

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

### **Міжнародна конкурентоспроможність готельної мережі «Radisson Hotel Blu»**

Студента 2 курсу, 10-М групи,  
спеціальності (шифр, назва)  
спеціалізації (назва)

Моторного Олександра  
Олександровича

\_\_\_\_\_

підпис студента

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана  
Володимирівна

\_\_\_\_\_

підпис керівника

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

Бойко  
Маргарита Григорівна

\_\_\_\_\_

підпис керівника

Київ 2021

**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

М. Г. Бойко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Завдання**

на випускну кваліфікаційну роботу студентів

Моторному Олександровичу

---

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародна конкурентоспроможність готельної мережі «Radisson Hotel Blu».

Затверджена наказом ректора від «12» листопада 2020 р. № 3398.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 19 листопада 2021 року.

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

*Мета роботи* – теоретичні, методичні засади і практичні рекомендації щодо визначення конкурентоспроможності готельної мережі на міжнародному ринку.

*Об'єкт дослідження* – процес визначення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади визначення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі «Radisson Hotel Blu».

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

5. Календарний план виконання роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади визначення конкурентоспроможності готельної мережі на міжнародному ринку

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

1.2. Методичні засади визначення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі.

Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності готельної мережі «Radisson Hotel Blu» на міжнародному ринку

2.1. Оцінка конкурентних позицій готелю «Radisson Blu Hotel».

2.2. Аналіз конкурентоспроможності готельної мережі.

2.3. Дослідження впливу факторів на конкурентоспроможність готельної мережі.

Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі «Radisson Hotel Blu».

3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності готелю «Radisson Blu Hotel».

3.2. Обґрунтування заходів щодо покращення конкурентних позицій готельної мережі на міжнародному ринку.

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	25.10.2020 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	12.11.2020 р.- 10.12.2020 р.	10.12.2020 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.12.2020 р.- 14.05.2021 р.	14.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	17.05.2021 р.- 19.05.2021 р.	19.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 20.05.2021 р.	20.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	20.05.2021 р.- 07.09.2021 р.	07.09.2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2021 р.- 10.09.2021 р.	10.09.2021 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2021 р. - 22.10.2021 р.	22.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	25.10.2021 р.- 27.10.2021 р.	27.10.2021 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	19.11.2021 р.	19.11.2021 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	22.11.2021 р. 23.11.2021 р.	23.11.2021 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.11.2021 р.- 26.11.2021 р.	26.11.2021 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «10» грудня 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

С.В. Мельниченко

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

М.Г. Бойко

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання

О. О. Моторний

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, загострення конкуренції, появи інноваційних технологій, поширення коронавірусної інфекції COVID-19 питання підвищення конкурентоспроможності міжнародних готельних мереж є актуальним.

Студентом опрацьовано різноманітні джерела інформації і визначено теоретичні засади конкурентоспроможності готельної мережі на міжнародному ринку. Проведено аналіз результатів діяльності готельної мережі «Radisson Hotel Blu». Разом з тим, дослідження впливу факторів на конкурентоспроможність готельної мережі носить виключно теоретичний характер і не підкріплений розрахунками. Запропоновані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності носять узагальнюючий характер.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог і може бути рекомендована до захисту з урахуванням вищезазначеного.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Моторного О.О

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С. В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

## Зміст

Вступ .....	7
Розділ 1. Теоретичні засади визначення конкурентоспроможності готельної мережі на міжнародному ринку	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	9
1.2. Методичні засади визначення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі.....	14
Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності готельної мережі «Radisson Hotel Blu» на міжнародному ринку.	
2.1. Оцінка конкурентних позицій готелю «Radisson Blu Hotel».....	21
2.2. Аналіз конкурентоспроможності готельної мережі.....	26
2.3. Дослідження впливу факторів на конкурентоспроможність готельної мережі.....	33
Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі «Radisson Hotel Blu».	
3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності готелю «Radisson Blu Hotel».....	39
3.2. Обґрунтування заходів щодо покращення конкурентних позицій готельної мережі на міжнародному ринку.....	47
Висновки та рекомендації.....	51
Список використаних джерел.....	54
Додатки.....	58

## Вступ

**Актуальність дослідження.** Внаслідок збільшення кількості готелів в світі, зростає і конкуренція серед них. В сучасних умовах глобалізації економіки готельний бізнес перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, і однією з провідних проблем для вітчизняних підприємств готельного господарства в умовах соціально-економічної нестабільності є пошук сучасних методів організації управління, які забезпечували б посилення їх конкурентоспроможність та закріплювали б їх позиції на ринку готельних послуг. Пріоритетним напрямком вирішення цієї проблеми є застосування новітніх механізмів визначення міжнародної конкурентоспроможності готельних мереж.

На основі вивчення наукових розробок провідних учених із дослідженої проблематики зроблено висновок про те, що основна увага в них приділяється визначенню сутності готельного продукту, особливостям його формування на вітчизняному ринку та способам і шляхам його реалізації з урахуванням потреб і запитів споживачів.

Однак, незважаючи на глибину наукових розробок, ряд теоретичних питань щодо визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємств готельного господарства не знайшли свого повного висвітлення в наукових працях учених, а проблеми обґрунтування методичних підходів та розробка методичного інструментарію стратегічного управління готелями не привернули достатньої уваги науковців.

**Рівень дослідженості теми.** Проблематика конкурентоспроможності готельного підприємства стала об'єктом інтересів багатьох вітчизняних дослідників серед яких: Алтухов П.Л. [1], Воронкова А.Е. [3], Должанський І.З. [7], Дубровін В. [8], Риженко О. [8], Корецький М. [8], Єрмак А.В. [9] та інші. Проблема впровадження інноваційних технологій у сфері готельного господарства потребує подальшого вивчення

**Мета.** Написання роботи полягає в ознайомленні з основними методами визначення міжнародної конкурентоспроможності готельного господарства.

**Об'єкт дослідження.** Процес визначення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі.

**Предмет дослідження .** Теоретичні, методологічні та практичні засади визначення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі «Radisson Hotel Blu».

**Методи дослідження.** Базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Також були застосовані методи експертних оцінок, економіко-статистичні та методи графічних порівнянь. Економіко-статистичні методи використовувались для дослідження тенденцій у зміні показників, які виражають фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Методи графічних порівнянь використано для дослідження структури витрат на маркетингові активності підприємства. Методи експертних оцінок використано у процесі підготовки 3-го розділу випускного кваліфікаційного проекту, а саме для обґрунтування заходів покращення міжнародної конкурентоспроможності.

Результати дослідження оприлюднено в статті, яка опублікована у збірнику статей студентів (Додаток А).



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

## 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Проблематику конкурентоспроможності готельних господарств у своїх наукових дослідженнях піднімали вітчизняні та іноземні вчені, зокрема Жуков А.В. [1], Подлепіна П.О [2], Кузнецова Н.М. [3], Шаповалова О.М. [22], Мельниченко С.В. [16], Донець А.А. [6], Балацька Н.Ю. [2], Малюга Л.М. [14], Завідна Л.Д. [9], Поворознюк І.М. [7]. Проте в сучасних реаліях українського ринку готельно-туристичних послуг пошук шляхів підвищення конкурентних переваг набуває особливої актуальності.

Термінологічна однозначність є методологічною основою для здійснення досліджень у всіх сферах. В.А. Ільяшенко [10] наголошує, посилаючись на І.М. Кантора, що понятійно-термінологічний склад науки характеризується точністю, однозначністю інтерпретацій, дефінітивністю та системністю. Це твердження повною мірою стосується трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», оскільки у літературі та на практиці існує велике різноманіття поглядів та позицій щодо тлумачення цієї категорії [1, с. 91]. Етимологія терміну «конкурентоспроможність» визначається як здатність об'єкта змагатись з іншими аналогічними об'єктами за право бути обраним. Ключовий вибір здійснюється за наявності відмінних ознак об'єкта – його конкурентних переваг [2, с. 41]. Варто зауважити, що вищенаведене трактування не дозволяє повною мірою надати визначення поняттю «конкурентоспроможність підприємства», оскільки воно лише побічно пов'язано із проблемою вибору.

На думку С. Хамініч, конкурентоспроможність є багатогранною і багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристи-

кою господарюючого суб'єкта щодо його відповідності об'єктивним (зовнішнім відносно нього) економічним умовам. Конкурентоспроможність закладу треба виявляти тільки серед груп підприємств, які належать до однієї галузі або виготовляють товари-субститути. З огляду на це показнику конкурентоспроможності підприємства притаманні такі властивості, як порівнянність (показник виявляється в умовах порівняння об'єктів) та динамічність (показник не може розглядатись як довгострокова характеристика незалежно від ефективності діяльності підприємства). У табл. 1.1 наведено погляди різних авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» [3-17].

Таблиця 1.1

**Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» різних авторів**

Літературні джерела	Трактування понять у відповідних літературних джерел
П.Л. Алтухов [1, с. 3]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином
А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс [2]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [6, с. 45]	Вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках
Дж. Л. Гібсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли [7]	Вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу
Н. Грицишин [4, с. 29-30]	Рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [9, с. 36]	Рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами
І.З. Должанський, Т.О. Загорна [7, с. 28]	Здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку

Вивчення та аналізування літературних джерел дозволяє узагальнити бачення науковців. Так, група авторів О.О. Гетьман, Дж. Л. Гібсон, Н.І. Горбаль, Д.Х. Донеллі, Д.М. Іванцевич, В.І. Крамаренко, О.Є. Кузьмін, В.М. Шаповал (див. табл. 1.1) наголошують на ринковій характеристиці поняття конкурентоспроможності закладів, тобто визначають їх загалом як здатність закріпитись та покращити позиції на ринку. Варто зауважити, що така позиція є неповною, оскільки розглядає лише один аспект діяльності підприємства, який не завжди пов'язаний саме із його конкурентоспроможністю, а може формуватись за рахунок інших факторів. Такі автори, як І.З. Должанський, Т.О. Загорна, С. Хамініч (див. табл. 1.1) одним із основних чинників формування конкурентоспроможності підприємства визначають можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами. У цьому визначенні не враховано ще ефективність використання залучених ресурсів та не враховується уся можлива сукупність чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства (технікотехнологічні, управлінські, соціально-психологічні, ресурсні, товарні тощо). Окремі автори (І.З. Должанський, А.В. Єрмак, Т.О. Загорна, М.М. Радева та інші) [14,17] пропонуючи визначення конкурентоспроможності підприємства, деталізують характеристики такого становища (низька ціна, вищий рівень обслуговування, якості, наявність ефекту масштабу тощо). Треба пам'ятати, що авторами вказується дуже обмежений перелік конкурентних переваг, адже вони можуть формуватись в усіх сферах діяльності підприємства (фінансовій, технологічній, кадровій, соціальній, ринковій, географічній тощо). Практично усі автори (див. табл. 1.1) наголошують на тому, що конкурентоспроможність підприємства повинна базуватись на наявності порівняльних переваг, при цьому окремі з них (Г.Я. Кіперман, Р.А. Фатхудінов та ін.) (див. табл. 1.1) вказують, що підприємство конкурентоспроможне за умови виготовлення конкурентоспроможної продукції(послуг).

Доцільно наголосити, що остання позиція є дещо суперечливою, адже конкурентоспроможність продукції є лише одним із багатьох чинників фор-

мування конкурентоспроможності підприємства. А.П. Гречан, М.П. Денисенко, С. Хамініч, К.О. Шилова (див. табл. 1.1) пропонують найбільш всеохоплюючі трактування конкурентоспроможності підприємства, вказуючи, що це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів. При цьому варто зауважити, що підприємство у порівнянні з конкурентами може мати переваги за одними показниками і при цьому – втратити позиції за іншими показниками.

Результати аналізу літературних джерел дозволяють зробити певні висновки, а саме:

- при трактуванні поняття конкурентоспроможності підприємства майже усі автори акцентують увагу на наявності конкурентних переваг, але при цьому існують розбіжності щодо розуміння їх пріоритетності ;
- серед науковців, що займаються данною проблематикою, немає єдності щодо трактування і змістового наповнення цієї категорії;
- деякі автори тісно пов'язують між собою поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції», що на наш погляд, не відповідає дійсності, оскільки конкурентоспроможність продукції є лише одним із чинників формування конкурентоспроможності підприємства загалом;
- при трактуванні категорії «конкурентоспроможність підприємства» одні автори надають змістову характеристику, інші – функціональну тощо.

З огляду на результати вивчення літературних джерел цілями даного дослідження є уточнення трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» та визначення основних властивостей даної категорії.

Результати проведених досліджень, вивчення теорії та практики за проблемою дозволяють виокремити основні властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства», а саме [3-17]:

- порівнянність: конкурентоспроможність підприємства визначається та

досліджується у порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому ж або подібному за характеристиками ринку, або порівняння відбувається із ідеальним еталонним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку);

- просторовість: конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому;

- динамічність: поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним у одному періоді, і втратити ці позиції в іншому періоді; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною;

- предметність: передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висока якість та низькі ціни на продукцію, сучасна техніка та технологія, висока кваліфікація кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій та ін.;

- атрибутивність: виокремлення унікальної характеристики, яка насамперед формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономічність продукції тощо);

- релевантність: означає, що конкурентна позиція підприємства може бути визначена лише в межах відповідного середовища функціонування;

- інтегральність: оцінювання конкурентоспроможності підприємства не може здійснюватись за одним критерієм, а обов'язково базується на викори-

станні інтегрального показника, що акумулює найбільш репрезентативні індикатори;

- врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування: при оцінюванні чи прогнозуванні конкурентоспроможності машинобудівного підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування;

- системність: передбачає врахування усієї сукупності параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність машинобудівного підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

На підставі вивчення та аналізу опрацьованих нами джерел та врахування вищеперелічених властивостей уточнено трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» як: комплексне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування. Запропоноване нами визначення, на відміну від існуючих, враховує просторові, часові, предметні, атрибутивні, відносні та інші властивості.

## **1.2. Методичні засади визначення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі**

Внаслідок збільшення кількості готелів в світі, зростає і конкуренція серед них. В сучасних умовах глобалізації економіки готельний бізнес перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, і однією з провідних проблем для вітчизняних підприємств готельного бізнесу в умовах соціально-економічної нестабільності є пошук дійсних засобів організації управління, які забезпечували б посилення їх конкурентоспроможності та закріплювали б їх позиції на ринку готельних послуг. Пріоритетним напрямком вирішення цієї проблеми є застосування новітніх механізмів визначення міжнародної конкурентоспроможності готельних мереж.

На основі вивчення наукових розробок провідних учених із дослідженої проблематики зроблено висновок про те, що основна увага в них приділяється визначенню сутності готельного продукту, особливостям його формування на вітчизняному ринку та способам і шляхам його реалізації з урахуванням потреб і запитів споживачів.

Однак, незважаючи на глибину наукових розробок, ряд теоретичних питань щодо визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємств готельного господарства не знайшли свого повного висвітлення в наукових працях учених, а проблеми обґрунтування методичних підходів та розробка методичного інструментарію стратегічного управління готелями не привернули достатньої уваги науковців.

Науковці, які розробляли та удосконалювали методику визначення конкурентоспроможності є: М. Портер [9], Шульга А.О. [7], Малуґа Л.М. [3], Поворознюк І.М. [5] та багато інших. На сучасному етапі економічного розвитку суспільства конкуренція як рушійна сила змушує суб'єктів, які надають готельні послуги, шукати нові шляхи конкурентоспроможності. Вивчення наукових джерел дає право стверджувати про існування різних підходів до трактування її сутності залежно від висвітлення поставлених завдань.

Конкурентна перевага готелю лежить в основі його успішної діяльності на ринку готельних послуг. Готельне господарство є невід'ємною складовою туристичної індустрії та являє собою сукупність різних видів діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів. У сучасних умовах бізнесу на ринку готельно-туристичних послуг для збереження конкурентоспроможності готельного підприємства необхідно реалізовувати цілий комплекс заходів по формуванню і закріпленню конкурентних переваг. Отож, в умовах конкурентного ринку готельних послуг проблема забезпечення конкурентоспроможності готельного закладу набуває особливої актуальності. Портер М. [26], вважає, що конкурентоспроможність представляє собою властивість послуги, товару суб'єкта ринку виступати на ньому нарівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами [1].

Кузнєцова Н.М. переконана, що конкурентноспроможність є виразом науково-технічних, економічних, організаційно-управлінських, виробничих, маркетингових та інших можливостей країни, які успішно ( або безуспішно) протистоять конкуруючим аналогам на зовнішньому або внутрішньому ринку [12].

Аналіз вищевикладених визначень показує, що конкурентноздатність визначається, перш за все, за допомогою об'єктів різних рівнів: конкурентноспроможність продукції, підприємства, галузі, регіону і, нарешті, конкурентноспроможність країни.

Системно дані об'єкти можуть бути представлені у вигляді «піраміди» конкурентноспроможності, що дозволяє вибудувати їх у певну ієрархію (рис. 1.1). Розробка системи збалансованих показників є невід'ємною складовою готельного менеджменту.

Цей інструмент стратегічного планування дає можливість адаптуватись до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підвищити її конкурентноспроможність, збільшити задоволеність внутрішніх і зовнішніх споживачів, підвищити ефективність внутрішніх процесів, і як наслідок, збільшити чистий прибуток готелю. М. Джурана [11] у своїх роботах писав, що одним із найважливіших напрямків розвинення стратегічних конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг високої якості, при порівнянні з конкуруючими мережами. Якість послуг готельного оператора, в умовах сучасного виробництва — найважливіша умова його рентабельності та конкурентноспроможності. Кожна з складових комплексного обслуговування в готельному являє собою певну послугу (харчування, розміщення, анімація, рекреація, СПА тощо), надання якої здійснюється за певною технологією. Під технологією обслуговування Малюга Л.М. [14] розуміє сукупність процесів надання послуг, які реалізуються певним методом і в певній послідовності. Виробники готельних послуг повинні створювати високий рівень якості, який відповідає запитам споживачів і заявляти про нього, а потім у процесі обслуговування демонструвати заявлений рівень.

---





*Рис. 1.1. Піраміда об'єктів конкурентоспроможності*

Підвищення якості обслуговування в готелі і підтримання його на стабільно високому рівні — завдання непросте і витратне, про що неодноразово зазначав Поворознюк І.М [18]. Але проведення всіх необхідних заходів в цьому напрямку окупується і приносить підвищення прибутковості готелю. Адже якщо клієнт покидає готель повністю задоволений обслуговуванням, то не тільки він сам може стати в майбутньому джерелом постійного доходу, але і його друзі, родичі, яким він його буде рекомендувати. Маркетингові дослідження М. Портера доводять, що на завоювання нового клієнта потрібно в 5 разів більше витрат, ніж на утримання колишнього. І в цю різницю входять, перш за все, витрати на комплекс маркетингових заходів. Для поліпшення обслуговування клієнтів в готелі доцільно впровадити додаткові послуги. Зокрема впровадження лише сервісу онлайн-бронювання в готелі піднімає його прибуток на 8%, рентабельність — на 24%, а доставка замовлення з бару в номер (румсервіс) дозволяє збільшити прибуток на 6% [7].

Проаналізувавши роботи та статистичні дослідження багатьох економістів та науковців, я рекомендую за для підвищення якості обслуговування і лояльності клієнтів впроваджувати такі форми обслуговування в готелі, як додаткові послуги, акції та спеціальні пропозиції, а також розробляються спеціальні програми лояльності клієнтів, зокрема :

- знижки: дітям, туристичним групам, постійним клієнтам;
- накопичувальні картки, бонусні програми, коли клієнт отримує за замовлення послуг бали, які згодом трансформуються в знижки;
- індивідуальні програми і привілеї, коли готель накопичує інформацію про постійних клієнтів і вибудовує індивідуальну стратегію обслуговування в залежності від їх вимог і переваг;
- програми обслуговування корпоративних клієнтів, які можуть включати безкоштовний трансфер, спеціальну дисконтну систему, допомогу в організації конференцій, екскурсій, бізнесланчів.

До спеціальних акційних пропозицій готельного закладу зазвичай відносять: організацію розважальних заходів, проведення різних свят; обслуговування ділових заходів; програми для молодят, VIP-персон; акції вихідного дня; розіграші різних призів; сезонні розпродажі; пільги деяким категоріям клієнтів.

В умовах конкуренції важливим фактором економічної ефективності і конкурентної переваги стає оптимізація витрат. В першу чергу це стосується витрат на працівників. Одна з найбільш сучасних і успішних бізнес-моделей, що дозволяє готельєрам знизити витрати — аутсорсинг.

Ознайомившись з роботами Петтера Готтшалька та Ханса Солли-Сетер [27], можна визначити, що у сфері готельного господарства розповсюдженні наступні види аутсорсингу:

- IT-аутсорсинг у готельному бізнесі передбачає передавання зовнішньому виконавцеві процесів з розробки, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних; консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;

- аутсорсинг бізнеспроцесів готелю — це аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління рекламними акціями та маркетингом, ведення бухгалтерського обліку, клінінгу, організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

- аутсорсинг персоналу, тобто купівля не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу;

- готельний франчайзинг — це система взаємовідносин між власником франшизи — франчайзером (готельна мережа) і франчайзі (власник готелю), заснована на взаємовигідному фінансовому інтересі, при якій франчайзі отримує право на використання знака обслуговування, фірмового стилю, ділової репутації, ноухау і готової бізнесмоделі за певну плату — роялті.

Важко визначити, який з представлених видів аутсорсингу є найбільш ефективним з точки зору економіки, тому потрібно намагатися впровадити кожен з них, за для підвищення ефективності готельного господарства та конкурентоспроможності закладу.

Одна з особливостей готельного бізнесу — сезонний характер, що актуалізує проблему завантаження персоналу і кадрового забезпечення в "високий" і "низький" сезони. Саме тому, у своїй роботі Поворознюк І.М [18] акцентує увагу на вигідності укладання договору аутсорсингу з клінінговою компанією на прибирання готельних номерів і місць загального користування, адже це дозволить дозволить [18] :

- скоротити постійний штат покоївок і прибиральників приміщень, забезпечивши економію фонду оплати праці, зниження соціальних виплат і податкових відрахувань
- забезпечити відповідність трудового потенціалу персоналу загрузці номерного фонду;
- усунути витрати на пошук і навчання персоналу для проведення професійного прибирання; скоротити витрати, пов'язані з придбанням спеціального обладнання, інвентарю та їх зберіганням
- професійне та своєчасне прибирання приміщень дозволить значно

відстрочити їх ремонт і знизити загальні витрати готелю.

Отже, виходячи з проведеного нами дослідження, можна зробити висновок, що на конкурентоспроможність готелю впливають багато чинників, серед яких слід виділити тактичні (що відображають фактичну перевагу готелю на цей період у порівнянні з конкурентами) і стратегічні (що відображають потенційну перевагу підприємства в майбутньому). До основних конкурентних переваг готельного закладу доцільно віднести: можливість надання клієнтам більш якісного та привабливого продукту у порівнянні з конкурентами; прибутковість готелю; можливість перспективного розвитку як для власників, так і для працівників. Якщо оцінювати конкурентоспроможність підприємства на конкретний момент часу, то обов'язково треба виділити важливість наступних показників: інноваційна діяльність; ефективність процесу бронювання, продажу послуг та пропонованого сервісу; відкритість (відвідування клієнтами, які не є постояльцями, місць здійснення додаткових послуг: кафе, ресторанів, спортивних і оздоровчих центрів); орієнтованість готелю на клієнта (форми заохочення та стимулювання клієнтів)

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «RADISSON HOTEL BLU» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

### 2.1. Оцінка конкурентних позицій готелю «Radisson Blu Hotel»

Основною об'єднувальною рисою всіх груп приміщень готелю є блок приймально-допоміжних приміщень із вестибюлем. Він створює перше враження про готель. У приймальній вестибюля готелів "Radisson Blu Hotel», виконаних за однією стилістикою, здійснюються: прийом, оформлення і розміщення приїжджих, розрахунок, надання інформації щодо діяльності готельних служб, різних заходів, подій, визначних місць, екскурсій, зберігання та транспортування багажу та багато іншого. У вестибюлі є наявними основні зони: інтенсивного пішохідного руху, яка передбачена сходами та ліфтовою зоною; зона очікування клієнтів – забезпечує короткочасний відпочинок від'їжджаючих і прибуваючих гостей та знаходиться поряд з рецепцією та передбачає: зручний диван, столик з журналами та брошурами готелю. Функціональна організація приміщень вестибюля забезпечена взаємним розміщенням вертикальних комунікацій та входів, з тим, щоб рух основного потоку клієнтів був як найменш коротким. Виконані усі норми та правила ділового інтер'єру та стилю оформлення вестибюлю готелів преміум класу.

Для кращої організації простору у вестибюлі витримується чітке зонування, яке зводить до мінімуму перетин потоків тих, хто проживає, від'їжджає і приїжджає, персоналу, епізодичних гостей і шляхів доставки багажу в номери та до автобусів. Для цього використовують декоративні решітки або екрани, зміну рівня підлоги або стелі приміщення, розстановку меблів різного функціонального призначення, елементи декоративного оздоблення, різноманітний характер освітлення і типи світильників, колір, оздоблювальні матеріали з різною фактурою поверхні.

Блок групи приміщень адміністрації розміщений на першому поверсі будівлі готелю і має зручний зв'язок із блоками приймально-допоміжних примі-

щень, житла, громадського харчування. До складу групи приміщень адміністрації входять кабінети директора та його заступників, головного інженера, управляючого; кімнати відділу кадрів, відділу постачання, бухгалтерії. На відміну від готелів середньої ланки, готелі преміум сегменту, такі як "Radisson Blu Hotel", розміщують адміністративні приміщення подалі від гостей, за для їх комфорту.

Блок приміщень житлової групи - основний у готелях будь-якого типу. Ці приміщення становлять понад 60 % об'єму будівлі і є житловими кімнатами - номерами, а також пов'язаними з ними допоміжними і службовими приміщеннями. Коридори, як і вестибюль, складають перше враження про готель. Вони належать до житлової групи приміщень і є важливим комунікаційним вузлом, який з'єднує ліфти, сходи з номерним фондом готелю та іншими приміщеннями. Основною вимогою до коридорів є відсутність будь-яких меблів і достатнє денне і штучне освітлення, що сприяє швидкій орієнтації мешканців. Коридори по всій довжині повинні розташовуватися на одному рівні; у разі перепаду рівнів потрібно передбачати засоби для орієнтування: освітлення, замін сходів поступовим підйомом підлоги, озеленення низу стіни у місці перепаду тощо.

Готель "Radisson Blu Hotel" пропонує 255 просторих номерів, з них 183 номери класу стандарт, 45 бізнес-класу, 22 номери люкс та 1 перзидентський номер, включаючи три номери для людей з обмеженими фізичними можливостями. Всі номери просторі, оснащені відповідно до міжнародних вимог, в кожному номері є плазмовий телевізор, клімат контроль, телефон, WI-FI доступ в Інтернет, сейф в номері, зручний письмовий стіл, міні бар, просторе ліжко. У ванній кімнаті - все необхідне для проживання в готелі: міні парфюмерія, халати і тапочки, фен і рушники під брендом мережі, що є дуже важливим атрибутом преміум-готелю.

Група приміщень громадського призначення забезпечує простір і умови для технологічного процесу створення і організації споживання готельного продукту у спеціальних просторово відмежованих приміщеннях загального

користування, закладах харчування, торгівлі, спортивно-оздоровчих, ділового, розважального, культурно-масового та іншого функціонального призначення.

На території готелю "Radisson Blu Hotel" ви можете скористатися сучасними конференц-залами готелю „Radisson Blu” для проведення різноманітних заходів та ділових зустрічей, від невеликих засідань за участю 8 осіб до великих прийомів на 250 осіб. Це один з небагатьох великих майданчиків при готелях для проведення масових заходів у місті Києві.

Конференц-зали загальною площею 407 кв. метрів розташовані на першому поверсі готелю і включають в себе великий конференц-зал Embassy Suite для проведення конференцій та прийомів. Зал Embassy Suite можна розділити на менші приміщення звукоізоляційними стінами, а його два великих вікна дозволяють проводити заходи в умовах денного освітлення.

Приймальна зала має площу 105 кв. метри та ідеально підходить для проведення вечірок, реєстрацій, перерв на каву та для розміщення виставок. Також в готелі є чотири комфортні та великі кімнати для переговорів, обладнані екранами для заходів до 25 осіб.

Заклади харчування: Готель пропонує три ресторани:

**1. Mille Miglia** - це назва автоперегонів загальною протяжністю більш ніж 1000 кілометрів, які проходять із 1926 року по всій Італії від Брешиї до Риму через Флоренцію та назад. Оформлення ресторану увібрало в себе прогресивний дизайн, елегантність та неперевершену атмосферу автоперегонів Mille Miglia. Ресторан Mille Miglia пропонує традиційні італійські страви з усіх куточків країни. Бізнес ланч, гарне доповнення робочого дня, ви можете скоштувати з понеділка по п'ятницю з 13:00 до 15:00.

**2. Bistro Côté Est** гарно розташоване на першому поверсі готелю, щодня пропонує гостям смачний сніданок за принципом шведського столу. На замовлення гостей ресторан може бути розділений на 2 частини і стати відмінним майданчиком для проведення банкетів, прийомів та фуршетів.

**3. Бар K-Largo Cigar.** Сигарний бар K-Largo пропонує Вам великий вибір смачних коктейлів та напоїв, а також легкі закуски. Це неперевершене

місце для проведення ділових зустрічей у центрі бурхливого життя столиці або для насолодження затишною атмосферою готелю ввечері.

На території готелю розташований фітнес центр "Пейс" (Pace), який межує з кімнатою для релаксації, де гості готелю можуть вільно розміститися у зручних шезлонгах. У центрі "Пейс" пропонують різні види масажу, а також послуги тренажерної зали, солярію та скористатись багатьма іншими можливостями для відпочинку. В готелі також знаходиться відкритий басейн з підігрівом, тенісний корт, фітнес-зал та сауна.

Для економічної оцінки діяльності підприємства було проведено розрахунки на основі фінансової звітності за 3 роки (табл. 2.1).

У табл. 2.1 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності готелю.

Таблиця 2.1

**Динаміка доходів готелю «Radisson Blu» у 2018-2020 рр., тис.грн.**

Статті доходів	Роки			Відхилення за 2019-2018 рр.		Відхилення за 2020-2019 рр.	
	2018	2019	2020	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий дохід	10 820,9	14 170,9	13 536,5	3 350,0	31,0	-634,4	-4,5
Інші операційні доходи	89,0	309,0	176,8	220,0	247,3	-132,2	-42,8
Інші доходи	151,0	44,7	53,1	-106,3	-70,4	8,5	19,0
Сукупні доходи готелю	11 060,8	14 524,6	13 766,4	3 463,8	31,3	-758,2	-5,2

У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяги доходів зросли на 3463,8 тис.грн (+31,3%), а за 2019-2020 рр. – скоротилися на 758,2 тис.грн (-5,2%). При цьому зростання обсягу доходів ресторану у 2018-2019 рр. відбулося переважно за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції та послуг, які у 2019 році зросли на 31,0%. У 2020 році чистий дохід скоротився на 4,5%.



З метою стратегічного аналізу бізнесу ресторану варто використати бізнес-модель, яка виконана у формі стратегічної діаграми Business Model Canvas (рис. 2.1)

Головні види діяльності	Головні цінності	Взаємовідносини з клієнтом	Головні Сегменти споживачів
-Організація надання готельних послуг; -додаткові ресторанный послуги		-Клуб постійного клієнта (програма лояльності); -Організація івентів для корпоративних клієнтів	
<b>Ключові ресурси</b>	-Оперативність та швидкість реакції на запити відвідувачів; -Професійний підхід до обслуговування гостей	<b>Канали комунікацій</b>	Фізичні особи / юридичні особи (бізнес)
-Персонал; -Приміщення готелю/ресторану; -Засоби комунікацій та інфраструктури;		-Сайт готелю; -Соціальні мережі Facebook та Twitter	
<b>Ключові партнери</b>			
-Туристичні компанії -Посередники у збуті готельних послуг -Партнери			
<b>Структура основних витрат (збутова частина)</b>	<b>Ключові доходи доходів</b>		
Витрати на заробітну плату, комунальні платежі, матеріальні витрати готелю, послуги сторонніх організацій, витрати на збут	-Дохід від реалізації гостинних послуг; - Дохід від надання інших супутніх послуг; - Інші операційні доходи		

Рис. 2.1. Діаграма Business Model Canvas готелю «Radisson Blu»

\*складено автором за даними готелю

На рис. 2.2. відображений SWOT-аналіз готелю «Radisson Blu Hotel» у місті Київ.

<p style="text-align: center;"><b>S – сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вдале місце розташування</li> <li>2. Позитивний імідж готелю</li> <li>3. Можливість проведення різних заходів, конференцій, банкетів та зустрічей</li> <li>4. Гнучка цінова політика</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>W– слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабка рекламна компанія</li> <li>2. Вартість деяких послуг готелю вища, ніж у конкурентів</li> <li>3. Слабо розвинута програма лояльності</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>О –можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рекламна компанія серед інших готелів мережі</li> <li>2. Модернізація сайту готелю</li> <li>3. Приймання міжнародних виставок/конференцій</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Т– Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загрози зовнішнього середовища</li> <li>2. Світова пандемія</li> </ol>

*Рис. 2.2. SWOT-аналіз готелю «Radisson Blu Hotel» (розробка автора)*

Роблячи проміжні підсумки, можна зазначити, що готель "Radisson Blu Hotel" має сильні конкурентні позиції, ресурси та можливості для вдалої конкуренції з іншими готелями преміум сегменту.

## 2.2. Аналіз конкурентоспроможності готельної мережі

В управлінській практиці готелів найбільш поширені такі типи організаційних структур:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна.

Структура управління готельною мережею «Radisson Hotel Group» – лінійна. Лінійна структура управління є найбільш конкурентоспроможною, логічною, стрункою і формально визначеною для великих мереж, але разом з

тим, вона не є гнучкою. Кривники мають всю повноту влади, але невеликі можливості для вирішення реальних проблем, що вимагають вузьких, спеціалізованих знань. Лінійні зв'язки в закладах готельного бізнесу відображають рух управлінських рішень і інформацію, що виходять від так званого «лінійного менеджера», тобто працівника, який цілком відповідає за діяльність конкретного готелю (як правило, невеликого) або його структурних підрозділів (у великому). Це одна з найпоширеніших організаційних структур управління. Вона характеризується тим, що на чолі кожного підрозділу знаходиться керівник, наділений великими повноваженнями за для здійснення усіх функцій управління.

При лінійному управлінні кожна ланка і кожен підлеглий мають конкретного керівника, через якого одним каналом проходять майже усі управлінські рішення. У цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати усієї діяльності готелю, що ними управляються. Мова йде про об'єктне виділення керівників, кожен з яких виконує усі види робіт і приймає рішення, пов'язані з управлінням конкретним об'єктом. Оскільки в лінійній структурі управління рішення передаються ланцюговим методом, тобто "зверху донизу", а сам керівник нижньої ланки управління підпорядковується керівникові вищого рівня, формується свого роду керівницька ієрархія. У даному випадку діє принцип єдиноначальності, суть якої полягає в тому, що підлеглі виконують волю лише свого керівника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження іншим виконавцям, минаючи їх безпосереднє керівництво.

Схема прийняття рішень у готелях «Radisson Hotel Group» відображена на рис. 2.2. за такою формулою: функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні лінійного керівника, свої рішення керівники функціональних підрозділів „втілюють у життя” через головного керівника (управляючого готелем) або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців. Управлінська структура готелю включає в

себе посади заступників директора різних відділів, що підпорядковуються безпосередньо директору, а той у свою чергу підпорядковується генеральному директору. Ці заступники представляють середню ланку управління і забезпечують реалізацію політики підприємства, розроблену вищим керівництвом, відповідають за доведення більш детальних завдань до відділів і підрозділів, а також за їх виконання.



Рис. 2.3. Схема управління готелем "Radisson Blu Hotel"

Як бачимо з рис. 2.3., управління здійснюється вериткально. Служби кожного готелю мережі «Radisson Hotel Group» мають чітку схему устрою та підпорядкованості, і разом формують єдину ієрархічну систему служб готелів мережі «Radisson Hotel Group».

Завдяки сильній централізованій владі, мережа готелів «Radisson Hotel Group» має конкретний план розвитку організації. Проаналізувавши стратегію мережі, можна сказати, що сьогодні у планах «Radisson Hotel Group» – активніше освоєння Близького Сходу та Африки. У цьому регіоні компанія має понад 50 готелів під управлінням, на стадії будівництва – більш ніж 13 000 номерів. На цей регіон, що розвивається, припадає близько 11% всіх готелів, якими управляє «Radisson Hotel Group». До кінця 2023 року цей показник зросте до 17%. Нові готельні об'єкти з'являться в бурхливому зростанні Дубаї (ОАЕ) і Кувейті.

«Radisson Hotel Group» визначила потенціал країн СНД вже багато років тому і почала інвестувати кошти в цей регіон, коли більшість інших готельних операторів були ще досить скептично налаштовані щодо майбутнього економічного пострадянського простору. Основні переваги країн СНД – це, перш за все, значний дефіцит сучасного номерного фонду, особливо в регіонах, а також бурхливе економічне зростання, яке спостерігалось до кризи в багатьох державах, зокрема в Україні, яке приваблювало величезну кількість бізнес-туристів з усього світу

Цілком природно, що через нестабільну ситуацію на ринках, що розвиваються, «Radisson Hotel Group», як втім і конкуренти групи, буде змушений відкривати деякі готелі пізніше запланованого терміну.

Щоб компенсувати ризики країн, що розвиваються, «Radisson Hotel Group» планує нарощувати свою присутність у країнах Західної Європи, у тому числі в Скандинавії. Так, у Швейцарії у вересні 2020 року було відкрито готель Radisson Hotel Zurich Airport, розрахований на 330 номерів, оформлених італійським архітектором Маттео Туном. У січні 2020 року The Rezidor Hotel Group відкрила новий butik-готель у Парижі – Radisson Le Dokhan's Hotel, Paris Trocadero, оформлений відомим французьким дизайнером та декоратором Фредеріком Мешішем (Frederic Mechiche). Готель, що налічує 41 номер і 4 оточення, розташований у колишній приватній резиденції в престижному 16-му районі, поряд з Триумфальною Аркою, Ейфелевою вежею та Палацом Конгресів. Варто відзначити, що «Radisson Hotel Group» вперше прийшов на паризький готельний ринок у 1997 році, відкривши готель в аеропорту «Charles De Gaulle». Сьогодні портфолію групи у Франції складається з 24 готелів і майже 4400 номерів, які будуються або вже знаходяться в управлінні «Radisson Hotel Group». З них 1600 номерів знаходяться безпосередньо в Парижі: розкішний курорт в Діснейленді, 2 готелі в аеропорту Charles De Gaulle і 6 готелів в центрі Парижа, включаючи новий готель в районі La Defense.

У 2022 році відкриття нового представника сімейства «Radisson Hotel Group» очікується і в іспанській столиці. Готується до відкриття Radisson SAS

Hotel Madrid Prado на 54 гостьових номери, які своїми вікнами виходитимуть прямо на всесвітньо відомий музей у Мадриді. Готель декорований дизайнерами Сандрою Тарруелла та Ізабель Лопес.

У Скандинавії компанія активно розвиває інший свій бренд – Park Inn, під яким працюватимуть одразу кілька готелів. Перший – Stockholm Waterfront – є конференц-готель у самому центрі Стокгольма, з конференц-центром, що вміщує до 3000 делегатів. Готель розрахований на 420 номерів. Другий скандинавський Park Inn перебуватиме у Норвегії – Oslo Gardermoen Airport. Готель також спеціалізується на проведенні конференцій, але буде дещо менше, ніж його шведський сусід – лише 300 номерів. Обидва відкриття заплановано на початок 2023 року.

Щодо України у «Radisson Hotel Group» далекосяжні та досить оптимістичні плани. «Наша мета – завоювати лідируючі позиції на українському ринку, використовуючи переваги багаторічного перебування групи в даному регіоні, налагоджені ділові зв'язки з партнерами та стратегічний курс компанії на швидке зростання кількості керованих готелів, – розповідає Арілд Ховланд. – В Україні будуть представлені всі наші бренди, звичайно, насамперед Radisson та Park Inn, у Києві також The Regent та наш новий бренд – Hotel Missoni. Крім української столиці, ми бачимо, зокрема, потенціал у таких містах, як Харків, Дніпропетровськ, Запоріжжя, Львів».

На даний момент «Radisson Hotel Group» в Україні представлена двома готелями Radisson SAS Hotel, Kiev і Radisson Resort, Bukovel. Radisson SAS Hotel у Києві включає 255 номерів, 4 кімнати для переговорів та конференц-зал місткістю до 230 осіб, 2 ресторани французької та італійської кухні, бар, фітнес-зал, паркінг. На жаль, представники Radisson SAS Hotel Kiev відмовилися надати фактичні дані про зміни в показниках завантаження готелю починаючи з листопада 2008 року, зробивши лише припущення, що за підсумками всього 2021 року середня заповнюваність Radisson SAS Hotel, Kiev впаде як мінімум на 15%, так як 90-95% клієнтів готелю – переважно іноземці, котрі з початком кризи значно скоротили свої бюджети на закордонні поїздки..

Динаміку фінансових результатів готельної мережі на світовому ринку наведено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових результатів готельної мережі «Radisson Hotel Group» у 2018-2020 рр., млн.євро**

Статті витрат	Роки			Відхилення за 2018-2019 рр.		Відхилення за 2019-2020 рр.	
	2018	2019	2020	Млн.євро	%	Млн.євро	%
Валовий прибуток	3670,2	4924,4	4703,9	1254,2	34,2	-220,5	-4,5
Прибуток від іншої операційної діяльності	-1449,2	-1733,6	-1488,3	-284,4	19,6	245,2	-14,1
Прибуток від іншої діяльності	71,6	-242,2	-41,1	-313,7	-438,3	201,0	-83,0
Чистий прибуток	381,7	679,4	582,8	297,7	78,0	-96,6	-14,2

Обсяг валового прибутку збільшився за 2018-2019 роки на 1254,2 млн.євро або на 34,2 %, а за 2019-2020 рр. – скоротився на 220,5 млн.євро (-4,5%). В цілому можна було спостерігати зростання обсягу чистого прибутку – на 297,7 млн.євро у 2019 році. У 2020 році чистий прибуток зменшився на 96,6 млн.євро

Показники ділової активності у разях обороту наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ділової активності готельної мережі «Radisson Hotel Group» у разях обороту за 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2018-2020	2019-2020	2018-2019	2019-2020
Коефіцієнт оборотності активів, разів	3,1	3,9	3,7	0,8	-0,2	26,3	-4,9
Коефіцієнт оборотності запасів разів	3,3	4,1	4,5	0,8	0,4	24,8	10,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	2,3	1,9	1,3	-0,3	-0,7	-15,3	-33,9

Як свідчать дані табл. 2.5, рівень оборотності активів готельної мережі перебуває на достатньо високому рівні. Активи обертаються в середньому 3,1-3,9 рази на рік. Зокрема запаси – 3,3-4,5 рази, а кредиторська заборгованість – 1,3-2,3 рази.

Важливим аспектом аналізу діяльності готельної мережі є оцінка показників його рентабельності. На рис. 2.3 проілюстровано динаміку показників рентабельності активів, рентабельності реалізації та власного капіталу готельної мережі «Radisson Hotel Group» за 2018-2020 рр.

Як можна бачити з рис. 2.4, досліджувана мережа працювала прибутково. Рівень рентабельності активів закладів коливався в межах 54-70%. Досить високими були показники власного капіталу, зважаючи на ефективну використання інвестованих у бізнес коштів. У 2020 році значення рентабельності власного капіталу становило 185%, тобто на кожне євро інвестованого у мережу капіталу вона отримала 1,85 євро чистого прибутку. Значення рентабельності витрат у 2020 році становило 24,5%

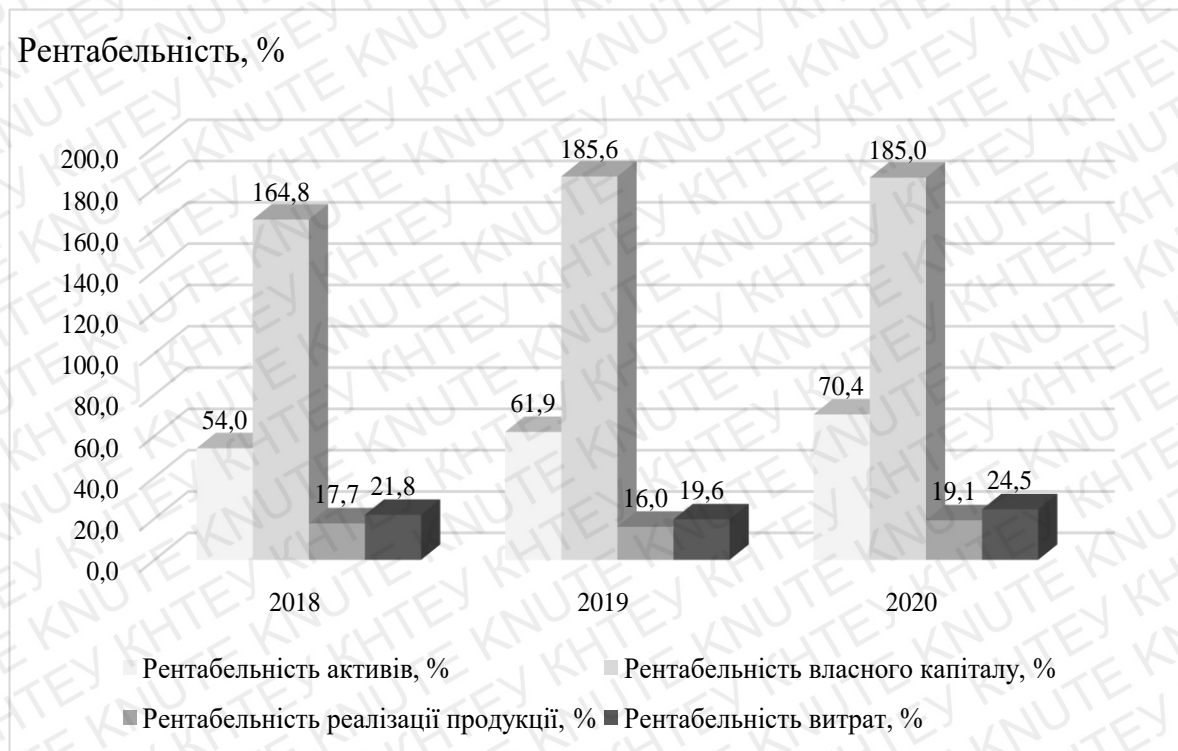


Рис. 2.4. Показники рентабельності діяльності готельної мережі «Radisson Hotel Group» за 2018-2020 рр.



<p style="text-align: center;"><b>S - сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий досвід управління даної сфери бізнесу.</li> <li>2. Ефективні схеми утримання клієнтів.</li> <li>3. Великий портфель нерухомості.</li> <li>4. Сильне централізоване керівництво.</li> <li>5. Високий рівень обслуговування порівняно з конкурентами</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>W – слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надмірність на європейському ринку ( понад 80%)</li> <li>2. Мала частка світового ринку, не дивлячись на великий портфель нерухомості.</li> <li>3. Відсутність гнучкості через великі розміри</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>O –можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подальше розширення на міжнародному ринку.</li> <li>2. Зосередження уваги на новітніх технологіях та розробках.</li> <li>3. Створення присутності в бюджетному секторі готелів великого ринку</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>T– Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза воєнного конфлікту, політичної нестабільності</li> <li>2. Несприятливі зміни макроекономічного клімату країн.</li> <li>3. Втрата ключових кадрів.</li> <li>4. Світова пандемія</li> </ol>

*Рис. 2.5. SWOT-аналіз мережі готелів «Radisson Hotel Group» (розробка автора*

Отже, можна сказати, що ця чітка ієрархія та департамізація серед готелів мережі «Radisson Hotel Group» надає можливості швидко та вчасно реагувати та корегувати внутрішню та зовнішню політику мережі, швидко вирішувати конфліктні ситуації та питання клієнтів та за рахунок цього вміти підлаштуватися під коливання ринку та попиту, що є, мабуть, найважливішим аспектом конкурентоспроможності мережі.

### **2.3. Дослідження впливу факторів на конкурентоспроможність готельної мережі**

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку допускає вивчення різних факторів, що впливають на відношення клієнтів до мережі та її послуги і як результат — зміна частки послуг підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 2.6).

Становищем на 2021 рік, головним фактором, що впливає на ринок готельних послуг, як і на багато інших, є світова пандемія коронавірусу. З метою

оцінки впливу пандемії COVID-19 на сектор готельних послуг в Україні, експерти Colliers International (Україна) та Vertex Hotel Group підготували дослідження та обробили відповіді респондентів для максимально точної оцінки ситуації на ринку послуг розміщення України [29]. В опитуванні, що було проведено 20–21 березня 2020 року, взяли участь 205 представників готельної індустрії України. Серед респондентів 75% – представники готелів та 25% – представники закладів формату хостелів та апарт-готелів. 85% опитаних готельєрів зазначили, що вже закрили або ж планують закрити свої заклади. Разом з тим 42% серед опитаних 5\* готелів зазначили, що не планують зачиняти заклад.



*Рис.2.7. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства*

Згідно з постановою Головного санітарного лікаря України № 22 від 16

травня «Про затвердження Тимчасових рекомендацій щодо організації проти-епідемічних заходів в готелях на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» в засобах розміщення, визначено ряд конкретних вимог:

- температурний скринінг для всіх працівників закладу;
- облаштування місць для обробки рук антисептичними засобами на основі спирту;
- перебування у вестибюлі закладу дозволено за умови: не більше однієї людини на 10 квадратних метрів площі;
- перебування гостей поза номером дозволено лише у захисних масках або респіраторях;
- на рецепції повинен бути встановлений захисний екран між персоналом та відвідувачами.

Готелі по всьому світу в досить короткий проміжок часу повинні були відреагувати на карантинні обмеження та провести ряд заходів для збереження контингенту своїх відвідувачів. По-перше, впровадити більш суворі правила охорони здоров'я та безпеки – чистота, гігієна рук, готельних номерів, продуктів, протоколи з попередження ризику ураження вірусом. По-друге, пролонгувати терміни переоформлення бронювання та використання бонусних балів або інших «плюшок» від програм лояльності. Так, у червні 2020 року в міжнародній готельній мережі Hilton розпочалася реалізація програми Hilton CleanStay. Це міжнародна програма, що була розроблена спеціально для готелів Hilton спільно з експертами з компанії RB, виробника засобів для безпечної дезінфекції поверхонь під брендами Lysol і Dettol [30]. Згідно протоколів Hilton CleanStay для прибирання готельних номерів використовуються чистячі засоби для медичних установ.

Програмою також передбачено проведення навчання для персоналу в Північній Америці.

Основні пункти програми Hilton CleanStay:

- додаткова дезінфекція основних 10 поверхонь в готельних номерах,

яких часто торкаються, в тому числі вимикачів і дверних ручок;

- більш частіше прибирання місць загального користування;
- дезінфікуючі серветки для гостей на вході і в місцях високої прохідності;
- менше паперових предметів (підставок та інформаційних довідників для гостей) в номерах;
- кращі в галузі технології безконтактної реєстрації та виписки з цифровим ключем;
- оцінка таких нових технологій, як електростатичні обприскувачі з дезінфікуючим спреєм і ультрафіолетові лампи для дезінфекції поверхонь і предметів;
- підвищення безпеки і благополуччя співробітників через надання їм засобів індивідуального захисту, проведення тренінгів та реалізацію поліпшених протоколів.

Впроваджена система Anti Covid Policy в President hotel Kyiv. В зонах реєстрації та лоббі були встановлені сенсорні санітайзери для рук. Щодня абсолютно кожен номер готелю підлягає озонуванню та кварцюванню. Крім цього кожні 12 годин кварцюється зона реєстрації, а весь готельний транспорт озонується. За новими антиковідними протоколами всі дверні ручки обробляються через кожен годину [31].

Готелі мережі Hyatt теж активно впроваджують вище згадані протиепідеміологічні заходи. Варто відзначити, що Hyatt спільно з Глобальною консультативною радою з біоризиків (GBAC) проводить навчання співробітників та акредитацію GBAC STARTM на відповідність нормам чистоти у всіх готелях. Крім того в кожному готелі Hyatt призначено співробітника або групу співробітників, відповідальних за гігієну та безпеку, в обов'язки яких входить стежити за дотриманням нових робочих протоколів і здійснювати навчання колег [32].

У готелях мережі Radisson введено 20-етапний протокол з протиепідеміологічними заходами для готелів і 10-етапний протокол для приміщень для

проведення конференцій і заходів. Крім того були подовжені терміни дії балів Radisson Rewards. Бали, термін дії яких повинен був закінчитися в період з 1 березня по 30 березня 2020 року будуть дійсні до 31 березня 2021 року. Термін дії особливих статусів Silver, Gold або Platinum були подовжені до – до лютого 2022 року для всіх учасників, термін дії статусу яких повинен був закінчитися в лютому 2021 г. Всі зароблені з використанням карти Visa від Radisson Rewards електронні сертифікати, термін дії яких закінчився в період з 1 березня по 31 липня 2020 р можна використовувати до 30 червня 2021 року [33].

Великим готелям України, що відносяться до міжнародних мережевих ланцюгів простіше адаптувати свою роботу в період пандемії COVID-19. Зазвичай такі готелі займають досить велику площу, що дозволяє дотримуватись соціальної дистанції як гостям так і працівникам засобу розміщення. Крім того, введені протоколи підвищеної безпеки найчастіше надходять до українських готелів після успішного впровадження в Америці або Європі. Складніше дотримуватися вимог карантинних обмежень – закладам малої потужності та хостелам, де майже не можливо створити умови дотримання дистанції 1,5 м між гостями.

Однак, впровадження лише одних протиепідеміологічних заходів не дозволить повернути прибутки готелям від основної діяльності до рівня 2019 року. По-перше, це пов'язано зі спадом міжнародного та внутрішнього туризму. По-друге, у зв'язку з заборонаю проведення масових заходів, левову частку прибутку готелі втрачають через скасування івент-заходів. Додатковий прибуток закладам готельної індустрії може принести диверсифікація послуг, в тому числі шляхом впровадження інноваційних технологій.

Закордонні готельєри з початку введення карантинних заходів розпочали практикувати надання своїх номерів для довготривалої аренди. Наприклад, для працівників ІТ-сфери. Отже готельний номер вдало поєднується з офісом. Вдалим прикладом диверсифікації бізнес послуг можна вважати – President hotel Kyiv, де з початку карантину було запущено віртуальну кімнату

для проведення конференцій. В Празі готельна мережа Czech Inn Hotels пере-профілювала один зі своїх 4-хзіркових готелів. Тепер Legerova 9 – готель для гостей, що мають позитивний результат тесту на COVID-19. Обслуговування відвідувачів готелю, в тому числі і поселення/виселення відбувається дистанційно. Вся інформація щодо проживання виводиться на екрани, що встановлені в зоні рецепції, а ключі від номерів – залишені в дверях. У всіх номерах надається безкоштовний WiFi, супутникове телебачення, міні-бар, чайник, доступ до лікаря по телефону [34].

### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «RADISSON HOTEL BLU»**

#### **3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможність готелю «Radisson Blu Hotel»**

Зробивши аналіз того, як змінювалася в столиці кількість учасників ринку колективних засобів розміщування (КЗР) та показники їх професійної діяльності за 2012-2021 рр., робимо висновок: на ринку послуг КЗР м. Києва переважали негативні тенденції розвитку даного сегменту. Кількість КЗР м. Києва прямує до скорочення. У 2014 році спостерігався величезний спад кількості осіб, що перебували у КЗР Києва. Причиною було зменшення турпотoku через складну ситуацію, пов'язану з військовим конфліктом на сході та півдні держави. До 2016 р. показники покращувалися, але відтоді майже не міняються, та залишаються практично на одному рівні. За кілька років до розпаду пандемії коронавірусу активізувався іноземний туризм у Києві. Але менша прибутковість КЗР привела до того, що чисельність закладів з 2016 р. постійно зменшується. В Києві з 2016 р. кількість відвідувачів готелів серед всіх видів КЗР стабільно йде на спад. Ми припускаємо, що причиною такої тенденції є наявність великої кількості закладів, що пропонують послуги-замінники готельних послуг (хостели, мотелі, приватні апартаменти). Оскільки після 2014 р. сильно впало число в'їзних туристів в Київ, коефіцієнти використання місткості в КЗР надзвичайно низькі, через це заклади ще більше конкурують між собою за відвідувачів.

Отже, між КЗР виросла конкуренція за туристів столиці. Конкурентне середовище в цілому для готелю мережі «Radisson Hotel Blu», погіршилось, стало більш агресивним та складним. З точки зору цінової конкуренції у Києві також не дуже сприятлива атмосфера як для клієнтів, так і для закладів тимчасового розташування. Найнижчі ціни у готелях та аналогічних засобах роз-

міщення впродовж багатьох років спостерігаються у областях: Кіровоградська, Тернопільська, Херсонська, Чернівецька, Хмельницька. Найвищі ціни традиційно в областях: Київська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Одеська, Харківська. Київ – лідер за високими цінами в країні. Серед усіх видів КЗР «Radisson Hotel Blu» реалізує діяльність як підприємство готельного бізнесу преміум класу. В Києві станом на початок 2020 р. є 422 готелів. З них за категоріями: «5 зірок» – 9 готелів, «4 зірки» – 43 готель, «3 зірки» – 109 готелів, «2 зірки» – 47 готелів, без категорії – 215 готелів. І всі вони між собою конкурують. «Radisson Hotel Blu» має категорію «4 зірки», тому йому властиві конкурентні переваги насамперед за високою якістю послуг. Найближче його конкурентне оточення, з яким доцільні порівняння, це п'ятизіркові готелі Києва, що формують одну ринкову нішу для відвідувачів високого класу. Розглянувши оцінки таких готелів відвідувачами за даними сайту <http://www.booking.com/> [39] за критеріями: чистота, комфорт, місцезнаходження, зручності, персонал, співвідношення ціна/якість, WiFi. Найвищі оцінки (понад 9) отримали готелі: Riviera House, InterContinental - Kyiv, Опера Готель. Найнижче споживачі оцінили готель Сіті Холідей Резорт та СПА (8,6). «Radisson Hotel Blu» обійняв IV позицію серед чотирьох зіркових готелів столиці. Сайт про подорожі «TripAdvisor» [38] склав рейтинг 25 кращих готелів України. Серед них 11 готелів знаходяться у Києві, 7 – у Одесі, 3 – в Львові, по одному у Харкові, Запоріжжі та Рівне. «Radisson Hotel Blu» в цьому рейтингу займає VI місце по Україні. За даними оцінок, які залишали туристи на сайті, «Radisson Hotel Blu» – №2 із 200 готелів у Києві. Його оцінки: розташування – 9 з 10, чистота – 10 з 10, сервіс – 9 з 10. Із оцінювачів щось не подобалося лише 6,7% користувачів. Зробивши аналіз конкурентного середовища, треба пам'ятати, що «Radisson Hotel Blu» належить до однієї із найбільших готельних мереж світу. Тому конкуренція відбувається і на рівні готельних ланцюгів. Станом на 2017 р. в Україні діяли 23 міжнародні готельні мережі. Вони включали 29 готелів Reikartz Hotel Group, 9 готелів Radisson Blu Hotels and Resorts, 7 закладів мережі Accor, по 4 заклади Starwood Hotel &



Resorts Worldwide та Windham Hotel Group, а також по одному закладу Hilton Hotels and Resorts, Hyatt Regency, Rixos та ін. Відзначимо, що до готельних ланцюгів входять п'яти- та чотиризіркові готелі, які розташовані здебільшого у м.Київ. На території України діють й національні готельні оператори. Першим вітчизняним готельним ланцюгом є Premier Hotels and Resorts, котрий започаткував свою діяльність у 2003 р., а станом на 2018 р. налічував уже 19 готельних закладів на всій території України. Стратегічна діяльність у готельному бізнесі повинна забезпечувати конкурентоспроможне функціонування та розвиток підприємств з урахуванням стабільності зовнішнього середовища. 2020 р. повинен був відзначитись ростом портфеля «Radisson Hotel Group». 54 нових готеля із 12887 номерами повинні були бути відкриті у 22 країнах світу. Але через пандемію COVID-19, багато планів було відкладено на 2021 р. Від ситуації що розвиватиметься, залежить, яким буде стан на ринках готельних послуг, на які орієнтована компанія. Оскільки можливості мережі переважають над її загрозами, а сильних сторін набагато більше, ніж слабких, то ми вважаємо що стратегічні перспективи розширення готельної мережі «Radisson» матимуть великий успіх.

В умовах конкурентної боротьби, готельним підприємствам необхідно правильно обрати свою стратегію, принципи їх стратегічного управління, які були б актуальними сьогодні. Найбільш ґрунтовно стратегії розвитку міжнародних готельних мереж розглянуто у праці [37]. Серед згаданих стратегій найбільший прогрес в розвитку мережі досягається при стратегії зростання, тому для «Radisson Hotel Blu» у Києві ми пропонуємо саме її. Проте наразі офіційних заяв про розширення мережі готелів «Radisson Hotel Group» в Україні не озвучувалося. Проте, на нашу думку, при нормалізації соціально-економічної, політичної, епідемічної ситуації розширення може стати реальним. Тим більше, що невдовзі після інформації про скорочення інвестицій, прозвучала в пресі й інформація від імені керівництва міста Львова про можливу побудову нового готелю «Radisson Hotel Blu» у Львові. Для розширення мережі «Radisson» в Україні ми пропонуємо застосувати ефузію за

рахунок брендів, які матимуть успіх на ринку. Це такі бренди: Canopy by Radisson, Signia by, Radisson Garden, Home2 Suites By Radisson, Motto by Radisson.

Для забезпечення конкурентоспроможності й стійкості на ринку послуг тимчасового розміщення «Radisson Hotel Blu» вважаю доцільним застосовувати комплекс стратегій: BTL-стратегії, інноваційну стратегію, стратегію аутсорсингу [16, с. 304], стратегії маркетингу готельного бізнесу (диференціації [27, с. 214], [23, с. 211], конкуренції [32]), стратегію маркетингу персоналу, стратегію бенчмаркінгу [33]. Діяльність готелю будувати на принципах якісного стратегічного управління: ітеративності, комплексності, директивності й адресності, системності, оптимальності, динамічності, безперервності, інноваційності [1, с. 13] Подібний підхід передбачає розгляд системи «Radisson Hotel Blu» не в одному якомусь аспекті, а в усій багатогранності.

Також, ми вважаємо доцільним окремо обговорити систему удосконалення управління кар'єрою персоналу «Radisson Hotel Blu».

Формування напрямів розвитку управління кар'єрою персоналу готелю «Radisson Hotel Blu» передбачає визначення основних напрямків покращення обладнання робочих місць, створення сприятливого робочого клімату, вдосконалення функцій управління між окремими ланками операційної бізнес-системи закладу, підвищення ефективності мотиваційного механізму у ресторані. Аналіз спеціальної літератури [2, 4, 7], в якій описується зарубіжний досвід розвитку відомих світових ресторанних мереж, дав можливість виділити основні їх підходи до розробки системи управління кар'єрою персоналу (табл. 3.1).

Виходячи з наведеного вище, можемо відзначити, що впровадження заходів з розвитку управління кар'єрою персоналу, який сприятиме підвищенню продуктивності праці «Radisson Hotel Blu» має бути спрямоване на зростання ефективності виконання окремих операцій за окремими посадами.

Основні напрямки розвитку управління кар'єрою персоналу, спрямованого на підвищення продуктивності праці у ресторані, наведено на рис. 3.1.

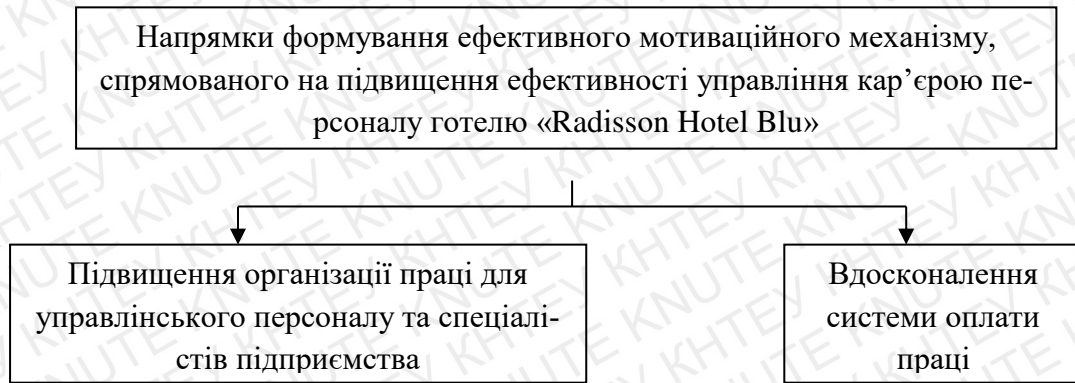
Обґрунтування напрямів розвитку управління кар'єрою персоналу, спрямованого на підвищення продуктивності праці у готелю “ Radisson Hotel Blu” вже само собою дуже сильно розкриває головні напрямки пошуку резервів, за для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Таблиця 3.1

**Особливості систем управління кар'єрою персоналу деяких світових ресторанних мереж**

Мережа ресторанів	Основні типи системи управління кар'єрою персоналу	Особливості формування системи кадрового управління
McDonalds	Система управління кар'єрою персоналу мережевого типу	Формування ієрархічної ланцюгової системи
McFoxy	Децентралізована система управління кар'єрою персоналу	Формування ієрархічної ланцюгової системи
Крила	Система управління кар'єрою персоналу мережевого типу	Формування простої ланцюгової системи
MAFIA	Система управління кар'єрою персоналу мережевого типу	Формування горизонтально-інтегрованої системи
KFC	Система управління кар'єрою персоналу мережевого типу	Формування ієрархічної ланцюгової системи
Big-Burger	Централізована система управління кар'єрою персоналу	Формування горизонтально-інтегрованої системи
Pizza-Celentano	Децентралізована система управління кар'єрою	Формування ієрархічної ланцюгової системи

Джерело: складено автором на основі [21]



*Рис. 3.1. Напрямки розвитку управління кар'єрою персоналу, спрямованого на підвищення управління кар'єрою персоналу у готелі «Radisson Hotel Blu»*

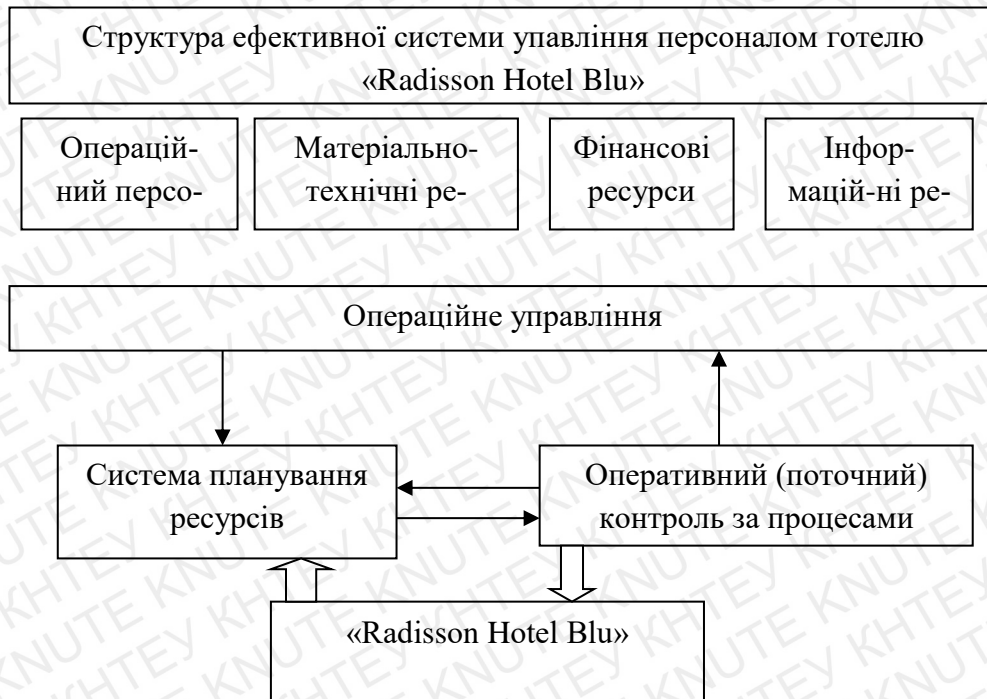
Напрямки можливого розвитку підходів до управління кар'єрою персоналу мають виходити з побудови ефективної системи менеджменту готелю, яку можна окреслити визначити через розвиток відповідного ресурсного забезпечення в напрямку оптимізації бізнес-процесів (рис. 3.2).

Результативне формування системи менеджменту процесів обслуговування відвідувачів ресторану, як видно з рисунку 3.2, має бути спрямоване на досягнення раціонального використання усіх ресурсів ресторану. Можливість реалізації заходів щодо досягнення оптимальності розвитку персоналу має бути забезпечена за допомогою саме управлінського персоналу. Система планування ресурсів має включати в себе визначення оптимальної потреби в працівниках, що дозволить забезпечити операційні потреби закладу.

Процес удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства готельного господарства передбачає побудову певної моделі, яка наведена на рис. 3.3.

Відповідно до вищесказаного можна стверджувати, що процес формування та використання персоналу підприємств готельного бізнесу є неперервним та базується на процедурах оперативного планування та контролю. Однак, наявність цих процедур не дозволяє в повній мірі забезпечити ефективний виробничий менеджмент без системи відповідної системи управління

кар'єрою персоналу ресторану, яку буде більш детально розглянуто у наступному питанні.



*Рис. 3.2. Структура ефективної системи управління персоналом готелю «Radisson Hotel Blu»*

Для розвитку управління кар'єрою персоналу та підвищення продуктивності праці, як видно на рис. 3.3, нами виокремлено та запропоновано два основні стратегічні напрямки: 1) вдосконалення системи оплати праці; 2) підвищення організації праці для управлінського персоналу та спеціалістів закладу.

Так, критичний період 2014-2015 рр., коли призупиняли свою економічну діяльність багато готелів на ринку, позаду. Хоч стрімкого росту немає, але ринок послуг тимчасового розміщення змінився якісно. І це позначилося на появі багатьох готелів під міжнародними брендами, що ускладнює конкурентне середовище та ставить вищі вимоги до послуг. «Radisson Hotel Group» є одним з лідерів готельного ринку преміум класу Києва та України. Конкуренція відбувається на рівні не тільки конкретних готелів, але й на рівні міжнародних мереж. Деякі з них мають амбіційні плани на розширення своєї присутності на ринку українських готельних послуг. Тому це слід враховувати

при розробці стратегії подальшого розвитку «Radisson Hotel Group». Опрацювання та реалізація стратегії розвитку готелю є обов'язковою складовою рентабельного та конкурентоспроможного функціонування у складних умовах, що постійно зазнають змін економічного середовища та глобалізації готельного бізнесу.



*Рис. 3.3. Схема формування системи управління кар'єрою персоналу підприємства готельного господарства*

### **3.2. Обґрунтування заходів щодо покращення конкурентних позицій готельної мережі на міжнародному ринку**

Проаналізувавши усе вищезазначене, є доцільним подальший пошук шляхів підвищення міжнародної конкурентоспроможності послуг готелю, до яких можна віднести наступні:

1. Покращення стану матеріально-технічної бази готельного підприємства через зменшення ступеня морального зносу оснащення, а також забезпечення більшої ергономічності проектування приміщень і використання обладнання.

2. Розширення спектру додаткових послуг та орієнтація їх на «свого клієнта». «Radisson Hotel Blu» це бізнес готель преміум класу, тому основний сегмент клієнтів – люди у відрядженнях або бізнесмени що прилетіли на конференцію або інший масовий захід. Але тут треба ураховувати, що зі збільшенням масштабів надання додаткових послуг у середньому нижчою виявляється їх якість. Цю тенденцію пояснюють тим, що при організації нового виду послуг ініціатори повинні довести ефективність і необхідність цієї послуги, завоювати певну репутацію, що викликає підвищену увагу до якості самої послуги. У подальшому уважність організаторів зменшується, ентузіазм і ініціатива виконавців згасає, внаслідок чого відбувається певне зниження якості. Очевидно, що керівникам готельного господарства слід звернути увагу на цю негативну тенденцію і вживати відповідних заходів щодо збереження початкової якості послуг.

3. Дотримання низки вимог щодо питань екологічного менеджменту, моніторингу та зменшення використання електроенергії, економного споживання водних ресурсів, сортування, перероблення та утилізації відходів, участь у соціальному житті міста. Значною перевагою саме еко-сертифікації Green Key є наявність критеріїв, спрямованих на екологічне навчання, формування дружньої до довкілля свідомості гостей, працівників і постачальників готелю.

Використання сучасних технологій в сфері послуг – обов'язкова умова

їх конкурентоспроможності з одного боку, а з іншого – природа неспроможна нейтралізувати негативний вплив цих процесів на довкілля. Тому виникає необхідність запровадження екологічно чистих технологій, зокрема, відмова від пластику. Данна тенденція є дуже актуальною, та буде доцільно виглядати у бізнес-готелі преміум класу. Вдала промо-компанія данного заходу підвищить імідж та заохоченість клієнтів до послуг готеля «Radisson Hotel Blue».

4. В сфері гостинності персонал завжди є візитною карткою готелю і застосування мотиваційних механізмів щодо його роботи сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готелю. Мережа готелів «Radisson Hotel Blu» завжди була відома високою якістю свого персоналу, але з часом треба оновлювати системи роботи з працівниками, за для покращення мотиваційних механізмів.

В даному розділі здійснимо обґрунтування альтернативних заходів щодо реалізації гнучкої стратегії розвитку управління кар'єрою персоналу підприємства.

Таблиця 3.2

### Групування напрямків реалізації стратегії кадрового розвитку готельної мережі «Radisson Hotel Group»

Напрямок реалізації стратегії кадрового розвитку	Зміст напрямку	Очікувані результати від впровадження
Впровадження нових прогресивних систем оплати праці	Передбачає заміну існуючої системи оплати праці на нову, яка всебічно враховує досягнення окремих працівників та їх внесок у спільний результат роботи	Очікується зростання обсягу доходів готелю та продуктивності праці всього персоналу
Вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами	Передбачає закупівлю додаткового та заміну старого офісного обладнання, можливість використання службового автопарку, тощо, організація курсів підвищення кваліфікації, вдосконалення суміжних функцій управління	Очікується зростання продуктивності праці персоналу управлінського персоналу
Використання інформаційної програми Workvisor	Створення можливостей за контролем відпрацьованого часу операційним персоналом	Очікується зменшення втрат робочого часу, зростання продуктивності праці операційного персоналу
Формування гуртків якості	Полягає у створенні всередині готелю формальних груп працівників, що зацікавлені в прискоренні кваліфікаційного росту	Зростання продуктивності праці та рівня кваліфікованості персоналу, зниження помилок в роботі



В цілому гнучка модель дозволяє забезпечити економію на фонді оплати праці. Але варто зауважити, що зниження додаткової заробітної плати не відбивається негативно на продуктивності роботи персоналу за рахунок двох головних чинників, які характерні для інноваційних моделей:

- з додаткової заробітної плати виключаються неефективні витрати, а ті витрати, що залишаються, передбачають оптимальну організацію її розподілу з окремими параметрами роботи кожного працівника, включаючи його посаду;
- економія на додатковій заробітній платі дає можливість спрямувати резерв коштів на фінансування компенсаційного пакету, структуру якого було розглянуто у попередньому параграфі.

Таким чином, зменшення посадових окладів буде компенсуватися позитивним впливом самої мотиваційної системи та системи індивідуальних бонусів і додаткових вигод.

Також за рахунок стимулювання активності персоналу існує можливість розширити обсяги реалізації продукції ресторану. Внаслідок цього очікується зростання рівня продуктивності праці персоналу на 2-3%, що в перспективі є стимулятором збільшення обсягів доходів та операційного прибутку. Виходячи з цього можливо спрогнозувати економічний ефект від впровадження інноваційної моделі оплати праці (табл. 3.3). Таким чином, наведені пропозиції дадуть можливість готелю підвищити продуктивність праці, що відобразиться у прирості доходів на 18641,7 тис.грн. та прирості операційного прибутку на 12196,8 тис.грн.

Отже, нами було розглянуто основні напрямки вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності та організації праці у готельній мережі «Radisson Hotel Group». Основними напрямками, які було запропоновано для упавління кар'єрою персоналу, є вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами, використання інформаційної програми Workvisor, формування гуртків якості. Наведені про-

позиції дадуть можливість мережі підвищити продуктивність праці, що відобразиться у прирості доходів на 56509,2 тис.грн та прирості операційного прибутку на 14632,2 тис.грн.

Таблиця 3.3

**Прогноз економічного ефекту від вдосконалення політики кадрового розвитку готельної мережі «Radisson Hotel Group» на 2022 рік**

Показники	Умовні позначення	2021	2022 прогноз	
		Прогноз очікуваний (за даними бухгалтерії)	на основі діючої системи	система "Гнучка сітка"
Обсяг виручки від реалізації у 2020 році, тис. грн	ВРф	491373,3	-	-
Плановий темп зростання виручки за рахунок інфляційних очікувань	Трі	-	1,2	1,2
Темп зростання виручки за рахунок поліпшення мотиваційного механізму	Трп	-	-	1,1
Плановий обсяг виручки від реалізації без ПДВ у 2020 році, тис.грн	$ВР_{пл} = ФРв * Трі * Трп$	-	565078,8	621588
Фактичний показник рівня валового прибутку	$Ркд = \text{фактичний валовий прибуток} / ВРф * 100\%$	34,7	34,7	34,7
Валовий прибуток (комерційний дохід ресторану), тис.грн	$КД = ВРф * Трі * Трп * Ркд$	170751,9	196363,2	215998,2
Прогнозні операційні витрати	ОВ	63191,7	72,669,3	79935,9
Фонд оплати праці, тис.грн	ФОП	30455,7	36399	34,122
Операційний прибуток, тис.грн	$ЧП = КД - ОВ - ФОП$	77104,5	87294,9	101927,1
<b>Величина економічного ефекту, тис. грн</b>	<b><math>Е = ЧП_{альтер} - Чп_{факт}</math></b>	-	-	14632,2

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Готельна мережа «Radisson Hotel Group» є одною з найбільших готельних мереж світу, яка вже майже 85 років вдало конкурує з іншими всесвітньо-відомими брендами, за рахунок високого рівня якості послуг, дисципліни та ієрархічній системі ведення бізнесу, завдяки якій вдається швидко реагувати на коливання ринку, відстежувати новітні тенденції та вдало втілювати і інтегрувати їх у велику мережу, яка нараховує більш ніж 1400 відкритих готелів по всьому світу. Проведене мною дослідження має ряд порад та зауважень, звернувши увагу на які, з'явиться можливість зміцнити свої позиції на міжнародному ринку готельних послуг. Отже, на основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки та пропозиції:

Узагальнення сучасних наукових підходів до трактування сутності персоналу готелю дало змогу уточнити дане поняття, відповідно до чого персонал готелю варто вважати сукупністю працівників підприємства готельного бізнесу, які приймають активну участь у діяльності закладу та забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів, формуючи тим самим відповідну додану вартість та імідж підприємства на ринку готельних послуг. Зміст персоналу у готельному бізнесі є ідентичний до інших сфер економіки, однак має наступні особливості: персонал готелю та його категоризація має виробничо-орієнтовану специфіку з елементами сервісного підходу; у готельному бізнесі використання персоналу залежить від рівня завантаженості операційного процесу обслуговування відвідувачів; розвиток кар'єри персоналу в готельному бізнесі є більш вираженим та стрімким за рахунок специфіки обороту закладів готельного господарства.

Основними етапами управління кар'єрою персоналу готелю є такі: аналіз та оцінювання системи організації праці готелю, постановка завдань управління формуванням і використанням персоналу у загальній системі операційного менеджменту готелю, виявлення резервів підвищення ефективності

управління кар'єрою персоналу готелю, формування мотиваційної компоненти системи управління для заохочення працівників до підвищення ефективності роботи готелю, формування комплексу заходів щодо зростання ефективності використання персоналу готелю, контроль за реалізацією заходів, які передбачені планом, регулювання їх виконання. Розвиток системи управління кар'єрою персоналу потенціалу готелю характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Для проведення його аналізу та оцінки пропонується оптимізувати систему оцінки управління кар'єрою персоналу за такими напрямками: встановлення єдиних стандартів та норм оцінки; адаптація систем оцінки персоналу; відбір компонентів для оцінки, які є легкими у використанні, надійними та такими, що дають точну характеристику. Для реалізації поставлених завдань аналіз та оцінка персоналу повинні спиратися на такі методи: методи експертних оцінок; методи стратегічного аналізу; методи економічної та математичної статистики тощо.

Основними ресурсами для здійснення господарської діяльності є персонал, приміщення готелю, засоби комунікацій та інфраструктури, обладнання приміщення та меблі. Потоки доходів готелю формуються за такими напрямками: дохід від реалізації готельних послуг; дохід від надання інших супутніх послуг; інші операційні доходи. Водночас основними видами витрат готелю є наступні: витрати на з/п, комунальні платежі, матеріальні витрати ресторану, послуги сторонніх організацій, витрати на збут, тощо. Реалізація готової продукції була основою для формування доходів закладу. Додаткові послуги також впливали на формування величини доходів. Додатковими послугами були послуги з організації корпоративів, свят та виїзного кейтерінгу. Інші доходи ресторану склалися з інших операційних доходів (реалізація запасів, їх списання, надання послуг паркування) та інших доходів (реалізації необоротних активів). Позитивні значення показників рентабельності свідчать про ефективне управління ресурсами даного закладу.

У готелі сформовано структуру персоналу, яка відповідає етапу станов-

лення фірми. В загальній структурі персоналу спостерігається наявність значної частини молодих працівників з середнім стажем роботи. Основною структурною ланкою кадрового потенціалу підприємства є апарат управління, який складається переважно з осіб від 30 до 45 років з вищим рівнем освіти та вищим рівнем професійної кваліфікації. Напрямки подальшого стратегічного розвитку персоналу підприємства визначаються насамперед інтересом основної групи працівників – керівної ланки та спрямовані на професійне удосконалення та підвищення рівня кваліфікованості трудових ресурсів. Об'єктами кадрових технологій виступає персонал «Raddison Hotel Group», а суб'єктами – колеги, керівництво, кадровик, відповідальний з економічної безпеки та залучені спеціалісти ззовні.

Впровадження заходів з розвитку управління кар'єрою персоналу, який має сприяти підвищенню продуктивності праці «Raddison Hotel Group» має бути спрямоване на зростання ефективності виконання окремих операцій за окремими посадами. Напрямки можливого розвитку підходів до управління кар'єрою персоналу мають виходити з побудови ефективної системи менеджменту готелю, яку можна окреслити визначити через розвиток відповідного ресурсного забезпечення в напрямку оптимізації бізнес-процесів.

Основними напрямками, які було запропоновано для упавління кар'єрою персоналу, є вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих міць за деякими посадами, використання інформаційної програми Workvisor, формування гуртків якості. Наведені пропозиції дадуть можливість мережі підвищити продуктивність праці, що відобразиться у прирості доходів на 56509,2 тис.грн. та прирості операційного прибутку на 14632,2 тис.грн.

## Список використаних джерел

1. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2018. - №2. – С. 3-5.
2. Балацька Н. Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н. Ю. Балацька, Д. М. Кушнір // Молодий вчений. — № 11 (38). — 2018. — С. 551—554.
3. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с. 6. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 307 с.
4. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Наталія Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2015. - №1. – С. 29-34.
5. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. – 2015. - №8. – С. 36-38.
6. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. вид. 2-ге. К. : ЦУЛ, 2021. 440 с.
7. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2016. – 384 с. 172
8. Дубровін В., Риженко О., Корецький М. Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю. Стандартизація, сертифікація, якість. 2020. № 3. С. 39–41.
9. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) /А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України. – 2015. - №1. – С. 41

10. Ільяшенко В.А. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства / В.А. Ільяшенко // Держава та регіони. – 2016. - №3. – С. 91-94.
11. Колективні засоби розміщування. URL : <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2697&lang=1> (дата звернення: 19.09.2020)
12. Кузнецова Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н.М. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. — № 41 (2). — С. 54— 59.
13. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2015. – 304 с.
14. Малюга Л. М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. — Вип. 5. — 2019. — С. 216— 219.
15. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2018. 336 с.
16. Мельниченко С. В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку / С. В. Мельниченко, Т. В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. — Сер. Економіка. — Випуск 1 (47). — Т. 2. — С. 171—175.
17. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. К.: ЦУЛ, 2019. 432 с.
18. Поворознюк І. М. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні / І.М. Поворознюк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/5582/1/>
19. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. — №1041. — 2020. — С. 128—131.

20. Радєва М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радєва, П.М. Маслов // Держава та регіони. – 2017. - №3. – С. 176-180.
21. Тимошенко З., Мунін Г., Дишлевий В. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. К.:Вид-воЄвроп.ун-ту, 2017. 246 с.
22. ТОП-25 кращих готелів України. URL : <https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Hotels-cTop-g294473#3> (дата звернення: 20.09.2021)
23. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // Економіст. – 2017. - №10. – С. 59-61.
24. Шульга А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства / С.131-140.
25. Шульга Л. М. Ганущак-Єфіменко // Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2017 р., Київ). - К.: КНУТД, 2017. - С. 101-102.
26. М. Porter. "Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors"М. Джурана «Architect of Quality» - С.33-41.
27. Petter Gottschalk and Hans Solli-Seter "Managing Successful IT Outsourcing Relationships" – С. 111-123.
28. <http://www.booking.com/>
29. Результати опитування щодо впливу Covid-19 на сектор послуг тимчасового розміщення. Colliers International. 25.03.2020. URL: <https://www2.colliers.com/uk-ua/research/2020-03-25-hotelssurvey-colliers-international-2020>.
30. Обов'язки, котрі бере на себе Hilton, за для вашої безпеки в розпал коронавірусу (COVID-19). Hilton. 07.04.2020. URL: <https://www.hilton.com/ru/corporate/coronavirus>.
31. Обов'язкові методи дезинфекції в "Президент Отель". President Hotel.



2020.URL: <https://presidenthotel.com.ua/dezinfektsiya-v-prezident-goteli/>

32. Здоров'є та безпека понад усе..Hyatt.

URL:<https://www.hyatt.com/ua/info/careand-cleanliness-eame-swa>.

33. Інформація в зв'язі з пандемією коронавірусу (COVID-19) –дополнен-  
ные правила отмены бронирования. Radisson Hotels. URL:

<https://www.radissonhotels.com/ua-ua/>

34. This Hotel is for clients diagnosed withCovid-19. The first COVID Hotel in  
Prague. Hotel Legerova 9. URL: <https://www.hotelcovid.cz/en>.

ДОДАТОК А

стаття

## ДОДАТОК Б

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

2019	01	01
30180471		

Підприємство RADISSON BLU HOTEL KYIV, ГОТЕЛЬ (САССК, ТОВ)

за

ЄДРПОУ

Територія Україна

за КОАТУУ

Організаційно-правова

форма господарювання: державне підприємство

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: готельне господарство

за КВЕД

56.10

Середня кількість працівників, осіб: 85

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса: вул.Ярославів Вал 22 м.Київ 01054

**1. Баланс**

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	653	683
первісна вартість	1011	1 127	1 140
знос	1012	473	457

Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	11	9
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>664</b>	<b>691</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	99	114
у тому числі готова продукція	1103	2	5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	23	17
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39	37
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	26	15
Витрати майбутніх періодів	1170	2	2
Інші оборотні активи	1190	13	15
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>201</b>	<b>199</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>866</b>	<b>890</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	189	189
Додатковий капітал	1410	-	-

Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3	4
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>192</b>	<b>193</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	156	122
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	283	329
розрахунками з бюджетом	1620	3	2
у тому числі з податку на прибуток	1621	3	2
розрахунками зі страхування	1625	24	25
розрахунками з оплати праці	1630	54	55
Доходи майбутніх періодів	1665	15	21
Інші поточні зобов'язання	1690	138	143
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>674</b>	<b>697</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>866</b>	<b>890</b>

## 2. Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний
--------	-----------	-------------------	----------------

			період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 820,9	10 820,9
Інші операційні доходи	2120	89,0	89,0
Інші доходи	2240	151,0	151,0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>11 060,8</b>	<b>11 060,8</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 150,7	7 150,7
Інші операційні витрати	2180	1 538,2	1 538,2
Інші витрати	2270	79,4	79,4
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>8 768,2</b>	<b>8 768,2</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 292,5	2 292,5
Податок на прибуток	2300	381,7	381,7
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1 910,8</b>	<b>1 910,8</b>

Керівник

Бобренко М.В.

Головний бухгалтер

Марченко Г.Р.

## ДОДАТОК В

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

2020	01	01
30180471		

Підприємство RADISSON BLU HOTEL KYIV, ГОТЕЛЬ (САССК, ТОВ) за ЄДРПОУ

Територія Україна за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання: державне підприємство за КОПФ

Вид економічної діяльності готельне господарство за КВЕД 56.10

Середня кількість працівників, осіб: 85

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса : вул.Ярославів Вал 22 м.Київ 01054

**1. Баланс**Форма № 1-м Код за ДКУД  
на 31 грудня 2013 р.

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	683	813
первісна вартість	1011	1 140	1 440
знос	1012	457	(626)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	9	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>691</b>	<b>813</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	114	142
у тому числі готова продукція	1103	5	6

Поточні біологічні активи	1110		8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	17	47
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37	55
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	28
Витрати майбутніх періодів	1170	2	-
Інші оборотні активи	1190	15	19
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>199</b>	<b>299</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>890</b>	<b>1 112</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	189	189
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4	5
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>193</b>	<b>194</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	122	65
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	329	548
розрахунками з бюджетом	1620	2	5
у тому числі з податку на прибуток	1621	2	5
розрахунками зі страхування	1625	25	32
розрахунками з оплати праці	1630	55	67
Доходи майбутніх періодів	1665	21	57
Інші поточні зобов'язання	1690	143	146
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>697</b>	<b>918</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>890</b>	<b>1 112</b>

## 2. Звіт про фінансові результати за 2019 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007
---------

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 170,9	10 820,9
Інші операційні доходи	2120	309,0	89,0
Інші доходи	2240	44,672	151,0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>14 524,6</b>	<b>11 060,8</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 246,5	7 150,7
Інші операційні витрати	2180	2 042,5	1 538,2
Інші витрати	2270	286,8	79,4
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>11 575,9</b>	<b>8 768,2</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 948,7	2 292,5
Податок на прибуток	2300	679,4	381,7
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>2 269,3</b>	<b>1 910,8</b>

Керівник

Бобренко М.В.

Головний бухгалтер

Микитенко В.Г.