надаються дві стійки для брошур з настільними таблицями для відображення щорічних довідників у зоні прийому / лобі готелю.

Готель-учасник асоціації The Leading Hotels of the World постійно оцінює потенційних та існуючих учасників, використовуючи вимогливий набір стандартів якості. Критерії оцінювання періодично переглядаються, щоб відповідати очікуванням сучасного споживача готельних послуг. Перевірка готельного продукту та стандартів обслуговування проходить через Leading Quality Assurance, компанію, яка проводить анонімні перевірки готелів для найпрестижніших світових організацій готельного бізнесу.

Перевірка готелю перед вступом до асоціації The Leading Hotels of the World проходить за таким алгоритмом:

- 1) готель-кандидат подає заявку;
- 2) проводиться перевірка готелю компанією Leading Quality Assurance на відповідність поняттю «розкішний готель» та стандартам LHW за 1500 показниками;
- 3) проводиться висновок за результатами перевірки, за необхідністю складаються докладні рекомендації з приводу поліпшення умов готелю щодо номерного фонду, додаткових послуг, сервісу;
- 4) час від часу в готель, що є новим учасником асоціації, під виглядом звичайного споживача готельних послуг інкогніто прибуває перевіряючий і робить поточну ревізію рівня сервісу готелю.

Детальна система пунктів, за якими перевіряється готель, призначена для охоплення всіх фаз циклу обслуговування споживача готельних послуг, починаючи від резервування до виїзду з готелю.

Премія Commitment to Excellence Awards традиційно вручається тим готелям, чия концепція обслуговування виходить за рамки стандарту. Враховується і позитивний ефект від їх природоохоронної, суспільної та

культурної діяльності. Володарями премії Commitment to Quality Awards стали готелі різних регіонів світу, відмічені за високу якість обслуговування.

Для підтримки попиту на міжнародному рівні асоціація The Leading Hotels of the World впровадила спеціальну систему лояльності для споживачів готельних послуг – членство у клубі Leaders Club для споживачів, які регулярно проживають в готелях LHW і цінують вищий рівень обслуговування. Критерії потенційного учасника Leaders Club зазначено на рис. 2.8.

<b><i>Характеристика потенційного учасника Leaders Club – постійного споживача готельних послуг готелю LHW</i></b>
Мандрівники віком 45-54 років, подорожують без дітей
Проживають в готелі від 3х і більше ночей
Бронюють номер через ресурс асоціації lhw.com за тарифом від 350 дол.США
В середньому витрачають в готелі більше 100 дол.США в день на додаткові послуги
Подорожують різними країнами світу більше 8 разів у рік
Бізнес-андрівники, але подорожують не з метою корпоративних заходів чи конференцій

*Рис. 2.8. Характеристика потенційного учасника клубу Leaders Club*

Існують 3 рівні членства у клубі Leaders Club: «club» (базовий рівень), «sterling» (срібний рівень), «aurelian» (вищий рівень) кожен з яких має свої рівні привілеїв та певні бонуси для споживачів готельних послуг.

Карта лояльності Leaders Club (рівень “club”) є доступною у продажу і коштує 175 дол. США на рік, але керівництво кожного готелю, що входить до асоціації, може подарувати рік безкоштовного членства у клубі Leaders Club тим споживачам готельних послуг, хто відповідає характеристикам потенційного учасника клубу. Характеристика системи лояльності для споживачів готельних

послуг, що проживають в готелях асоціації The Leading Hotels of the World зображена на рис. 2.9.

<b>Рівні лояльності за участі у клубі Leaders Club</b>		
<b><i>Рівень club (просте членство)</i></b>	<b><i>Sterling (срібний рівень)</i></b>	<b><i>Aurelian (вищий рівень)</i></b>
<p>Вартість 175 дол.США (гість может отримати карту лояльності безкоштовно, проживаючи в готелі LHW)</p> <p>Безкоштовне підвищення категорії номера (апгрейд) до заїзду споживача готельних послуг за попереднім запитом <b>1 раз на рік</b> та за ініціативою менеджменту готелю на заїзді;</p> <p>Безкоштовний ранній заїзд та пізній виїзд за можливістю;</p> <p>Безкоштовний Wifi;</p> <p>Безкоштовний сніданок на 2х;</p> <p>Можливість заробити бонуси за кожне проживання в готелі LHW та згодом використати їх;</p>	<p>Рівень досягається, якщо гість витрачає більше 5000 дол.США на проживання в готелях LHW</p> <p>Безкоштовне підвищення категорії номера (апгрейд) до заїзду споживача готельних послуг за попереднім запитом <b>5 разів на рік</b></p> <p>Безкоштовний ранній заїзд та пізній виїзд за можливістю;</p> <p>Безкоштовний Wifi;</p> <p>Безкоштовний сніданок на 2х;</p> <p>Можливість заробити бонуси за кожне проживання в готелі LHW та згодом використати як безкоштовне проживання у готелі;</p>	<p>Рівень членства надається безпосередньо керівником асоціації LHW споживачу готельних послуг, що посідає топ-позиції (1%) в рейтингу найвибагливіших споживачів готельних послуг, які витрачають найбільше коштів на проживання в готелях у рік</p> <p><b>Безлімітна кількість</b> апгрейдів за запитом споживача готельних послуг;</p> <p>Гарантоване бронювання номеру (керівництво готелю не може відмовити гостю у поселенні, навіть при 100% завантаженні);</p> <p>Гарантований пізній виїзд о 16:00;</p> <p>Безкоштовний Wifi;</p> <p>Безкоштовний сніданок на 2х;</p> <p>Можливість заробити бонуси за кожне проживання в готелі LHW та згодом використати як безкоштовне проживання у готелі;</p>
<p><b><i>При проживанні в готелі гість може заробити бонуси (до 3х ночей за 1 проживання) та обміняти їх на ніч в готелі. 20 витрачених дол. США = 1</i></b></p>		

**бонус (поінт). Безкоштовна ніч в готелі стратує від 4000 поінтів.**

Рис. 2.9. Умови системи лояльності за участі в клубі Leaders Club Місія готелю «Опера» як учасника асоціації The Leading Hotels of the World: надавати унікальний продукт та персоніфікований сервіс з повагою до кожної деталі, на постійній основі, відповідаючи останнім світовим тенденціям.

Серед своїх головних конкурентів готель займає одну з лідируючих позицій, випереджаючи конкурентів за такими позиціями: популярність серед населення, рівень професіоналізму персоналу, якість основних послуг, асортимент додаткових послуг. Серед сильних сторін готелю слід відзначити привабливе розташування, кваліфікований персонал, оптимальне співвідношення ціни і якості послуг.

Готель «Опера» останні 2 роки знаходиться на першій позиції за обсягами продажу номерного фонду серед 5-зіркових готелів м. Києва рис. 2.10.

<b>ТОП готелів з найвищим показником продажу 2017 Київ</b>		<b>ТОП готелів з найвищим показником продажу 2018 Київ</b>	
Категорія готелю	Готель	Категорія готелю	Готель
4 зірки	Ukraine Hotel	4 зірки	Ukraine Hotel
	Khreschatyk City Center Hotel		Khreschatyk City Center Hotel
	Alfavito		Staro Hotel
	Mercure Kyiv Congress		Alfavito
	President Hotel		Royal Hotel De Paris
	Holiday Inn Kiev		Royal Grand Hotel
	Royal Olympic Hotel		Bontiak Hotel
	Senator Maidan		CityHotel
	11 Mirrors		President Hotel
Staro Hotel	5 зірок	<b><i>Opera</i></b>	
<b><i>Opera</i></b>		Fairmont Grand Hotel Kiev	
Fairmont Grand Hotel Kiev		City Holiday Resort & SPA	
Hilton Kyiv		Hyatt Regency Kyiv	
Hyatt Regency Kyiv		Hilton Kyiv	
City Holiday Resort & SPA	3 зірки	Premier Hotel Rus	
3 зірки		Tourist	Tourist
		Premier Hotel Lybid	Premier Hotel Lybid
	Premier Hotel Rus	Royal Congress Hotel	

*Рис. 2.10. Топ-лист готелів м. Києва, що характеризуються найбільшим обсягом продажу номерного фонду (усереднені дані туристичних агенств, онлайн-ресурсів бронювання)*

За останні роки готель «Опера» було нагороджено такими міжнародними преміями та відзнаками:

- 1) Бутік-готель року за версією Hospitality Awards 2012;
- 2) Лідер міжнародної туристичної індустрії м. Києва;
- 3) Відзнака кращого готелю з оцінкою 4.6 із 5 за версією Hotels.com;
- 4) Рекомендація Holiday Check 2018;
- 5) Один із найкращих і рекомендованих готелів за оцінкою споживачів готельних послуг на TripAdvisor.

Серед постійних споживачів готельних послуг готелю є сегмент як внутрішніх туристів, так і зовнішніх, бізнес-мандрівників та з метою відпочинку. Детальна сегментація споживачів готельних послуг та аналіз продажу номерного фонду за 2016-17 роки зазначена у табл. 2.8.

Отже, аналізуючи отримані дані, можна стверджувати, що доля внутрішніх туристів складає близько 33%, доля зовнішніх туристів, що приїжджають з різних країн – 67%. Це свідчить про зростання сегменту зовнішніх туристів та вихід готелю на міжнародний рівень. За даними таблиці, найбільший тарифний план мають індивідуальні бізнес-туристи (середній тариф ADR дорівнює 138,5 дол.США), що бронюють номер через ресурс асоціації LHW, саме цей сегмент споживачів приносить готелю найбільший прибуток. Найменший дохід приносять груповий та корпоративний сегменти, для яких впроваджуються спеціальні тарифні плани та корпоративні тарифи, що призводить до зменшення показника середньої ціни за номер та сукупного доходу готелю. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що для підвищення доходу готелю потрібно розвивати сегмент індивідуальних бізнес-туристів, оскільки він є найбільш прибутковим.

Перш за все, отримані дані є результатом співпраці готелю «Опера» та провідної міжнародної готельної організації The Leading Hotels of the World, оскільки основний сегмент зовнішніх туристів, що відвідують готель, надходить

саме через ресурс бронювання та маркетингову програму LHW, і завдяки даній співпраці готель набуває позитивного іміджу на міжнародному рівні, що підвищує його міжнародну конкурентоспроможність.

Таблиця 2.8

СЕГМЕНТИ РИНКУ 2016-17 РОКИ	ПОКАЗНИКИ 2016 РОКУ				ПОКАЗНИКИ 2017 РОКУ			
	Люди нодіб	% від заг. кільк.	ADR	Room Revenue (дохід від реал. НФ)	Людин одіб	% від заг. кільк.	ADR	Room Revenue (дохід від реал. НФ)
Місцеві корпоранти	4010	17,1%	129,3	518340	5924	21,5%	120,6	714396
Корпоранти LHW	471	2,0%	113,4	53426	683	2,5%	114,7	78313
Індивідуальні споживачі готельних послуг від LHW	1209	5,2%	152,0	183719	1659	6,0%	138,5	229746
Індивідуальні споживачі готельних послуг від тур. агенцій та орг-й	5266	22,4%	133,0	700295	9509	34,5%	124,7	1185940
Глобальні туроператои	856	3,6%	113,9	97459	2203	8,0%	105,8	233166
Туристична індустрія	60	0,3%	70,9	4255	31	0,1%	72,8	2256
Спорт.сектор	6448	27,5%	115,5	744955	2579	9,4%	71,2	183612
Урядові організації	2327	9,9%	83,1	193336	1783	6,5%	86,8	154834
Бізнес туристи	20647	88,0%	120,9	2495784	24371	88,5%	114,2	2782263
Групові туристи	1181	5,0%	181,3	214147	1167	4,2%	184,9	215820
Пакетні пропозиції	2	0,0%	148,0	296	4	0,0%	241,5	966
Споживачі готельних послуг з метою відпочинку	1183	5,0%	181,3	214443	1171	4,3%	185,1	216786
Всього інд. туристів	21830	93,0%	124,2	2710227	25542	92,7%	117,4	2999049
Групи LHW	9	0,0%	130,0	1170	0	0,0%	0,0	0
Групи від урядових рганізацій	233	1,0%	96,6	22500	228	0,8%	96,2	21935
Бізнес-групи	1357	5,8%	105,9	143768	1635	5,9%	96,6	157976
Групові тури	278	1,2%	79,9	22221	369	1,3%	83,9	30962
Всього груп	1635	7,0%	101,5	165990	2004	7,3%	94,3	188938
Сукупний дохід, дол. США	23465	100,0 %	123	2876217	27546	100,0%	116	3187987
Всього людинодіб надано	24988				29051			
Всього доступних людинодіб	44202		RevPAR 65,1 дол. США		43518		RevPAR 73,3 дол. США	
Завантаження, %	56,53%				66,76%			

Відсоток проданих людинодіб	53,09%	63,30%
--------------------------------	--------	--------

### **Сегментація споживачів готельних послуг та аналіз прибутку готелю «Опера» за 2016-17 роки**

#### **2.3. Комплексна оцінка міжнародної конкурентоспроможності готелю**

Останнім часом як в теорії, так і на практиці все більшу увагу звертають на комплексне вирішення проблеми оцінки та підвищення конкурентоспроможності готелю. Основними завданнями комплексного аналізу є виділення основних складових комплексної методики оцінки підприємств міжнародного готельного бізнесу, дослідження рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на національному та міжнародному готельних ринках.

Гостра конкурентна боротьба на міжнародному ринку готельних послуг обумовлює необхідність оцінки конкурентоспроможності готелю «Опера» порівняно з конкурентами. Кожен готель, здійснюючи свою діяльність, намагається закріпити й розширити свої позиції на міжнародному ринку готельних послуг. Для цього нагальною стає потреба в реальному оцінюванні рівня власної конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, а також позицій найближчих конкурентів.

Вважаємо доцільним при оцінці конкурентоспроможності готелю «Опера» використовувати комплексний метод, що містить аналіз результатів фінансово-господарської діяльності, конкурентоспроможності готельних послуг та ринкової позиції підприємства у внутрішньогалузевій конкуренції.

Для подальшої комплексної оцінки конкурентоспроможності готелю «Опера» доцільно навести характеристику економічної діяльності готелю. Річний прибуток готелю на кінець січня 2017 року склав 3 188 млн. дол. США, що на 5,3% більше попереднього року; в листопаді 2017 показник річного прибутку готелю від діяльності департаменту їжі та напоїв склав 1,207 млн. дол. США, що на 13,7% більше за плановий (1,062 млн. дол. США). Можна стверджувати, що показники функціонування та економічної діяльності готелю мають динамічно розвиваючийся характер. Профіль прибутку готелю «Опера» за 2013-2017 роки,

дол. США наведено у табл. 2.9. Виходячи з отриманих даних можна зробити висновки, що рівень завантаження номерного фонду має зростаючий характер, що свідчить про відновлення попиту на готельні послуги.

При цьому середній тариф на кімнату за 5 років знизився на 50 дол. США, це пояснюється тим, що керівництво готелю та менеджери відділу продажів впроваджують гнучку систему лояльності та знижок для постійних споживачів готельних послуг, спеціальні корпоративні тарифи для компаній та тарифи вихідного дня.

Таблиця 2.9

### Профіль прибутку готелю «Опера» за 2013-2017 роки, дол. США

№	Показники, що впливають на прибуток	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (бюдж)
1.	Кількість доступних ліжокдів за рік	47 295	47 511	47 687	48 335	47 701	48 545
2.	Кількість наданих ліжокдів за рік	27 926	21 930	22 391	25 325	28 964	32 055
3.	Рівень завантаження номерного фонду %	59%	46%	47%	52%	62%	66%
4.	Середній тариф за 1 кімнату (людинодобу)	172	161	127	122	119	122
5.	Прибутковість номерного фонду	73%	77%	81%	81%	79%	76%
6.	Прибутковість відділу їжі та напоїв	27%	17%	12%	29%	22%	12%

Для кращого розуміння конкурентного середовища та конкурентоспроможності готелю «Опера» нами було проаналізовано позиції готелю «Опера» та його найближчих конкурентів (5-зіркові готелі м. Києва, що входять до міжнародних готельних мереж: Hyatt Regency Kiev, Hilton Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv, InterContinental Kiev). Вищезазначені готелі мають спільні риси: однакову категорію, сегмент ринку, схоже місце розташування та стратегії позиціонування. Дані були зібрані на загальнодоступних онлайн-ресурсах booking.com, tripadvisor.com, hotels.com, а також сайти готельних



підприємств. Аналіз конкурентних переваг конкурентної групи готелів було проведено експертним методом, результати даного аналізу занесено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Порівняльна характеристика конкурентного стану готелю «Опера» та його найближчих конкурентів\***

Показник оцінки (1-5 балів)	Готелі, що оцінюються				
	Готель Опера 5* м. Київ	«Hilton Kyiv»	Fairmont Grand Hotel	Inter Conti- nental Kiev	Hyatt Regency Kiev
1. Розташування	4	3	4	5	5
2. Номерний фонд	3	5	5	4	4
3. Додаткові послуги	4	5	5	4	5
4. Конференц-сервіс	5	5	4	4	4
5. Програма лояльності	4	5	4	4	4
6. Ціна	5	4	3	4	4
7. Оцінка обслуговування (booking.com, tripadvisor.com, hotels.com)	5	4	4	5	5
Сукупна оцінка	30	31	29	30	31

\*складено автором за даними сайтів booking.com, tripadvisor.com, hotels.com

За результатами експертної оцінки можна зробити висновок, що найвищу конкурентну позицію займає готель «Hilton Kyiv», випереджаючи своїх конкурентів якістю номерного фонду, асортиментом додаткових послуг та програмою лояльності. Готель «Опера» посідає 2 місце, оскільки має не найкращі показники якості номерного фонду, адже готель знаходиться в історичній будівлі

і готельні номери мають незвичайне планування та нестандартні розміри, що не відповідають категорії 5\*. Проте, якість обслуговування та кваліфікація персоналу готелю «Опера» мають найвищі оцінки, що свідчить про якісний відбір, навчання та мотивацію персоналу.

Виходячи з отриманих даних було побудовано профілі конкурентоспроможності готелю «Опера» та двох найближчих конкурентів, які мають найбільші бали за результатами оцінки (готелі Hilton та Hyatt Regency Київ) для наочного порівняння конкурентоспроможності готелю та конкурентів. Профіль конкурентоспроможності готелю «Опера» та найближчих конкурентів зображено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Профіль конкурентоспроможності готелю «Опера» та найближчих готелів-конкурентів Hilton та Hyatt Regency Kiev

Серед всіх готелів конкурентної групи готель «Опера» має найвищі показники завантаження номерного фонду та найбільш лояльну, за думкою споживачів, цінову політику, адже відділ продажу готелю постійно розробляє та поновлює тарифний план, в залежності від попиту, сезонності, а також систему

корпоративних тарифів. До того ж, участь у міжнародному консорціумі The Leading Hotels of the World підвищує позиції готелю на міжнародному ринку готельних послуг, адже це є гарантом якості готельного продукту, дотримання готелем міжнародних стандартів обслуговування та означає приналежність готелю до міжнародної мережі.

На нашу думку, комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності готелю «Опера» має складатися з таких етапів: вивчення ринку та вибір бази порівняння; визначення факторів і показників конкурентоспроможності, за якими буде проведено оцінювання; здійснення аналізу отриманих результатів; визначення резервів зростання рівня конкурентоспроможності; розробка рекомендацій щодо впровадження виявлених резервів.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності та результатів діяльності готелю нами було обрано розрахункові показники, що використовуються для оцінки конкурентного стану готелів у зарубіжній практиці, а саме індекси MPI (індекс проникнення на ринок), ARI (індекс середньої вартості номера) і RGI (індекс генерації доходу готельного підприємства) для оцінювання конкурентного стану готельних підприємств.

Значення індексу проникнення на ринок готельного підприємства (MPI), індексу середньої вартості номера готельного підприємства (ARI) та індексу генерації доходу готельного підприємства (RGI) відображають конкурентний стан готелю «Опера» на конкретний момент часу його функціонування на ринку.

MPI (Market Penetration Index) – індекс проникнення на ринок готельного підприємства, який розраховується за формулою:

$$MP = \frac{RO_h}{RO_m}, \quad (2.1)$$

де:  $RO_h$  – кількість людинодіб, наданих готелем за певний проміжок часу;

$RO_m$  – кількість людинодіб, наданих на ринку за певний проміжок часу.

Згідно з звітними даними глобальних систем бронювання (Global distribution systems, GDS: Amadeus, Galileo, Worldspan, Sabre), протягом 2017 року готелями м. Києва було надано 33145 людино-діб, серед них 1750 людино-діб надав готель «Опера» (маються на увазі бронювання, які робились безпосередньо через дану систему бронювання).

Отже, показник MPI проникнення готелю Опера на готельний ринок м. Києва дорівнює:  $1750/33145 = 0,053$  або 5,3%, що характеризує готель як популярний засіб розміщення серед готелів всіх категорій м. Києва.

Наступним показником є ARI (Average Rate Index) – індекс середньої вартості номера готельного підприємства, який розраховується за формулою:

$$ARI = \frac{AR_h}{AR_m},$$

(2.2)

де:  $AR_h$  – середня ціна за кімнату готелю;

$AR_m$  – середня ціна за кімнату на ринку готельних послуг.

Для готелю «Опера» даний індекс має наступне значення:  $121/123,14 = 0,97$  або 97%. Це свідчить про те, що готель має середньоринкову ціну на готельний номер та в ціновій політиці орієнтується на потенційних конкурентів і попит на готельні послуги.

Індекс генерації доходу готельного підприємства RGI (Revenue Generator Index) розраховується за формулою:

$$RGI = \frac{RevPar_h}{RevPar_m},$$

(2.3)

де:  $RevPar_h$  – середній дохід з кімнати готелю;

$RevPar_m$  – середній дохід з кімнати на ринку готельних послуг.

Індекс генерації доходу готелю «Опера» протягом 2017 року дорівнює:  $98/78.2 = 1,25$ . Виходячи з цього, можна стверджувати, що готель «Опера» характеризується ефективною економічною діяльністю та має один із високий показник прибутку на 1 доступну кімнату, що є вищим за середньоринковий.

Динаміка змінювання цих індексів може бути використана для визначення факторів, що впливають позитивно або негативно на діяльність готелю в цілому і його міжнародна конкурентоспроможність зокрема.

Також пріоритетне значення при проведенні процесу оцінювання конкурентоспроможності готелю «Опера» мають особливості оцінки готельної послуги споживачами як найбільш важливої складової оцінки конкурентоспроможності готельних послуг.

Нами були проаналізовані дані про послуги готелю «Опера» з інноваційної платформи для управління гостьовим досвідом (Customer Engagement Management) Medallia. Дана система збирає дані зворотного зв'язку (відгуки, оцінки) у всіх споживачів готельних послуг, що проживали в готелі, через онлайн-анкетування, взаємодію в соцмережах, користування сайтом, спілкування через контактний центр або email.

Американська компанія Medallia надає технології виміру задоволеності споживача готельних послуг. Система оцінки відбувається таким чином: після виїзду гість отримує лист електронною поштою з проханням заповнити анкету, що дозволяє оцінити задоволеність рівнем оснащення і сервісу. Дана анкета є дуже детальною, вона складається з 200 питань, що деталізують всі моменти перебування споживача готельних послуг та користування послугами готелю. Оцінки виставляються за 10-бальною шкалою, після чого виводиться середній бал за даним відгуком.

Далі вона сортує негативний гостьовий досвід, розробляючи на його основі рекомендації з покращення послуги та сервісу і розподіляє подальші завдання між менеджерами компанії.

Головна перевага роботи з Medallia - можливість визначити залежність фінансових і операційних показників компанії від даних про досвід споживачів

готельних послуг з метою чіткого визначення зон порашення та інвестування. Результати обробки та аналізу даних готелю «Опера» зображено на рис. 2.12.

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що готель «Опера» має високу позитивну гостьову оцінку, адже лише 0,69% опитаних споживачів готельних послуг лишили негативний відгук про готельну послугу, 84,03% споживачів готельних послуг мають позитивне враження. Наймешу оцінку отримав показник якості номерного фонду, це і є основною проблемою готелю – потреба в реновації будівлі. Найбільшу оцінку отримав показник якості та кваліфікації персоналу, що свідчить про те, що персонал та рівень обслуговування є конкурентною перевагою серед інших готелів.

<b>Вимір задоволення споживачів готельних послуг</b>						
<i>Кількість відправлених запитів на анкетування та споживчу оцінку : 1569</i>			<i>Кількість відповідей : 145</i>			
<b>Аналізуючи отримані відповіді, можна виділити такі позиції споживачів готельних послуг:</b>						
<b><i>Промоутери – 84,03%</i></b> (споживачі готельних послуг, які лишають позитивні відгуки про готель та розширюють аудиторію потенційних споживачів готельних послуг) <i>Середня оцінка 9-10 балів</i>		<b><i>Пасивні - 15,28%</i></b> (Споживачі готельних послуг, що пасивно ставляться до послуг готелю та утримуються від відгуків та оцінок) <i>Середня оцінка 7-8 балів</i>		<b><i>Критики – 0,69%</i></b> (Споживачі готельних послуг, що лишають негативні відгуки та скарги) <i>Середня оцінка 1-6 балів</i>		
<b>Загальні враження (оцінка за шкалою 1-10 балів)</b>						
Загальне враження про готель	Враження про процес бронювання	Враження про: -заїзд -виїзд	Враження про готельний номер	Враження про персонал та рівень сервісу	Враження про послуги відділу їжі та напоїв	Загальне враження від відпочинку та умов
<b>9,23</b>	<b>9,41</b>	<b>9,41</b>	<b>8,95</b>	<b>9,76</b>	<b>9,15</b>	<b>9,07</b>
<b>Готовність рекомендувати готель 9,35</b>				<b>Готовність повернутися ще раз 9,34</b>		

*Рис. 2.12. Вимір рівня задоволення споживачів послуг готелю «Опера» на інноваційній платформі Medallia (2016-2017 рр.)*

В загальному розумінні, онлайн-платформа Medallia допомагає отримати реальну гостьову оцінку готельного продукту, виявити конкурентні переваги та визначити недоліки готелю та показники, які потребують удосконалення, а також можливість визначити залежність фінансових і операційних показників компанії від даних про досвід споживачів готельних послуг.

Для узагальненої оцінки міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» та виявлення його можливостей та ризиків, використаємо метод SWOT - аналізу, що є кінцевим етапом аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ. Першим етапом є поглиблений аналіз сильних та слабких сторін підприємства, що в підсумку впливають на розвиток підприємства та рівень його прибутку. Результати даного аналізу зазначено у табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

№	Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Виробництво основних і додаткових послуг	1. Широкий асортимент послуг. 2. Високий рівень якості послуг. 3. Можливість впровадження інновацій.	1. Потреба у фінансах для розширення спектру додаткових послуг. 2. Моральний та фізичний знос номерного фонду
2.	Персонал	1. Висока кваліфікація персоналу. 2. Мотивація персоналу. 3. Високий рівень організаційної культури 4. Наявність системи підвищення кваліфікації персоналу.	1. Неефективні методи управління персоналом. 2. Висока плінність кадрів.
3.	Інноваційно-інвестиційна діяльність	1. Стимулювання інноваційної активності 2. Дотримання стратегії стабільності.	1. Неефективна інноваційна політика 2. Відсутність інвестицій
4.	Маркетинг	1. Внутрішня реклама 2. Цінові переваги на ринку. 3. Наявність власного бренду 4. Багаторічна позитивна репутація	1. Непродумана маркетингова політика, відсутність сучасних маркетингових комунікацій.

5.	Управління	1. Ефективна стратегія. 2. Оптимальна орг. структура 3. Раціональний розподіл керівників відділів. 4. Залучення інвестицій.	1. Пасивна кадрова політика. 2. Відсутність командної роботи.
----	------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

### Сильні і слабкі сторони готелю «Опера»

Наступним етапом аналізу є виявлення ризиків підприємства та можливостей розвитку, виходячи з отриманих даних. Результати SWOT- аналізу готелю «Опера» зазначено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### SWOT- аналіз готелю «Опера» 5\*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Місцезнаходження в центральній частині міста; 2. Широкий асортимент послуг; 3. Досить висока кваліфікація персоналу; 4. Цінові переваги на ринку; 5. Готель «Опера» - частина міжнародного готельного бренду.	1. Моральний та фізичний знос номерного фонду; 2. Плинність кадрів; 3. Недостатня кількість обігових коштів; 4. Непродумана маркетингова політика, відсутність сучасних маркетингових комунікацій. 5. Відсутність інвестицій.
Можливості	Загрози
1. Проведення внутрішніх ремонтних робіт, заміна застарілого обладнання та реновація готелю; 2. Залучення інвесторів; 3. Найм кваліфікованого маркетолога для збільшення попиту на готельні послуги;	1. Високий рівень конкуренції; 2. Зростання цін на комунальні послуги; 3. Нестача коштів на покриття збитків; 4. Підвищення цін на енергоносії; 5. Зниження курсу національної валюти.

Дослідивши ринок послуг та конкурентний статус готелю «Опера» можна зробити наступні висновки:



1. «Опера» - досить популярний заклад розміщення, який надає широкий спектр головних та додаткових послуг;
2. Серед своїх головних конкурентів готель займає одну з лідируючих позицій, випереджаючи конкурентів за такими позиціями: середній рівень завантаженості, популярність серед населення, рівень професіоналізму персоналу, якість основних послуг, асортимент додаткових послуг;
3. Серед сильних сторін готелю слід відзначити основні: розташування, широкий асортимент додаткових послуг, кваліфікований персонал, оптимальне співвідношення ціни і якості послуг, що надаються, наявність гнучкої системи знижок та індивідуальний підхід до гостя та ін.
4. Для покращення свого становища, підвищення середньорічного рівня завантаженості та підсилення слабких сторін варто звернути увагу на такі позиції як залучення інвестицій, проведення реновації готелю, маркетингова політика.

### **Висновки до другого розділу**

1. Готель «Опера» 5\* м. Київ - це бутик-готель класу де люкс, що знаходиться у власності ЕСТА Холдингу – частини однієї з найбільших фінансово-промислових груп України «System Capital Management» (СКМ). Готель відкрився 20 грудня 2006 року, за формою власності готельне підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю. З березня 2007 року готель являється членом асоціації The Leading Hotels of the World, гарантуючи розміщення і обслуговування на рівні світових стандартів. Номерний фонд готелю «Опера» складає 140 номерів різних категорій (класік, стандарт, покращений, однокімнатний та двокімнатний люкс).
2. Готельне підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. В главі управління готелю «Опера» стоїть генеральний директор, наступну ланку займає позиція операційного менеджера, що займається управлінням функціональною діяльністю готелю. В розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень йому допомагає спеціальний апарат, що

складається з начальників функціональних підрозділів (департаментів). Для оптимізації організаційної структури на підприємстві застосовується система грейдів. Дана система пояснює ієрархію посад за змістом роботи.

3. Дані свідчать, що за останні 3 роки просліджується тенденція до зростання завантаження готелю, зростання доходу (дохід готелю від реалізації номерного фонду в 2017 році склав 3 444 846 дол.США, що на 225 447 дол.США (6,5%) більше попередніх років) але при цьому середній тариф за продану кімнату ADR зменшується. В загальному розумінні дані показники свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства. Сукупний дохід готелю «Опера» в 2017 році склав 4 786 637 дол. США, при цьому 71% складає прибуток від реалізації номерного фонду, прибуток від діяльності відділу їжі та напоїв складає 26,6% сукупного доходу, спа та велнес-центр – 0,5%. За прогнозами, загальний прибуток готелю у 2018 році складе 5 379 701, при цьому прибуток від реалізації номерного фонду складе 74% загального прибутку готелю.

4. Під час аналізу та оцінки діяльності готелю «Опера» було виявлено такі ключові досягнення підприємства на кінець 2017 року : характерним є зростання частки корпоративного сегменту споживачів готельних послуг; зростання і вплив китайського ринку; в залежності від попиту та сезонності протягом року були встановлені різні тарифні сітки BAR (best available rate); за 2017 рік позиція готелю на Tripadvisor підвищилась з 13 до 6 місця серед готелів м. Київ.

5. Для формування міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» велике значення має участь готелю в міжнародній готельній асоціації The Leading Hotels of the World. На даний час готель «Опера» є єдиним учасником даного консорціуму серед готелів України, що підвищує його позиції серед конкурентів. Участь в консорціумі LHW дає змогу готелю вийти на міжнародний готельний ринок, впливає на зростання доходу готелю, розширює сегмент постійних зовнішніх споживачів готельних послуг, створює новий імідж на міжнародному рівні.

6. Місія готелю «Опера» як учасника асоціації The Leading Hotels of the World: надавати унікальний продукт та персоніфікований сервіс з повагою до кожної

деталі, на постійній основі, відповідаючи останнім світовим тенденціям. Серед своїх головних конкурентів готель займає одну з лідируючих позицій, випереджаючи конкурентів за такими позиціями: популярність серед населення, рівень професіоналізму персоналу, якість основних послуг, асортимент додаткових послуг. Серед сильних сторін готелю слід відзначити привабливе розташування, кваліфікований персонал, оптимальне співвідношення ціни і якості послуг. За останні роки готель «Опера» було нагороджено такими міжнародними преміями та відзнаками: 1) Бутік-готель року за версією Hospitality Awards 2012; 2) Лідер міжнародної туристичної індустрії м. Києва; 3) Відзнака кращого готелю з оцінкою 4.6 із 5 за версією Hotels.com; 4) Рекомендація Holiday Check 2018; 5) Один із найкращих і рекомендованих готелів за оцінкою споживачів готельних послуг на Tripadvisor.

7. Для подальшої комплексної оцінки конкурентоспроможності готелю «Опера» доцільно навести характеристику економічної діяльності готелю. Річний прибуток готелю на кінець січня 2017 року склав 3 188 млн. дол. США, що на 5,3% більше попереднього року; в листопаді 2017 показник річного прибутку готелю від діяльності департаменту їжі та напоїв склав 1,207 млн. дол. США, що на 13,7% більше за плановий (1,062 млн. дол. США). Можна стверджувати, що показники функціонування та економічної діяльності готелю мають динамічно розвиваючийся характер.

8. У процесі дослідження конкурентоспроможності готелю «Опера» нами було використано методи узагальнення та порівняння, аналізу, економіко-математичні методи (для розрахунку індексів MPI, ARI і RGI), методи візуалізації (для наочного представлення конкурентного стану досліджених підприємств), були проаналізовані дані про якість послуг готелю «Опера» з інноваційної платформи для управління гостьовим досвідом (Customer Engagement Management) Medallia. Дана система збирає дані зворотного зв'язку (відгуки, оцінки) у всіх споживачів готельних послуг, що проживали в готелі.

9. Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що готель «Опера» має високу позитивну гостьову оцінку, адже лише 0,69% опитаних споживачів

готельних послуг лишили негативний відгук про готельну послугу, 84,03% споживачів готельних послуг мають позитивне враження. Наймешу оцінку отримав показник якості номерного фонду, це і є основною проблемою готелю – потреба в реновації будівлі. Найбільшу оцінку отримав показник якості та кваліфікації персоналу, що свідчить про те, що персонал та рівень обслуговування є конкурентною перевагою серед інших готелів.

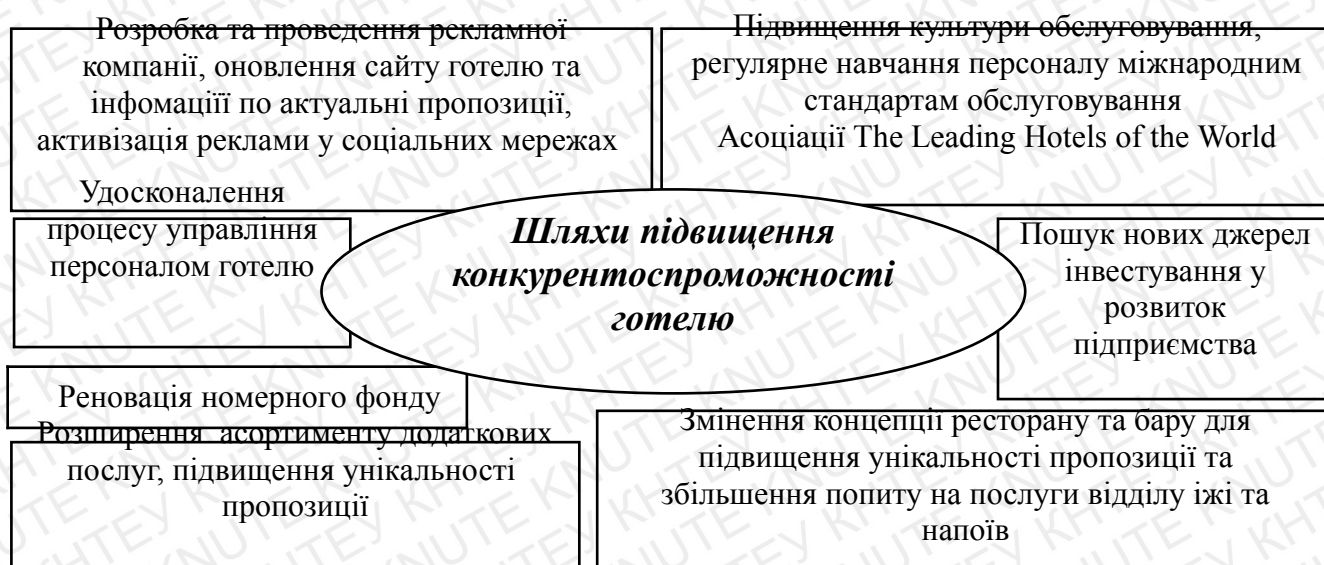
### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА"

### 3.1. Драйвери підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю

Тенденції глобалізації та інтеграції, збільшення кількості підприємств міжнародного готельного бізнесу, входження міжнародних готельних мереж на вітчизняний ринок, поява нових запитів споживачів загострюють рівень конкуренції на національному та міжнародному ринку готельних послуг, внаслідок цього актуальним є питання постійного аналізу та підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю.

Виходячи з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готелю «Опера», нами було сформовано наступні шляхи підвищення ефективності діяльності готелю та його міжнародної конкурентоспроможності рис.3.1.



*Рис. 3.1. Напрямки підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера»*

Підвищенню міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» сприяють декілька ключових драйверів росту конкурентоспроможності, що стосуються персоналу, інноваційних технологій, бізнес-процесів, сегменту споживачів, фінансів, маркетингу, участі в бізнес-союзах. Дані драйвери росту підвищують ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

На нашу думку, основна система драйверів міжнародної конкурентоспроможності готелю та готельного продукту поділяється за якісними (драйвери конкурентоспроможності готельного продукту та сервісні драйвери), маркетинговими (цінові драйвери, драйвери збуту) та економічними показниками (драйвери збільшення прибутку готелю). На рис.3.2 зображено систему драйверів конкурентоспроможності готелю «Опера».

<b>Драйвери міжнародної конкурентоспроможності</b>		
<i>Драйвери якості</i>	<i>Маркетингові драйвери</i>	<i>Економічні драйвери</i>
Сервісні драйвери: 1. Підвищення задоволеності вимог споживачів різних сегментів 2. Підвищення рівня обслуговування та дотримання міжнародних стандартів	1. Поширення готельного бренду, покращення іміджу готелю	1. Ціновий драйвер ( досягнення оптимальності ціни, диференціації цінової політики в залежності від еластичності попиту)  2. Драйвери підвищення прибутку ( Підвищення прибутку на 1 доступну кімнату (RevPar); прибутку готелю від реалізації додаткових послуг)
	2. Підвищення ефективності маркетингової та рекламної стратегії	
Драйвери якості готельного продукту: 1. Реновація номерного фонду; 2. Збільшення асортименту додаткових послуг	3. Підвищення ефективності каналів збуту	
	4. Збільшення ринкової долі готельного підприємства	

*Рис. 3.2. Система драйверів міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера»*

За теперішніх умов функціонування підприємства для ефективного управління діяльністю готелю «Опера» необхідно чітко прогнозувати та підтримувати високий рівень міжнародної конкурентоспроможності.

За результатами проведеного аналізу діяльності підприємства ми пропонуємо систему цільових показників найважливіших драйверів міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Система цільових показників - драйверів конкурентоспроможності готелю «Опера»

№	Драйвер конкурентоспроможності	Цільове значення
1.	Сервісний драйвер (підвищення рівня задоволеності споживачів готельних послуг)	1. Підвищення оцінки задоволення споживачів з 9,07 до 9,9-10 балів (до максимальної відмітки)
2.	Маркетингові драйвери: 2.1. Підвищення ефективності каналів збуту 2.2. Збільшення ринкової долі готельного підприємства	1. Підвищення прибутку від реалізації номерного фонду через туристичних операторів та глобальну систему бронювання на 15% 2. Збільшення індексу проникнення на ринок MPI з 5,3% до 9%
3.	Драйвери прибутку: 3.1. Підвищення завантаження номерного фонду 3.2. Підвищення середньої ціни реалізації номеру ADR 3.3. Підвищення середнього прибутку на 1 кімнату RevPar 3.4 Підвищення прибутку від реалізації додаткових послуг	1. Підвищення середньорічного завантаження до 75% 2. Збільшення ADR до 126 дол. США (на 6%) 3. Підвищення RevPar до 80 дол. США (на 10%) 4. Підвищення прибутку від реалізації додаткових послуг на 20%

Для досягнення даних цільових показників конкурентоспроможності готелю «Опера» необхідним є впровадження певних прогресивних організаційно-економічних рішень, збільшення конкурентних переваг готелю, інноваційних

змін, постійного удосконалення готельного продукту та адаптацію його під особливості попиту та запити певних сегментів споживачів готельних послуг.

Поширення глобалізаційних суспільно-економічних процесів змушує учасників бути конкурентоспроможними і швидко реагувати на виклики та можливості, що створюються середовищем не лише на вітчизняному ринку, але й в умовах міжнародного готельного бізнесу.

Головними напрямками збільшення ефективності діяльності готелю та підвищення рівня прибутку є:

- ✓ Збільшення доходу від реалізації номерного фонду через збільшення ADR та рівня завантаження;
- ✓ Підтримання лояльності з існуючими посередниками та корпоративними партнерами та розвиток нової співпраці;
- ✓ Збільшення кількості споживачів – індивідуалів, що бронюють номери напряму через відділ бронювання готелю;
- ✓ Збільшення ринкової долі готелю, впровадження активної маркетингової політики.

В готелі „Опера” доцільним є розробка нової цінової політики, яка б була більш конкурентоздатна, але, разом з тим, не знижувала б прибутковість підприємства.

Оскільки найбільший сегмент споживачів займають корпоративні туристи, для яких на підприємстві існує система знижок та низьких корпоративних тарифів, доцільним є збільшення сегменту індивідуальних споживачів, що бронюють номер безпосередньо через відділ бронювання готелю.

Для підприємства даний сегмент є найбільш прибутковим, адже немає необхідності сплачувати комісію туристичним операторам та агенціям. Доцільним є зниження ціни для індивідуальних туристів та формування системи переваг та знижок для споживачів, які бронюють номер напряму, а не через посередників. Це підвищить попит на послуги готелю та сукупний прибуток.

Також необхідним є спрощення процесу бронювання номера через сайт готелю, що потребує оновлення готельного сайту, розробку спеціальних пропозицій, пакетних послуг, активізацію реклами в соціальних мережах.

Однією з основних проблем є низьке завантаження готелю у вихідні дні і низький сезон для бізнес туристів. На нашу думку, для підвищення попиту доцільним є розробка нових пакетів послуг, оскільки це допоможе збільшити кількість гостей в періоди, коли йде спад бізнес туристів. В основу даних пакетів лягає екскурсійна складова.

Для підвищення конкурентоспроможності готельного продукту та прибутку від реалізації додаткових послуг необхідним є розширення асортименту додаткових послуг, повна або часкова зміна концепції ресторану та бару для підвищення попиту на послуги відділу їжі та напоїв.

Умовою ефективного функціонування готелю та підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» є впровадження системи збалансованих показників, що характеризує стратегічні цілі та цільові установки розвитку підприємства для досягнення високого рівня конкурентоспроможності табл. 3.2.

В межах даної системи здійснюється формування цільових орієнтирів стратегічного розвитку, трансформація стратегічних цілей в показники середньострокового управління, моніторинг руху підприємства на шляху до стратегічних цілей, актуалізація та коригування цілей.

Цей інструмент стратегічного планування дає можливість готелю «Опера» адаптуватись до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підвищити конкурентоспроможність.

При розробці стратегічних і оперативних рішень необхідно враховувати всі фактори, що впливають на конкурентну позицію підприємства.

Це означає, що заходи по підвищенню конкурентоспроможності повинні бути комплексними та враховувати всі компоненти внутрішнього та зовнішнього середовища готелю.

*Таблиця 3.2*



## Система збалансованих показників готелю «Опера»

Напрямки	Стратегічні цілі	Показники	Цільові установки	Шляхи реалізації
Фінансові ресурси	<ol style="list-style-type: none"> <li>Збільшення чистого прибутку готелю;</li> <li>Підвищення середньої ціни готельного номера;</li> <li>Збільшення кількості споживачів в несезонні періоди</li> <li>Мінімізація простоїв номерів</li> <li>Розширення асортименту додаткових послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Відсоток збільшення прибутку</li> <li>Середня ціна готельного номера</li> <li>Відсоток збільшення числа споживачів в несезонний період</li> <li>Кількість постійно зайнятих номерів</li> <li>Відсоток збільшення прибутку від реалізації додаткових послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Збільшення прибутку на 15%;</li> <li>Підвищення показника ADR на 8%</li> <li>Збільшення рівня завантаження номерного фонду до 75%</li> <li>Збільшення прибутку від реалізації додаткових послуг на 20%</li> <li>Збільшення позитивних відгуків про послуги готелю до 95%</li> <li>Збільшення сегменту ідивідуальних туристів на 25%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Розробка програм заохочення споживачів</li> <li>Розробка гнучкої системи знижок для споживачів-індивідуалів, що бронюють номер напряму через відділ бронювання готелю</li> <li>Маркетингова та рекламна діяльність</li> <li>Укладання договорів щодо проведення маркетингових та збутових заходів</li> <li>Автоматизація системи управління споживчим досвідом</li> <li>Підвищення рівня обслуговування;</li> </ol>
Споживачі готельних послуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>Підвищення рівня попиту на готельний продукт</li> <li>Підвищення рівня задоволеності споживачів</li> <li>Створення нових напрямків залучення споживачів готельних послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Кількість нових послуг</li> <li>Процент позитивних відгуків на Medallia</li> <li>Кількість нових шляхів залучення споживачів та відсоток приросту кількості споживачів за сегментами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Кількість нових послуг</li> <li>Процент позитивних відгуків на Medallia</li> <li>Кількість нових шляхів залучення споживачів та відсоток приросту кількості споживачів за сегментами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Укладання договорів щодо проведення маркетингових та збутових заходів</li> </ol>
Внутрішні бізнес-процеси	<ol style="list-style-type: none"> <li>Спрощення процесу бронювання номера через сайт готелю;</li> <li>Імплементация міжнародних стандартів обслуговування асоціації The Leading Hotels of the World</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Сумарна оцінка на онлайн-ресурсі управління споживчим досвідом Medallia</li> <li>Відсоток гостей, що бронюють номер через сайт готелю</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Сумарна оцінка на онлайн-ресурсі управління споживчим досвідом Medallia</li> <li>Відсоток гостей, що бронюють номер через сайт готелю</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Підвищення рівня обслуговування;</li> </ol>

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства передбачає впровадження певних заходів, спрямованих на його підвищення, а саме:

- ✓ здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної компанії в пресі, досліджень попиту та пропозиції на міжнародному ринку;
- ✓ поліпшення іміджу підприємства за рахунок застосування системи менеджменту;
- ✓ підвищення кваліфікації працюючих;
- ✓ підвищення техніко-економічних і якісних параметрів готельного продукту;
- ✓ виявлення і використання цінових чинників підвищення міжнародної конкурентоспроможності готельного продукту.

Напрямами підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера», що зумовлені факторами розвитку та функціонування підприємства, є:

- зміцнення репутації та підвищення іміджу готельного підприємства шляхом формування фірмового стилю, корпоративної культури, поліпшення соціально-психологічного клімату всередині підприємства;
- підвищення ефективності використання кадрового потенціалу готельного підприємства за рахунок проведення цілеспрямованої кадрової політики і вдосконалення системи управління персоналом;
- зміцнення фінансового стану шляхом поліпшення управління і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів готельного підприємства;
- підвищення ефективності менеджменту та якості управлінських рішень, побудова раціональних організаційних структур управління готельним підприємством і його підрозділами;

- підвищення кваліфікації управлінського персоналу, фахівців і інших службовців.

Наступною групою чинників підвищення міжнародної конкурентоспроможності є фактори підвищення конкурентоспроможності послуг і обслуговування, а саме:

- забезпечення відповідності класності послуг заявленому рівню, регулярне проходження незалежної експертизи (атестації) класності послуг, всебічне інформування громадськості про результати пройденої атестації;
- вдосконалення структури і стану номерного фонду, регулярне проведення поточних, середніх і капітальних ремонтів, заміна застарілих елементів інтер'єру на сучасні, що відповідають стилю готельного підприємства, класності його послуг і сучасних напрямків дизайну, оснащення номерів згідно пропонованим до них вимогам класу (рівня) і регулярна атестація номерного фонду, всебічне інформування громадськості про результати атестації;
- підвищення якості інженерно-технічного і господарського забезпечення готельних послуг за рахунок вдосконалення організації роботи відповідних служб засоби розміщення, підвищення кваліфікації працівників, задіяних в інженерно-технічному та господарському забезпеченні готельної послуги;
- впровадження сучасних логістичних систем постачання, управління запасами, складським та транспортним господарством;
- суворе дотримання норм і правил надання готельних послуг, використання інженерно-технічного обладнання;
- розширення спектру додаткових послуг, в тому числі і безкоштовних;
- підвищення етики і культури обслуговування;

- вдосконалення організації всіх циклів обслуговування споживачів готельного підприємства;
- імплементація міжнародних стандартів обслуговування, діючих в готельному бізнесі;
- впровадження сучасних інформаційних технологій, що розширюють доступність готельних послуг; впровадження сучасних технологій надання готельних послуг;
- підвищення кваліфікації персоналу, безпосередньо пов'язаного з організацією основних і додаткових послуг.

Напрямами підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера», заснованими на маркетингових факторах є:

- вдосконалення цінової політики готельного підприємства (використання різних систем знижок і диференціації цін на послуги, орієнтація на кон'юнктуру ринку і інші макроекономічні фактори і конкуренцію);
- вдосконалення комунікаційної політики, тобто забезпечення її спрямованості не тільки на конкретного споживача, але і на посередників (туроператорів, турагентів, засобів масової інформації, конкурентів, інших учасників ринку) а також використання ефективних засобів і видів реклами, регулярна участь у виставках та інших стимулюючих акціях, посилення зв'язків з громадськістю;
- вдосконалення асортиментної політики на основі формування структури послуг, що надаються в суворій відповідності з потребами ринку і вимог споживачів;
- вдосконалення збутової політики через моніторинг ефективності збутових каналів, їх необхідного стимулювання і розширення; підвищення кваліфікації персоналу маркетингового департаменту.

Прогнози розвитку готелю «Опера» та підвищення рівня його конкурентоспроможності від впровадження запропонованих дій зображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозований ефект від реалізації запропонованих дій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера»**

Дії з підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства	Прогнозований результат від впровадження
1. Розробка та проведення рекламної компанії, оновлення сайту готелю та інформації по актуальні пропозиції, активізація реклами у соціальних мережах	Збільшення прибутку на 15%; Підвищення показника ADR на 8% Збільшення рівня завантаження номерного фонду до 75% Збільшення прибутку від реалізації додаткових послуг на 20%
2. Розробка програм заохочення споживачів	Збільшення кількості споживачів в неsezонні періоди, збільшення прибутку на 10%
3. Впровадження пакетів готельних послуг	Збільшення кількості споживачів в неsezонні періоди Мінімізація простоїв номерів
4. Розширення асортименту додаткових послуг, підвищення унікальності пропозиції	Збільшення прибутку від реалізації основних і додаткових послуг на 20%
5. Розробка гнучкої системи знижок для споживачів-індивідуалів, що бронюють номер напряму через відділ бронювання готелю	Збільшення сегменту ідивідуальних туристів на 25% Підвищення показника ADR на 8% Підвищення показника ADR на 8% Збільшення прибутку на 20%;
6. Розвиток нових сегментів споживачів	Збільшення рівня завантаження до 75% та прибутку на 15%,

Слід зазначити, що односпрямовані заходи, наприклад, орієнтовані тільки на маркетинг або тільки на фінансове оздоровлення, не дадуть бажаного ефекту підвищення конкурентоспроможності. Готель «Опера» повинен постійно вводити інновації та адаптувати готельний продукт під запити споживачів, щоб залишатись провідним у своєму сегменті та бути на два кроки попереду конкурентів.

### **3.2. Формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності**

Ефективне функціонування готелю на міжнародному готельному ринку, що динамічно розвивається, можливе лише за умови підтримання його міжнародної конкурентоспроможності на належному рівні.

Управління процесом підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера», на нашу думку, стосується як самої готельної послуги, так і маркетингово-економічної діяльності готелю.

Прагнення готельних підприємств досягти комерційного успіху зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, за рахунок комплексного розв'язання проблеми через удосконалення діяльності всіх ієрархічних ланок та підрозділів готелю.

Головним змістом формування стратегії розвитку готелю «Опера» є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища.

В загальному розумінні, процес формування стратегії та підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» передбачає реалізацію низки послідовних та взаємопов'язаних дій.

Запропонована схема стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю зображена на рис. 3.3.

Вважаємо, що в залежності від конкретної ринкової ситуації, обраного напрямку руху та характерних поточних дій готелю «Опера» доцільно застосовувати такі основні стратегії: BTL-стратегія, бізнес-стратегія, інноваційна стратегія, стратегія диференціації, стратегія аутсорсингу, стратегія маркетингу готельного бізнесу, стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу.



*Рис. 3.3. Схема стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю готелю «Опера»*

Вважаємо, що в залежності від конкретної ринкової ситуації, обраного напрямку руху та характерних поточних дій готелю «Опера» доцільно застосовувати такі основні стратегії:



1. ВТL-стратегія. Це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо. ВТL-стратегія готелю включає потужний набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама.

2. Бізнес-стратегія передбачає розробку комплексного плану управління, який спрямований на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих варіантів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу та полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу.

3. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж та Інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку. Використання новітніх програмних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість наданих послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних споживачів, що, відповідно, гарантує отримання прибутку.

4. Стратегія диференціації передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від послуг конкурентів. Надання послугі специфічних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, особливі якості послуги сприяють залученню більшої кількості споживачів. Ця стратегія здатна забезпечити захист готелю від стратегій конкурентів.

На нашу думку, для підтримання попиту на послуги готелю «Опера» в вихідні дні доцільно застосувати стратегію диверсифікації. В даному випадку необхідним є впровадження спеціальних пропозицій та пакетів послуг з певною направленістю. Пропозицію пакетів готельних послуг представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Пакети послуг, що пропонуються для впровадження в готелі «Опера»

Пакет послуг	Складові пакету	Вартість
Весільний пакет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проживання в номері обраної категорії</li> <li>• Можливість раннього заїзду та пізнього виїзду</li> <li>• Романтичне декорування номера</li> <li>• Шампанське, а також свіжі фрукти або сирна тарілка в номер по прибуттю</li> <li>• Романтичний сніданок в ресторані Teatro або в номері</li> <li>• Весільна фотосесія в готелі (фотограф замовляється молодятами додатково)</li> <li>• Відпочинок в аквазоні (сауна і джакузі)</li> <li>• фітнес-центру</li> <li>• Трансфер в межах Києва</li> </ul>	Покращений номер: 370 євро/ніч
		Люкс: 570 євро
		Представницький люкс: 670 євро
Романтичний пакет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проживання в номері обраної категорії</li> <li>• Можливість раннього заїзду та пізнього виїзду</li> <li>• Спеціальний сюрприз від шеф-кухаря</li> <li>• Романтичне декорування номера</li> <li>• Сніданок в ресторані Teatro або в номері (безкоштовна доставка)</li> <li>• Вечеря в ресторані Teatro за спеціальним меню від шеф-кухаря (необхідне попереднє бронювання)</li> <li>• Відпочинок в аквазоні (сауна і джакузі)</li> <li>• фітнес-центр</li> </ul>	Люкс: 570 євро на добу (понеділок - четвер) і 520 євро на добу (п'ятниця - неділя)
		Стандарт: 350 євро на добу (понеділок - четвер) і 300 євро на добу (п'ятниця - неділя)
		Покращений: 400 євро на добу (понеділок - четвер) і 350 євро на добу (п'ятниця - неділя)
		Представницький люкс: 670 євро на добу (понеділок - четвер) і 620 євро на добу (п'ятниця - неділя)
Пакет «День Народження»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знижка 10% від стандартної ціни на проживання терміном на 1 добу, можливість раннього заїзду і пізнього виїзду безкоштовно, подарунок від готелю</li> </ul>	

Впровадження спеціальних пропозицій допоможе підвищити рівень завантаженості готелю в вихідні дні та збільшити сегмент індивідуальних

споживачів з метою відпочинку і, як наслідок, збільшити сукупний прибуток готелю.

← 5. Стратегія аутсорсингу, яка є дуже важливою на міжнародному ринку готельних послуг. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства та управління професійному підряднику (аутсорсеру). Для готелю «Опера» доцільним є використання схеми аутсорсингу з ІТ-аутсорсингу, а це: web-хостинг, забезпечення різних видів – internet-послуг, web-дизайн, розробка, впровадження й підтримка інформаційних систем.

6. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період. Зазначена стратегія передбачає те, що готель залежно від ситуації має кілька варіантів дій: проникнення на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розробка нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного готельного ринку й споживача.

← 7. Стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу: кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю, так званий внутрішній споживач. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівників, яким буде комфортно працювати в готелі і які, як наслідок, будуть досконало виконувати всі покладені на них обов'язки, що безпосередньо впливатиме на якість послуг.

На нашу думку, оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів дасть змогу готелю «Опера» отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних споживачів готелю, підвищення популярності готельного бренду, формування лояльності споживачів, зростання прибутку та ін.

В умовах сучасного розвитку міжнародного готельного бізнесу, заострення конкуренції головною передумовою успішної діяльності готелю «Опера» є використання STP-маркетингу. STP-стратегія (від англ. segmentation, targeting, positioning - сегментування, виділення цільової аудиторії, позиціонування) -

комплексна маркетингова стратегія, в основі якої лежить концепція виділення з усієї громадськості цільових аудиторій і формування для кожної з них певного образу компанії - позиціонування.

Дана стратегія допомагає знайти індивідуальний підхід до кожного сегменту споживачів з певними особливими потребами, що робить готельний продукт більш персоніфікованим.

Процес впровадження STP-маркетингу готелю «Опера» доцільно проводити за такими етапами:

- ✓ Сегментування ринку - етап виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку, що дозволяє визначити базовий ринок підприємства та основні характеристики покупців;
- ✓ Вибір цільових ринків - серед виділених сегментів ринку вибираються цільові сегменти, тобто ті, на які фірма орієнтуватиме свою діяльність, що у свою чергу дозволяє оптимізувати і зосередити маркетингові зусилля на пріоритетних сегментах ринку для підприємства;
- ✓ Позиціонування - визначення місця туристичної послуги певної фірми серед аналогічних послуг конкурентів, спрямоване на підвищення споживчого рейтингу підприємства, забезпечує йому бажану позицію на цільовому ринку.

На нашу думку, розвиток нових сегментів споживачів є одним із головних напрямів розвитку підприємства та підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера».

Останні роки в Україні прослідковується тенденція до збільшення кількості туристів з Китаю, як туристичних груп, так і індивідуальних туристів. Даний сегмент споживачів готельних послуг є дуже прибутковим, оскільки вони займають одне з перших місць за витратами на транспорт, розміщення та туристичні послуги за даними ВТО.

Потенціал китайського туризму для України на сьогодні становить \$129 млрд щорічно. За даними Всесвітньої туристичної організації,

починаючи з 2004 року китайці щорічно збільшують свої витрати за кордоном на 10%. Наразі середній китайський турист витрачає на одну поїздку близько \$3000. У 2016 році по всьому світу подорожувало 135 млн громадян КНР, що на 6% перевищило показник 2015 року. А витрати китайців на закордонні турпоїздки за рік зросли на \$11 млрд, до \$261 млрд. [63]

Саме тому головною пропозицією для розвитку готелю «Опера» є розвиток сегменту китайських туристів як одного з найбільш прибуткових. Незважаючи на тенденцію поживлення на ринку туризму варто відзначити, що китайські туристи дуже специфічні і менеджмент готелю цей факт має розглядати з особливою ретельністю в процесі задоволення потреб. Характеристика потенційного споживача готельних послуг китайського сегменту готелю «Опера» зображена на рис. 3.4.

<b>Споживач готельної послуги китайського сегменту</b>
1. економічно активне населення середнього віку від 36 до 45 років
2. середній клас, управлінці, підприємці, акціонери
3. характерний стиль життя, який передбачає значні витрати на культурні заходи, освіту, розваги
4. рушійним елементом туристського потоку Китаю є сім'я
5. 8% туристів подорожують у супроводі членів сім'ї і 20% всією сім'єю

*Рис.3.4. Характеристика потенційного споживача китайського сегменту готелю «Опера»*

Для виходу готелю «Опера» на новий ринок та залучення китайського сегменту споживачів, необхідним є впровадження маркетингово-збутової політики за даним напрямком. Це може бути досягнуто низкою певних

впровадженнь в роботу маркетингового відділу. Маркетинговий план залучення та розвитку китайського сегменту споживачів представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Маркетинговий план готелю «Опера» щодо залучення китайського сегменту споживачів

№	Маркетингові заходи з залучення сегмент споживачів	Відповідальна особа
1.	Партнерство з китайськими туристичними компаніями, розсилка по базі китайських туристичних агенцій	Ревеню-менеджер
2.	Розміщення інформації про готель на китайському туристичному порталі	Менеджери департаменту продажу та маркетингу
3.	Публікація ряду статей на китайських туристичних сайтах (найбільші туристичні сайти в Китаї: <a href="http://www.ctrip.com">http://www.ctrip.com</a> , <a href="https://www.qunar.com">https://www.qunar.com</a> , <a href="http://bbs.qyer.com/">http://bbs.qyer.com/</a> , <a href="http://www.mafengwo.cn/">http://www.mafengwo.cn/</a> , <a href="http://www.tuniu.com/">http://www.tuniu.com/</a> )	
4.	Співпраця з китайськими та блогерами-мандрівниками. (Співпраця за бартерними угодами, безкоштовне проживання в готелі в обмін на розміщення відгуків та оглядів про готель на найбільш популярних чатах та соц. Мережах: WeChat, Weibo, Youku).	
5.	Реєстрація акаунту готелю на найпопулярнішому месенджері WeChat. Опис бізнесу, адреса та контактні дані в WeChat-акаунті дозволять розміщувати посилання на акаунт в постах блогерів і легко знаходити китайським споживачам.	

Даний сегмент споживачів має певні особливі потреби щодо умов проживання в готелі та асортименту послуг. Тому для залучення китайського сегменту споживачів доцільним є впровадження особливих додаткових та супутніх послуг,

що допоможе адаптувати готельний продукт під особливості даного сегменту споживачів.

Аналізуючи особливі потреби китайського сегменту споживачів готельних послуг варто зазначити, що необхідним є процес адаптації послуг готелю «Опера» до даного сегменту. В табл.3.6 зазначено план дій щодо адаптації готельного продукту під запити китайських туристів.

Групові та індивідуальні туристи з Китаю готові платити за сервіс високого рівня: вони бронюють готелі категорії 4-5 зірок і розраховують на якісне харчування, а також екскурсійну програму з відвідання об'єктів, пов'язаних з радянським минулим, а також храмів і монастирів.

Таблиця 3.6

**План дій з адаптації послуг готелю «Опера» під особливі потреби китайських туристів**

№	Заходи з модифікації готельного продукту	Департамент готелю, в якому буде впроваджено захід	Відповідальна особа
1.	Для доступності готельний сайт має бути переведений китайською мовою	Департамент програмного забезпечення	Начальник відділу
2.	Переведення всієї необхідної інформації про готельні послуги, а також інформаційних матеріалів про місто, що надаються в готелі (мапа міста, каталог, інформаційні брошури китайською мовою)	Департамент прийому та розміщення гостей (рецепція, господарчий відділ)	Начальник відділу
3.	В кожному номері мають бути зручності для приготування чаю та кави		
4.	Впровадження адаптерів, стандартизованих для електроприладів Китайської Народної Республіки, доступних для використання	Господарчий відділ	Начальник відділу
5.	Можливість оплати готельних послуг	Фінансовий	Начальник

	системою оплати China Union Pay	відділ	відділу
6.	Адаптація меню ресторану та сніданків, впровадження меню китайською мовою, впровадження чайних станцій, розробка окремого меню для даного сегменту	Відділ їжі та напоїв	Начальник відділу, шеф-кухар
7.	Залучення працівників, що володіють китайською мовою або перекладача	Департамент прийому та розміщення	Начальник відділу
8.	Впровадження екскурсійної програми перебування з відвідання об'єктів, пов'язаних з радянським минулим, а також храмів і монастирів: 8.1. «Soviet Kyiv Tour» - екскурсія по найбільш екзотичних місцях Києва радянської ери; 8.2. Оглядова автобусно-пішохідна екскурсія Київ - столиця України.	Департамент прийому та розміщення	Начальник відділу, головний консьєрж

*Закінчення табл. 3.6.*

Для підвищення попиту на готельні послуги пропонується стратегія горизонтальної диверсифікації (випуск підприємством нових товарів (послуг), які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів) як один із засобів підвищення ефективності діяльності та міжнародної конкурентоспроможності готелю.

Переваги горизонтальної диверсифікації готелю «Опера» полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно враховувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефект синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиноці. Таким чином, ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємо-підсилюючими.

Пропонується впровадити в готелі «Опера» екскурсійних послуг для індивідуальних та групових туристів, а також надання послуг перекладача з китайської мови. Реалізація стратегії диверсифікації та впровадження екскурсійних послуг зображено у табл. 3.7.



Таблиця 3.7

## Диверсифікація додаткових послуг готелю «Опера»

Новий вид послуг готелю	Опис	Ціна послуги, грн.	
1. Soviet Kyiv Tour» - екскурсія по найбільш екзотичних місцях Києва радянської ери.	<p>Тривалість: 3 години</p> <p>Відвідання об'єктів: Музей Другої світової війни і статуя «Батьківщина мати», монументальна радянська архітектура, пам'ятники «вождю» і київський метрополітен.</p>	1-3 ос.	<p>Пішохідна екскурсія 1950; 3 транспортом 2700 грн</p>
	<p>Пішохідні екскурсії або пересування на автомобілі або автобусі. (можлива ренда ретро-автомобілів - «Перемога», «Волга» або «Чайка».</p> <p>Екскурсія проводиться англійською та китайською мовою.</p>	4-19 ос.	<p>Пішохідна екскурсія 1950; 3 транспортом 3450-4050 грн</p>
2. Оглядова автобусно-пішохідна екскурсія Київ - столиця України	<p>Тривалість: 3 години</p> <p>Відвідання об'єктів: Університет ім. Т.Шевченка, Володимирський собор (відвідування), Оперний театр, Золоті Ворота, Золоторітський сквер, пам'ятник князю Ярославу Мудрому, Софіївська площа, Софіївський собор (без відвідування), пам'ятник Б.Хмельницькому, Михайлівська пл, Михайлівський монастир, Андріївський узвіз, Андріївська церква, Майдан Незалежності, Європейська пл, Будинок з Химерами, Будівля Кабінету Міністрів України, Маріїнський Палац, Площа Слави, Києво-Печерська Лавра, пам'ятник Засновникам Києва.</p>	1-3 ос.	1700 грн.
	<p>Екскурсія проводиться англійською та китайською мовою.</p>	4-19 ос.	2800 грн.

Реалізація запропонованих стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» допоможе розширити ринок збуту готельних послуг, залучити новий більш прибутковий сегмент споживачів та закріпити конкурентну позицію підприємства.

Впровадження маркетингових заходів та заходів з адаптації готельного продукту під особливі потреби споживачів китайського сегменту призведе до зростання основних показників діяльності готелю:

1. збільшиться сегмент китайських туристів з метою відпочинку;
2. виросте рівень завантаження готелю в вихідні та святкові дні за рахунок збільшення кількості туристів з метою відпочинку;
3. збільшиться середній тариф за кімнату за рахунок зниження частки корпоративного сегменту споживачів, що характеризується низькими тарифами та прибутковістю;
4. Збільшиться дохід від реалізації номерного фонду, дохід від реалізації додаткових послуг готелю. Динаміка зміни показників діяльності готелю «Опера» зображена на рис. 3.5.



*Рис. 3.5. Економічний ефект від впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера»*

Оскільки китайський сегмент туристів з метою відпочинку посідають одне з перших місць за витратами на основні та додаткові послуги готелю, очікується підвищення ефективності діяльності готелю «Опера», збільшення рівня завантаження на 13%, збільшення показника середньої ціни на 5,8% і, як наслідок,

збільшення прибутку готелю від реалізації номерного фонду на 23% та прибутку від реалізації додаткових послуг на 15,8 %.

### ***Висновки до третього розділу***

1. Ефективне функціонування готелю на міжнародному готельному ринку, що динамічно розвивається, можливе лише за умови підтримання його міжнародної конкурентоспроможності на належному рівні. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера», на нашу думку, стосується як самої готельної послуги, так і маркетингово-економічної діяльності готелю.

2. Вважаємо, що в залежності від конкретної ринкової ситуації, обраного напрямку руху та характерних поточних дій готелю «Опера» доцільно застосовувати такі основні стратегії: BTL-стратегія, бізнес-стратегія, інноваційна стратегія, стратегія диференціації, стратегія аутсорсингу, стратегія маркетингу готельного бізнесу, стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу.

3. В умовах сучасного розвитку міжнародного готельного бізнесу, загострення конкуренції головною передумовою успішної діяльності готелю «Опера» є використання STP-маркетингу. STP-стратегія (від англ. segmentation, targeting, positioning - сегментування, виділення цільової аудиторії, позиціонування) - комплексна маркетингова стратегія, в основі якої лежить концепція виділення з усієї громадськості цільових аудиторій і формування для кожної з них певного образу компанії - позиціонування.

3. На нашу думку, розвиток нових сегментів споживачів є одним із головних напрямів розвитку підприємства та підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера». Головною пропозицією для розвитку готелю «Опера» є розвиток сегменту китайських туристів як одного з найбільш прибуткових.

4. Для виходу готелю «Опера» на новий ринок та залучення китайського сегменту споживачів, необхідним є впровадження маркетингово-збутової політики за

даним напрямком. Це може бути досягнуто низкою певних впроваджень в роботу маркетингового відділу.

5. Аналізуючи особливі потреби китайського сегменту споживачів готельних послуг варто зазначити, що необхідним є процес адаптації послуг готелю «Опера» до даного сегменту.

6. Для підвищення попиту на готельні послуги пропонується стратегія горизонтальної диверсифікації (випуск підприємством нових товарів (послуг), які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів) як один із засобів підвищення ефективності діяльності та міжнародної конкурентоспроможності готелю. Пропонується впровадити в готелі «Опера» екскурсійних послуг для індивідуальних та групових туристів, а також надання послуг перекладача з китайської мови.

7. Реалізація запропонованих стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» допоможе розширити ринок збуту готельних послуг, залучити новий більш прибутковий сегмент споживачів та закріпити конкурентну позицію підприємства.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було:

- 1) проаналізовано основні тенденції та детермінанти розвитку міжнародного ринку готельних послуг;
- 2) визначено сутність та специфіку міжнародної конкурентоспроможності готельного бізнесу;
- 3) проаналізовано наукові підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності;
- 4) надано повну економічну оцінку об'єкту дослідження – готелю «Опера»;
- 5) виявлено сильні та слабкі сторони готелю шляхом поглибленого аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- 6) визначено конкурентні позиції готельного підприємства, його конкурентне середовище та конкурентні переваги;
- 7) проаналізовано стратегії позиціонування готелю;
- 8) проведено комплексну оцінку міжнародної конкурентоспроможності готелю;
- 9) визначено драйвери міжнародної конкурентоспроможності готелю;
- 10) розроблено та обгрунтовано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера».

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо міжнародної конкурентоспроможності готелю.

Об'єкт дослідження – процес формування міжнародної конкурентоспроможності готелю "Опера". Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування міжнародної конкурентоспроможності готелю.

Випускна кваліфікаційна робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У вступі позначені актуальність теми дослідження, мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи, положення, що виносяться на захист.

У першому розділі розібрані основні теоретичні й науково-методичні підходи до таких визначень, як міжнародна конкурентоспроможність, конкурентні переваги, розглянуті фактори формування міжнародної конкурентоспроможності, а також проаналізовані й згруповані методологічні та наукові підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

У другому розділі проведений аналіз економічної діяльності готелю та проведена комплексна оцінка його міжнародної конкурентоспроможності. Завданнями аналізу є:

- аналіз організаційної структури управління готелю та системи грейдування, що застосовується на підприємстві;
- оцінка номерного фонду готелю, цінової політики, рівня завантаження номерного фонду;
- оцінка рівня прибутку від реалізації основних та додаткових послуг готелю та динаміки змін показників revenue-менеджменту готелю;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готелю, визначення сильних та слабких сторін підприємства;
- проаналізовано стратегію позиціонування готелю на міжнародному ринку готельних послуг.

Дані проведеного аналізу свідчать, що за останні 3 роки просліджується тенденція до зростання завантаження готелю, зростання доходу (дохід готелю від реалізації номерного фонду в 2017 році склав 3 444 846 дол.США, що на 225 447 дол.США (6,5%) більше попередніх років) але при цьому середній тариф за продану кімнату ADR зменшується. Сукупний дохід готелю «Опера» в 2017 році склав 4 786 637 дол. США, при цьому 71% складає прибуток від реалізації номерного фонду, прибуток від діяльності відділу їжі та напоїв складає 26,6% сукупного доходу, спа та велнес-центр – 0,5%.

Під час аналізу та оцінки діяльності готелю «Опера» було виявлено такі ключові досягнення підприємства на кінець 2017 року : характерним є зростання частки корпоративного сегменту споживачів готельних послуг; зростання і вплив

китайського ринку; в залежності від попиту та сезонності протягом року були встановлені різні тарифні сітки BAR (best available rate); за 2017 рік позиція готелю на Tripadvisor підвищилась з 13 до 6 місця серед готелів м. Київ.

Для формування міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» велике значення має участь готелю в міжнародній готельній асоціації The Leading Hotels of the World. На даний час готель «Опера» є єдиним учасником даного консорціуму серед готелів України, що підвищує його позиції серед конкурентів. Участь в консорціумі LHW дає змогу готелю вийти на міжнародний готельний ринок, впливає на зростання доходу готелю, розширює сегмент постійних зовнішніх споживачів готельних послуг, створює новий імідж на міжнародному рівні.

У процесі дослідження конкурентоспроможності готелю «Опера» нами було використано методи узагальнення та порівняння, аналізу, економіко-математичні методи (для розрахунку індексів MPI, ARI і RGI), методи візуалізації (для наочного представлення конкурентного стану досліджених підприємств), були проаналізовані дані про якість послуг готелю «Опера» з інноваційної платформи для управління гостьовим досвідом (Customer Engagement Management) Medallia.

У третьому розділі роботи визначено систему драйверів міжнародної конкурентоспроможності готелю; пропонується комплекс стратегічних напрямків з підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- ✓ В умовах сучасного розвитку міжнародного готельного бізнесу, загострення конкуренції головною передумовою успішної діяльності готелю «Опера» є використання STP-маркетингу - комплексної маркетингової стратегії, в основі якої лежить концепція виділення з усієї громадськості цільових аудиторій і формування для кожної з них певного образу компанії – позиціонування;
- ✓ Головною пропозицією для розвитку готелю «Опера» є розвиток сегменту китайських туристів як одного з найбільш прибуткових. Для виходу готелю «Опера» на новий ринок та залучення китайського

сегменту споживачів, необхідним є впровадження маркетингово-збутової політики за даним напрямком.

- ✓ Для підвищення попиту на готельні послуги пропонується стратегія горизонтальної диверсифікації (випуск підприємством нових товарів (послуг), які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів) як один із засобів підвищення ефективності діяльності та міжнародної конкурентоспроможності готелю. Запропоновано впровадити в готелі «Опера» екскурсійних послуг для індивідуальних та групових туристів, а також надання послуг перекладача з китайської мови.

Реалізація запропонованих стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» допоможе розширити ринок збуту готельних послуг, залучити новий більш прибутковий сегмент споживачів та закріпити конкурентну позицію підприємства.

За сучасних умов розвитку міжнародного ринку готельних послуг кожний суб'єкт готельного бізнесу повинен не тільки концентрувати увагу на внутрішніх факторах конкурентоспроможності, але і впроваджувати довгострокову стратегію позиціонування, що дозволить підтримувати належний рівень конкурентоспроможності та конкурентні позиції підприємства. Результати дослідження в даній роботі показують, яким чином можна використати запропоновані механізми для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності не лише в досліджуваному підприємстві, а і в інших національних готелях.



## СПИСОК ВИКОИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення.
2. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщування та надавання готельних послуг, затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. за № 19 та зареєстровані в Міністерстві юстиції України 02.04.2004 р. за № 413/9012
3. ДСТУ 4268:2003 Національний стандарт України: послуги туристичні, засоби розміщування
4. ДСТУ 4269:2003 Національний стандарт України: послуги туристичні, класифікація готелів
5. Павлова В.А. Конкуреноспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : [монографія] / В.А. Павлова [та ін.]. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
6. Лупич О.О. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності / О.О. Лупич // Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Частина 3, 15-16 квітня 2016 р. / ред. кол. М.А. Лендел (гол. ред.) та ін. – Ужгород: Вид-во «ФОП Сабов А.М.». – 204 с. – С. 83 – 87.
7. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
8. Скибінський С. В. Маркетинг. Ч. 1 : підручник /– К. : КНЕУ, 2014. – 568 с.
9. Герасименко, В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста [Текст] / В. Г. Герасименко // Економіка розвитку. – 2010. – №3 (55). – с. 35-40.
10. Бортник, Л. В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу [Текст] /Людмила Василівна Бортник // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль :

- Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2. – С. 100-110.–ISSN 2074-5362. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2
11. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – К. : Центр навч. л-ри, 2013. – 348 с.
  12. Язвінська Н.В. Конкурентоспроможність підприємства як комплексний показник ефективності виробничо-ринкової діяльності підприємства: [текст] / Н.В. Язвінська // Екон. вісн. Нац. гірн. ун-ту. – 2004. – № 2. – С. 57 – 64.
  13. Малюга Л. Управління факторами конкурентоспроможності підприємств / Л. Малюга // Інноваційна еко- номіка. – 2012. – № 11. – С. 88–91.
  14. Леонт’єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / Ю.Ю. Леонт’єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.
  15. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна. – С. 214-216.
  16. Фактори конкурентоспроможності підприємства / М. Г. Молла // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1 (44). – С. 252–257.
  17. Нефедова О. Г. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Нефедова. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp62/knp62\\_36-39.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp62/knp62_36-39.pdf).
  18. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Павлова, Р. В. Губарев. – Режим доступу: [duer.edu/uploads/vidavnitstvo14.../10112.pdf](http://duer.edu/uploads/vidavnitstvo14.../10112.pdf).
  19. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
  20. Левицька А. О. Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз існуючих підходів / А. О. Левицька // Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 08.08.2013 р. – Хмельницьк, 2013. – С. 41–42.

21. Ревенко Н. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції й підприємства / Н. Ревенко, І. Малихіна // Вісник ТНЕУ. – 2013. – № 2. – С. 62–70.
22. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1. – С. 11–16.
23. Метеленко Н. Г. Рациональна організація бізнес-процесів в умовах ефективного функціонування внутрішнього господарського механізму / Н. Г. Метеленко // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 2 (27). – С. 115–125.
24. Гаврилюк, С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу [Текст] : навч. посібник / С. П. Гаврилюк – К. : КНТЕУ, 2006. – 180 с.
25. Герасименко, В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста [Текст] / В. Г. Герасименко // Економіка розвитку. – 2010. – №3 (55). – с. 35-40.
26. Кузнєцова, Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств [Текст] / Н. М. Кузнєцова // Вісник соціально- економічних досліджень ОДЕУ. – 2010. – №41 (2). – с. 54-59.
27. Нефедова О. Г. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Нефедова. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp62/knp62\\_36-39.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp62/knp62_36-39.pdf).
28. Семенов, В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства [Текст] / В. Ф. Семенов // Науковий вісник ОДЕУ. – 2010. – №14 (115). – с. 75-85.
29. Кузнєцова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу : [моно-графія] / Н.М. Кузнєцова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса : Астропринт, 2010. – 256 с.
30. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент : [навч. посіб.] / І.І. Дахно. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.
31. Балабанова Л.В. Маркетинг : [підручник] / Л.В. Балабанова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – 562 с.

32. Бидик А. Г. Визначення стратегічного потенціалу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / А.Г. Бидик // Економіка АПК. – 2002. - №4. – С.105-110. 3.
33. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/4>.
34. Захарова И. А. Исследование конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства / И.А. Захарова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-098.pdf> 5.
35. Косвинцева Е. Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных предприятий промышленного центра: автореф. дис... канд. экон. наук / Е.Н. Косвинцева. – М., 2009. – 23 с. 6.
36. Манус З. Визначення конкурентних переваг готелів Львова / З. Манус. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/manus.html>.
37. Мохов А. И. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства России: автореф. дис... канд. экон. наук / А. И. Мохов. – М., 2011. – 24 с
38. Гаврилюк, С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу [Текст] : навч. посібник / С. П. Гаврилюк – К. : КНТЕУ, 2006. – 180 с.
39. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : [навч. посіб.] / Л.І. Нечаюк. – К. : ЦУЛ, 2009. – 334 с.
40. Леонт'єва А.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / А.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – № 102. – 503 с.
41. Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку / О.М. Анісімова // Наукові записки. Серія «Економіка». – Острогоз : Острозька академія, 2010. – 398 с.
42. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко ; 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 440 с.

43. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.
44. Семенов, В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства [Текст] / В. Ф. Семенов // Науковий вісник ОДЕУ. – 2010. – №14 (115). – с. 75-85.
45. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія / кол. авт.; за ред. А. Ю. Парфіненка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. – 280 с.
46. Nebel E.C. Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2015. – 464
47. Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors. N.Y.: Free Press, 1998.
48. Bob de Wit, Ron Meyer. Strategy: Process, Content, Context. Minneapolis/St.Paul, West Publishing Company, 1997.
49. John A. Pearce II, Richard B. Robinson Jr. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. Chicago: Irwin, 1997.
50. Briggs S. Successful Tourism Marketing. Kogan Page Ltd.; 2nd edition 2001.
51. Competitive Strategies for the International Hotel Industry. The Economist Intelligence Unit, 2001.
52. Evans N., Campbell D., Stonehouse G. Strategic Management for Travel and Tourism. Butterworth-Heinemann; 2003.
53. Godfrey K. The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing. Cassell Academic; 2 edition 2000.
54. Morrison A. Hospitality & Travel Marketing. Delmar Learning; 3 edition 2001.
55. Ching-Yick Tse E., West J. Strategic Management in the Hospitality Industry. 2nd Edition John Wiley & Sons; 2 edition 1998.
56. Phillips P., Moutinho L. Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism. CABI Publishing, CAB International; 1998.
57. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні [Електронний ресурс]- Режим доступу: [www.ukr.stat.gov.ua](http://www.ukr.stat.gov.ua)

58. Матеріали журналу «Гостиничный и ресторанный бизнес в Украине». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.hotelbiz.com.ua](http://www.hotelbiz.com.ua)
59. Статистичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.statista.com>
60. Туризм у Європі. Європейська комісія: Eurostat – L 6. – XXIV, 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
61. MKG Hospitality: Bilan Mondial de l'activité hôtelière 2015. [Electronic resource]. – Way of access : <http://hospitality-on.com/les-dossiers/dossier-du-mois/bilan-hotelier-mondial-2015>.
62. Офіційний сайт Державного агентства України з туризму та курортів. – <http://www.tourism.gov.ua/>
63. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. – Режим доступу : <http://www2.unwto.org/en>
64. Дослідження компанії Cushman & Wakefield: «Готельний ринок Києва на карті Європи». - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cushmanwakefield.com.ua>
65. Офіційний сайт фінансово-промислової групи «System Capital Management» (SCM): <https://www.scmholding.com/en/>

# APPENDICIES