Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
Міжнародна конкурентоспроможність готельного комплексу «Україна»

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

_____
підпис студента

Науковий керівник
д.е.н., проф. _____ Босовська Мирослава
Веліксівна

підпис керівника

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф. _____ Бойко Маргарита
Григорівна

підпис гаранта

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
проф. Бойко М.Г.
"__"_____2021 р.

Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу студентові
Удовицькій Ользі Віталіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Міжнародна конкурентоспроможність готельного комплексу «Україна»»
Затверджена наказом ректора від "12" листопада 2020 р. № 3398
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2021 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю готельного підприємства.
Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю готельного підприємства.
Предмет дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю готельного підприємства.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до розвитку міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства на ринку готельних послуг

Розділ 2. Діагностика функціонування готельного комплексу «Україна» на національному ринку послуг

2.1. Моніторинг кон'юнктури ринку послуг міжнародної готельного комплексу «Україна»

2.2. Аналіз ефективності функціонування готельного комплексу «Україна» на ринку (Оцінка економічних та організаційних передумов розвитку міжнародної конкурентоспроможності)

2.3. Діагностика конкурентоспроможності готельного комплексу «Україна»

Розділ 3. Стратегічні пріоритети розвитку міжнародної конкурентоспроможності готельного комплексу «Україна» на ринку готельних послуг

3.1. Програма розвитку міжнародної конкурентоспроможності

3.2. Система сервісних інновацій готельної мережі на міжнародному ринку готельних послуг

Висновки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційного проекту (роботи)	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	*Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту*	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект*	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	
3	*Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту*	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	
4	*Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту*	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	
5	*Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті*	до 18.05.2021 р.	
6	*Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту*	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	
7	*Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту*	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	
8	*Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту*	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	
9	*Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях*	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	

10	*Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру*	20.11.2021 р	
11	*Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	
12	*Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії*	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	
13	*Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії*	*Відповідно до розкладу*	

6. Дата видачі завдання: 12.11. 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____Босовська М.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання
студент _____ _____
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми __Бойко М.Г
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г._____
(підпис, прізвище, ініціали)

"_____"_____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ 10
1.1. Аналітичний огляд літератури 10
1.2. Методичні підходи до розвитку міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства на ринку готельних послуг 16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «УКРАЇНА» НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ 21
2.1. Моніторинг кон'юнктури ринку послуг готельного комплексу «Україна» . 21
2.2. Аналіз ефективності функціонування готельного комплексу «Україна» на ринку 26
2.3. Діагностика конкурентоспроможності готельного комплексу «Україна» ... 32
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «УКРАЇНА» НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ 39
3.1. Програма розвитку міжнародної конкурентоспроможності 39
3.2. Система сервісних інновацій готельного комплексу «Україна» на міжнародному ринку готельних послуг 46
ВИСНОВКИ 53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56
ДОДАТКИ 65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема конкурентоспроможності послуг у світі має універсальний характер. Багато що залежить в економічному та соціальному житті будь-якої країни, регіону та підприємства від того, наскільки успішно ця проблема вирішується. Головна мета будь-якого готельного підприємства – це перемога у конкурентній боротьбі. І досягається ця мета чи ні, залежить від конкурентоспроможності як підприємства загалом, так і його послуг. Оскільки в Україні відбувається посилення конкуренції, готельним підприємствам необхідно постійно підвищувати ефективність роботи, впроваджувати нові технології та методи інновацій, покращувати рівень обслуговування відвідувачів, підвищувати кваліфікацію працівників підприємства. Все перераховане – це конкурентні переваги, що дозволяють виграти у боротьбі між конкурентами.

Загальні теоретичні та практичні питання конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств представлені в роботах таких зарубіжних та вітчизняних авторів, як І. Ансоффа, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Х. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікленда, А. Томпсона, Л.В. Балабанової, І.П. Булєєва, Л.Є. Довганя, І.З. Должанського, Ю.Б. Іванової, Н.П. Тарнавської, Р.А. Фатхутдінової, О.Б. Чернеги та ін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю готельного підприємства.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних **завдань:**

- здійснити аналітичний огляд літератури;
- дослідити методичні підходи до розвитку міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства на ринку готельних послуг;
- провести моніторинг кон’юнктури ринку послуг готельного комплексу «Україна»;

- проаналізувати ефективність функціонування готельного комплексу «Україна» на ринку (Оцінка економічних та організаційних передумов розвитку міжнародної конкурентоспроможності)

- здійснити діагностику конкурентоспроможності готельного комплексу «Україна»;

- розробити програму розвитку міжнародної конкурентоспроможності;

- запропонувати систему сервісних інновацій готельного комплексу «Україна» на міжнародному ринку готельних послуг.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю готельного підприємства.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю готельного підприємства.

Методологія дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні підприємства на практиці, а саме вивчення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління конкурентоспроможністю, маркетингу, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання господарської діяльності; статистичні дані Державної служби статистики України, статистично-звітна документація бази дослідження.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний

зміст роботи складає __ сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить __таблиць, __ рисунків та __ додатки. Список використаних джерел включає __ найменувань і викладений на __сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналітичний огляд літератури

Конкурентоспроможність підприємства є похідною категорією від конкуренції. В сучасних економічних умовах проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для підприємств усіх галузей світового господарства.

У сучасних реаліях перехідної економіки, коли відбувається процес розвитку ринку і ринкових відносин, керівники багатьох українських компаній, усвідомили потребу зосередження інтересу в розробці способів підвищення конкурентоспроможності підприємств. З цієї причини значення вдосконалення управління конкурентоспроможністю, що дозволяє компанії виживати в конкурентній боротьбі, в Україні стрімко збільшилось.

Всі підприємства в сучасних реаліях суворої конкуренції на ринку, зобов'язані не тільки зосереджуватися на внутрішньому середовищі компанії, але і формувати стратегію довгострокового виживання, в результаті якої компанія зможе не відставати від змін у середовищі свого функціонування. Раніше велика кількість підприємств мали можливість достатньо ефективно працювати, направляючи увагу тільки на щоденну роботу, на внутрішні завдання підприємства. На сьогоднішній момент, на перше місце виходить впровадження такого управління, яке зможе гарантувати адаптацію підприємства до змін у навколишньому середовищі.

Якщо раніше вважалося, що велике підприємство володіє найбільшою можливістю «перемогти» в конкурентній боротьбі в порівнянні з малим підприємством, то, на сьогодні, доцільною стає думка, що переваги в конкурентоспроможній боротьбі набуває найбільш швидке підприємство. «Поява нових потреб у споживача, зростання конкуренції за ресурси, розвиток

інформаційних мереж, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших факторів, призвели до різкого зростання значущості управління конкурентоспроможністю» [5, с.23].

Конкурентоспроможність – є комплексною характеристикою, що може виражатися за допомогою групових, інтегральних, узагальнених показників. Основна мета оцінювання конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні положення підприємства на галузевому, регіональному або міжнародному ринках. Конкурентоспроможність підприємства – «це його здатність успішно конкурувати на ринку і отримувати щодо конкурентів економічні вигоди» [10, с.7].

Існує велика кількість точок зору щодо визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, частина з них представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» різними науковцями

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
1	2
Азоєв Г.Л.	«…здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. Це результат її конкурентних переваг за всім спектром проблем управління компанією» [2]
Бондаренко А. Л.	«…такий стан системи економічного розвитку підприємства, за якого забезпечуються його домінуючі переваги перед конкурентами на даному ринку протягом певного періоду часу та в довгостроковій перспективі» [9]
Бугас Н.В., Босецька О.В.	«…порівняльна перевага підприємства по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами» [13]
Діденко О. Є., Жураківський П. І.	«…здатність досягати цільових ринкових позицій, що забезпечується виробництвом комерційно перспективної продукції та ефективною діловою стратегією підприємств» [22]
Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В.	«…здатність підприємства виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; це результат систематичної роботи з усього виробничо–господарського циклу, що приводить до переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо» [25]
Євчук Л.А.	«…здатність успішно функціонувати у довгостроковій перспективі, займаючись діяльністю, спрямованою на створення (звершення)» [26]

Продовження табл.1.1

1	2
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О.	«…спроможність підприємства зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку у процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування через співвідношення «ціна/якість продукції» як точки перетину інтересів виробника і споживача, що показує момент узгодженості між пропозицією і попитом» [30]
Кривіцька В. В.	«…здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок, створення необхідної для ринку продукції може виражатися у формі інноваційного ресурсу» [38]
Терехов Д.С., Блідар О.В.	«…узагальнюючий показник розвитку порівняльних переваг підприємства відносно інших конкурентів, що характеризує його діяльність, ураховуючи фактори зовнішнього і внутрішнього середовища та конкурентної стратегії» [62]

Джерело: систематизовано автором

З огляду на розглянуті підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, їх переваги та недоліки, виділимо основні позиції, які має містити це поняття:

- «конкурентоспроможність підприємства можна прирівнювати до конкурентоспроможності продукції, незважаючи на те, що конкурентоспроможність продукції є основою для всіх інших рівнів конкурентоспроможності, все ж для конкурентоспроможності підприємства воно є лише складовою частиною;

- при розгляді конкурентоспроможності підприємства як відносної категорії, потрібно чітко встановлювати базу порівняння. Це дасть більш об'єктивні результати її оцінки;

- конкурентоспроможність підприємства є непостійною, змінного з часом величиною;

- конкурентоспроможність підприємства - поняття, яке має виражати здатність підприємства пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища;

- конкурентоспроможність підприємства як показник має відображати

можливість безкризової діяльності підприємства;

- конкурентоспроможність підприємства повинна бути комплексним, складним показником» [31, с.63].

Аналізуючи розглянуті визначення можна прийти до висновку, що конкурентоспроможність – це комплекс набору різного роду характеристик, що володіють конкурентними перевагами при порівнянні їх між собою. У тому числі конкурентоспроможність підприємства визначається тим товаром/послугою, яким вона володіє, а конкурентоспроможність товару/послуги оцінюється споживачем. Але, слід зазначити, що поняття конкурентоспроможності змінюється в залежності від рівня конкурентних відносин.

Дослідження показали, що сутності дефініції «конкурентоспроможність готельних послуг» присвячено достатньо наукових праць (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентоспроможність готельного підприємства» різними науковцями

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність готельного підприємства»
1	2
Черненькая Н.В.	«…це сукупність порівняльних переваг конкуруючих підприємств, що діють на ринку готельних та туристичних послуг України» [69]
Жуков А.В.	«…це здатність і можливість засобу розміщення здійснювати діяльність з надання готельних послуг в умовах ринку, а також мати переваги перед готелями конкурентами та за рахунок цього отримувати додатковий прибуток, що спрямовується як на розвиток готелю та його кадрового складу, і забезпечення якісного обслуговування клієнтів готелю» [28]
Кузнецова Н.М., Нездоймінов С.Г.	«…це узагальнююча характеристика стійкості підприємства, обумовлена ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатність надавати привабливі за ціновими та неціновими характеристиками послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища» [43]
Косвинцева Е.Н.	ототожнює конкурентоспроможність готельного підприємства з «конкурентоспроможністю його послуг, іміджем та сегментацією». Водночас, на думку вченого, на «конкурентоспроможність готельних послуг впливають такі складові: якість, ціна та обслуговування» [36]

Продовження табл.1.2

1	2
Бортник Л.	«…це ступінь реалізації його потенційної здатності формувати, використовувати та утримувати стійкі конкурентні переваги з урахуванням мінливості впливу зовнішнього середовища шляхом підвищення результатів їх фінансово-господарської діяльності та максимізації рівня споживчої атрактивності з метою досягнення лідируючих позицій на ринку готельних послуг» [11]
Подлепіна П.О.	«…це характеристики готельних послуг, які створюють для готелю певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути різними і ставитися до базової послуги (проживання, харчування), додатковим послугам, технологіям організації та обслуговування, формам просування послуг, специфічним для конкретного готелю. Конкурентна перевага є відносною, яка визначається порівняно з підприємствами-конкурентами, що займають найкращі позиції в стратегічній групі» [58]

Джерело: систематизовано автором

Отже, конкурентоспроможність готельного підприємства – це здатність готельних послуг досягати успіху в конкурентній боротьбі за рахунок володіння найкращими конкурентними перевагами (ціна номера, безпека, умови розміщення, розташування, якість обслуговування, наявність додаткових послуг, імідж та тощо) у порівнянні з готельними послугами підприємств одного класу.

Шульга М.О. охарактеризовує конкурентоспроможність підприємства як його потенційну якість, що включає [73, с.136]:

1) «здатність підприємства виявляти реальні очікування цільових груп споживачів і грамотно визначати тренди в споживчій поведінці. Іншими словами, організація повинна об'єктивно, точно і своєчасно аналізувати потреби споживача, як в поточному часу, так і на прогнозний період в майбутньому. Даний аналіз можливий завдяки використанню наукової моделі цільової споживчої групи, яка враховує її психологічні, економічні та соціально–культурні фактори;

2) здатність підприємства організувати виробництво, результати якого будуть відповідати очікуванням споживачів, щодо ціна – якість. В даному випадку, мова йде не тільки про споживчі якості товару, але і його маркетингові

властивості (гарантія, ціна і т.д.);

3) здатність реалізації ефективної маркетингової політики;

4) здатність підприємства в пошуку і створенні умов зниження витрат на забезпечення факторами виробництва, а саме: робочою силою, капіталом, енергією, сировиною і матеріалами;

5) здатність створювати і утримувати технологічне виробництво в порівнянні з галузевими конкурентами. Отже, створюється необхідність в постійному і своєчасному технологічному оновленні;

6) здатність створювати і проводити ефективну маркетингову і виробничу стратегію, що базується на інноваціях;

7) здатність створювати і реалізовувати, на виконавчому і управлінському рівнях, високий кадровий потенціал. Виконавчий персонал є якісним, якщо він здатний ефективно використовувати виробничі технології, що існують на підприємство, і готовий освоювати нові технології. Управлінський персонал є якісним, якщо він здатний виявляти і ефективно використовувати ринкові можливості» [73, с.136].

На його думку «реалізація даних якостей дає можливість підприємству створити реальні конкурентні переваги, що виражаються в зміцненні торгових марок, зростанні ринкової вартості і створення додаткової стійкості по відношенню до несприятливих впливів зовнішнього середовища. У сукупності, це сприяє розширенню можливостей підприємства і зниження його питомих витрат, що в свою чергу відбивається на ціні вироблених товарів (робіт, послуг) і отриманого прибутку» [73, с.136].

Отже, проведений аналіз різних підходів дозволяє визначити конкурентоспроможність підприємства як його здатність здійснювати ефективну діяльність на ринку, збільшуючи свою частку на ньому, задовольняючи потреби споживачів у якісній та безпечній продукції та отримуючи конкурентні переваги на ринку з меншими затратами і динамічніше, аніж конкуренти.

1.2. Методичні підходи до розвитку міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства на ринку готельних послуг

Останні кілька років готельна галузь є однією з найбільш привабливих сфер для бізнесу, але і дуже ризикованою. Це пов'язано з тим, що з 2013 року до сьогодні економіка нашої країни і світу в цілому знаходиться в нестабільному положенні. Готельний бізнес - це та сфера, яка може миттєво реагувати на зміни ззовні. Можливість ефективно працювати в кризових ситуаціях та максимізувати доходи за часів економічного зростання робить готельну нерухомість гнучкою та рентабельною.

Нині готельний бізнес в Україні зміцнює позиції. Підсумки 2020 року показують, що більшість громадян віддали перевагу відпочинку за кордоном українським курортам, попит на які зріс на 37% порівняно з показниками попередніх років. Варто відзначити і інтерес іноземних туристів до нашої країни. У поточному році кількість прибуття в Україну збільшилася в середньому на 20% [54].

Завдяки зростаючим показникам, які демонструє туристичний бізнес, індустрія гостинності привертає себе дедалі більше уваги. Взявши до уваги вищенаведене, можна виділити основні напрямки підвищення міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства (рис. 1.1).

Першим способом підвищення конкурентоспроможності є колаборація. Колаборація – це спільна діяльність людей чи компаній, спрямована на досягнення загальних цілей [28]. Цей тренд є одним з найпомітніших як у готельній сфері, і у багатьох інших. Взаємне співробітництво дає компаніям можливість обміну та отримання досвіду, свіжі ідеї для розвитку бізнесу, нових партнерів та, найголовніше, нову аудиторію.

Рис.1.1 . Основні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства [28]

Крім того, завдяки спільним зусиллям у результаті колаборації створюється те, чого раніше не було, що, у свою чергу, привертає увагу громадськості та найчастіше створює гучний інформаційний привід. Так, одна з останніх колаборацій об'єднала найбільшу у світі мережа ділових контактів LinkedIn з провідною світовою готельною групою Accor Hotels. Компанії представили новий сервіс Business Check, доступний користувачам програми готельної мережі. З його допомогою мандрівник може визначити, хто з його «контактів» знаходиться в тому самому місті, що і він, і зв'язатися з ними – безпосередньо через електронну пошту або модуль Inmail. Опція доступна 18 мовами [28].

Другим способом підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства є вихід на готельний ринок компаній, діяльність яких не пов'язана із готельним бізнесом. Завдяки тому, що готельна індустрія легша за інші сфери пристосовується до зовнішніх умов, дана галузь стає все популярнішою серед

компаній, основна діяльність яких безпосередньо не пов'язана з готельним бізнесом. Вихід нових гравців на готельний ринок говорить про зростання інтересу до цієї сфери, що обумовлюється безліччю факторів, зокрема, туристичним потоком, що збільшується [36].

Третій шлях підвищення конкурентоспроможності полягає в наданні гостям індивідуального підходу та ексклюзивної розкоші. Сучасний мандрівник шукає не просто місце, де він переночує чи скорочує час у перервах між культурною програмою. Зараз туристи все частіше вибирають готелі, які переносять їх у нестандартну атмосферу та мають свої унікальні особливості.

Експерти Hotels.com спільно з відомим футурологом Джеймсом Кентоном (Institute for Global Futures) склали прогноз того, як зміняться подорожі та проживання у готелях через рік, 25 років або у 2060 році. Результати даної роботи представлені у дослідженні Hotels of the Future («Готелі майбутнього») [28]. Їхні ідеї можна використовувати для створення конкурентних переваг, які забезпечать унікальність готельної послуги.

«Нові тренди в технологіях, науці, енергетиці та індустрії розваг змінять досвід перебування в готелях до невпізнання. Бронювання готелей здійснюватиметься за допомогою штучного інтелекту – віртуальних помічників-ботів, які використовують технології пошуку прихованих закономірностей даних (data mining) та інтуїтивної обробки даних (intuitive computing). Ці проривні технології дозволять запропонувати мандрівникам максимально персоналізований турпродукт. І все не закінчується вашим виселенням в номери готелю – новітні аналітичні моделі також подбають про те, щоб ваша потреба в подорожах була повністю задоволена протягом усього життя» [28].

У своєму дослідженні експерти наводять ідеї, які відображені на рис.1.2.

Тимчасовий готель – готель, що діє на певний відрізок часу, розташування та дизайн якого можна вибрати, голосуючи через спеціальний додаток. Ідея готелю, яка набере найбільше голосів, буде відправлено в систему та реалізовано

за допомогою 3D-принтерів та передових нанотехнологій. Час існування таких готелів буде обмежено, а для оплати готельних послуг використовуватиметься цифрова криптовалюта HotelCoin, що працює за технологією блокчейн (блокчейн – чітко структурована база даних з певними правилами побудови ланцюжків транзакцій та доступу до інформації, яка виключає крадіжку даних, шахрайство, порушення майнових прав тощо.) [28].

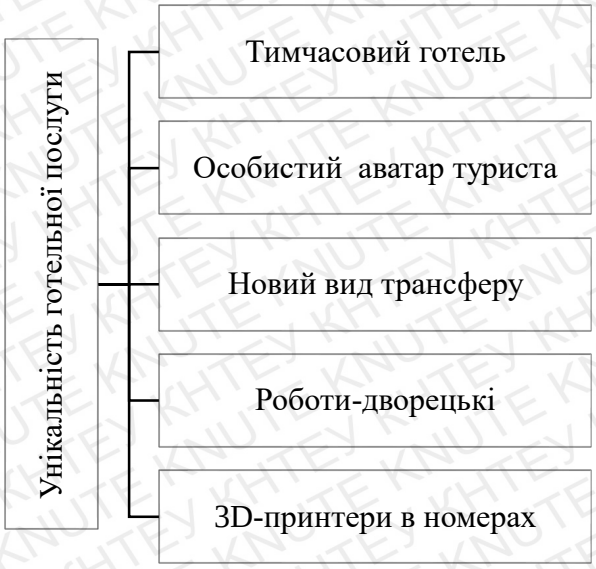


Рис.1.2. Футуристичні ідеї надання унікальності готельної послуги [28]

Наступна ідея полягає у створенні особистого аватара туриста, який здійснюватиме бронювання номера у готелі. Аватар буде відігравати роль цифрового програмного агента. Він буде виконувати всі побажання, пов'язані з поїздкою та заселенням в готель. Діяти аватар буде як Siri від Apple або як Alexa від компанії Amazon – він шукатиме, плануватиме та бронюватиме поїздку. Між собою аватари зможуть спілкуватися, вести переговори та розробляти всі етапи подорожі.

Також експерти спрогнозували появу нового виду трансферу з аеропорту у вигляді самоврядних капсул, літаючих машин, які допоможуть уникнути пробок, і вакуумних поїздів, здатних долати сотню кілометрів за лічені секунди.

Іншим прогнозом є роботи-дворецькі. Ще до приїзду гостей вони можуть бути запрограмовані на наявність особливих навичок, знання певних мов та володіння конкретною інформацією для того, щоб зробити перебування постояльців у готелі ідеальним. Вони виконають усі функції – від зустрічі гостей в аеропорту та закінчуючи приготуванням вишуканих страв, прибиранням номера, невимушеним спілкуванням, навчанням, розвагами, бізнес-радами та послугами консьєржа.

І остання ідея – це 3D-принтери у кожному номері. Вони зможуть створювати речі, необхідні гостю, у реальному часі – такі, як нова пара взуття, одяг, ліки, навіть комп'ютери та повністю автономні мобільні гарнітури. Також з'явиться 3D-шопінг - гості готелів зможуть завантажувати з хмарних сховищ зроблені на замовлення моделі роздрібних товарів для наступного друку на 3D-принтері. Це стане стандартом для кожного готельного номера.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є широким поняттям, що залежить від безлічі факторів, проте в рамках готельного підприємства, головним показником конкурентоспроможності є ступінь привабливості послуг, що надаються, можливість задоволення цілого комплексу вимог споживачів.

Шляхи підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства різні, але варто мати на увазі, що готельний бізнес відрізняється обов'язковою наявністю інноваційного моменту, який може бути пов'язаний з створення нової готельної послуги, впровадження прогресивних інформаційних технологій, з використанням нових організаційних форм та ін. Найкращим варіантом підвищення конкурентоспроможності у сфері гостинності є впровадження нового напряму діяльності запропонованих послуг, оскільки готель, який починає функціонувати першим на ринку, не має конкурентів, формує попит, може визначати асортимент та ціни.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «УКРАЇНА» НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ

2.1. Моніторинг кон'юнктури ринку послуг готельного комплексу «Україна»

Готельний комплекс «Україна» (ГК «Україна») знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Інститутська, 4. ГК «Україна» – один із найкращих чотирьохзіркових готельно-ресторанних комплексів України.

За даними компанії JLL, «кількість готелів в Україні постійно зростає, на ринок виходять міжнародні компанії, але окупність цих готелів на дуже низькому рівні» [54].

У м.Києві працює близько 160 готелів із загальним номерним фондом 11 тис. номерів. Традиційно, основна частина попиту на готельні послуги у м. Києві формується за рахунок представників бізнес-сегменту (близько 80% з яких приїжджають з-за кордону, 20% з регіонів України). Частка їх становить у середньому 65-80%, частина, що залишилася, формується за рахунок представників групового та індивідуального туризму.

На сьогоднішній день готельний бізнес України відчуває нелегкі часи. Політична та економічна криза, що загострилася, пандемія Covid-19 призвели до зниження туристичного потоку, як з-за кордону, так і всередині країни. Власники готелів змушені скорочувати витрати, оскільки вплинути на збільшення кількості клієнтів практично неможливо.

Отже, як будь-яка організація, ГК «Україна» розвивається під впливом зовнішніх факторів та на основі внутрішніх особливостей, які різною мірою впливають (або можуть вплинути) на діяльність організації.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення двох його складових:

макрооточення (середовище непрямого впливу) та мікрооточення (середовище прямого впливу). Аналіз оточення та збору даних підприємства проводилися за допомогою трьох незалежних експертів, а також за статичними даними ГК «Україна».

На початковому етапі слід оцінити умови зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу та визначити, стримують чи стимулюють вони діяльність ГК «Україна», оскільки будь-яка зміна структури має відбуватися з урахуванням усіх зовнішніх та внутрішніх факторів, тому необхідно провести аналіз особливостей безпосереднього оточення підприємства.

Спрямованість впливу оцінюється характером впливу чинника на діяльність підприємства у таблиці 2.1.

Аналізуючи показники таблиці 2.1 можна виділити фактори непрямого впливу, які мають найбільш позитивний вплив на діяльність ГК «Україна»:

- підвищення вимог рівня сервісу - 9;
- розвинена транспортна система - 9;
- наявність інвестицій у технології - 8;
- впровадження нових технологій - 8;
- популяризація з боку держави внутрішнього туризму – 6,4;
- збільшення темпів зростання галузі - 6.

Це говорить про те, що ефективний розвиток ГК «Україна» має інноваційну спрямованість, тобто використання нових технологій позитивно впливає на розвиток бізнесу, особливо посилюється вплив у комплексі зі збільшенням темпів зростання галузі.

Найбільш негативним на діяльність ГК «Україна» є вплив таких факторів:

- зниження купівельної активності населення - 7;
- нестабільна економічна обстановка - 4,5;
- зниження ділової активності та зменшення чисельності підприємств - 4,5;
- зростання курсів валют - 4,2.

Таблиця 2.1

Оцінка факторів зовнішнього середовища (можливості та загрози) ГК «Україна»

Сфера	Подія/Фактор	Характер змісту впливу фактору (фактор як можливість +1; фактор як загроза -1)	Ймовірність прояву (0- 1)	Важливість (1-10)	Вплив (ст.3*ст.4*ст. 5)
1	2	3	4	5	6
Політична	Зміни законодавства	-1	0,2	1	-0,2
	Налагодження відносин із країнами	+1	0,3	7	2,1
	Пандемія Covid-19	-1	0,7	3	-2,1
	Популяризація з боку держави внутрішнього туризму	+1	0,8	8	6,4
Економічна	Збільшення темпів зростання галузі	+1	0,6	10	6
	Нестабільна економічна ситуація	-1	0,5	9	-4,5
	Зростання курсів валют	-1	0,7	6	-4,2
	Зростання рівня наявних доходів населення	+1	0,3	10	3
	Зниження ділової активності та зменшення чисельності підприємств	-1	0,5	9	-4,5
Соціальна	Зниження купівельної активності	-1	0,7	10	-7
	Динаміка чисельності населення (зростання)	+1	0,2	7	1,4
	Збільшення доходу душу населення	+1	0,2	9	1,8
	Підвищення вимог до рівня сервісу	+1	0,9	10	9
Технологічна	Впровадження нових технологій	+1	0,8	10	8
	Доступність нових технологій	+1	0,7	9	6,3
	Наявність інвестицій у технології	+1	0,8	10	8
	Розвинена транспортна система	+1	0,9	10	9

Джерело: складено автором

Для аналізу мікрооточення ГК «Україна» використано методику п'яти сил

М. Портера, де кожна з сил оцінена експертним шляхом. Результати аналізу для ГК «Україна» систематизовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз п'яти сил М.Портера для ГК «Україна»

Параметр	Рівень впливу	Опис
Продукти-замінники «ціна-якість»	Високий	До послуг-замінників відносяться в основному подобова оренда квартир, які займають досить високу частку ринку у місті.
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	На ринку існує велика кількість підприємств, які надають готельні послуги. Послуги, представлені на ринку, мають подібні характеристики, але при цьому різняться цінами, якістю надання послуг, рівнем сервісу та іншими якостями.
Рівень появи нових гравців	Середній	Основні загрози становлять готельні підприємства, готелі, міні-готелі, подобова оренда квартир, які займають певні ніші на цьому ринку. Проте з огляду на ринкову частку ГК «Україна» ця загроза не має сильного впливу. Для ГК «Україна» важливими є цінові та продуктові характеристики, якість та рівень сервісу послуг.
Ринкова влада споживача	Високий	ГК «Україна» є клієнтом орієнтованим підприємством, рівень доходу якого безпосередньо залежить від клієнтської бази.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Ринок представлений широким вибором постачальників та їх зміна не спричинить значних витрат готелю

Джерело: складено автором

У таблиці 2.3 сформульовано сильні та слабкі сторони, а також існуючі загрози та можливості для вибору найбільш прийнятних стратегій розвитку за допомогою матриці SWOT – аналізу.

До сильних сторін ГК «Україна» належать:

- привабливе розташування готелю;

- стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до столиці України;

- один із лідерів ринку готельних послуг м.Києва;

- висококваліфікований персонал;

- високий рівень завантаження номерного фонду;

- ціни нижчі, ніж у конкурента.

Таблиця 2.3

SWOT - аналіз ГК «Україна»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Привабливе розташування готелю 2. Стійкі зв'язку з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до столиці України 4. Один із лідерів ринку готельних послуг Києва 5. Висококваліфікований персонал 5. Високий рівень завантаження номерного фонду 5. 6. Ціни нижчі, ніж у конкурента	1. Недостатній спектр додаткових послуг, що впливає на класність готелю 2. Якість та стан номерного фонду нижчий, ніж у конкурента 3. Значно нижчі показники ефективності RevPar та GopPar 4. Рентабельність наданих додаткові послуги нижчі, ніж у конкурентів
Можливості (O) 1. Налагодження відносин із країнами 2. Популяризація із боку держави внутрішнього туризму 3. Збільшення темпи зростання галузі 4. Зростання рівня наявних доходів населення 5. Зростання чисельності населення 6. Підвищення вимог до рівня сервісу 7. Впровадження та доступність нових технологій	Поле стратегій SO 1. Створення нових видів готельних послуг, використовуючи висококваліфікований персонал 2. Розвиток клієнтської бази, за допомогою наявності великого досвіду та широкого асортименту готельних послуг 3. Використовувати додаткові та супутні послуги для підтримки задоволеності клієнтів	Поле стратегій WO 1. Розширити асортимент додаткових готельних послуг 2. Розробити заходи щодо покращення номерного фонду
Загрози (T) 1. Нестабільна економічна обстановка 2. Скорочення наявних доходів населення 3. Зниження кількості підприємств веде до скорочення працівників у відрядженні 4. Зростання курсів валют	Поле стратегій ST 1. Розробити проєкт із надання нового виду послуги, утримання клієнтів від переходу до конкурентів 2. Підтримувати обсяг готельних послуг під час сезонного спаду за допомогою додаткових видів послуг	Поле стратегій WT 1. Конкуренти можуть запропонувати додаткові послуги, яких немає у нас 2. Створення стабілізаційного фонду зниження втрат від зростання курсів валют, політичної обстановки, посилення законодавства 3. Відсутність стратегії несе у собі поступове зниження прибутку

Джерело: складено автором

За підсумками SWOT – аналізу ГК «Україна» можна виділити такі напрямки стратегії розвитку готельних послуг:

- створення нових видів готельних послуг;

- використовувати додаткові та супутні послуги для підтримки задоволеності клієнтів;

- розробити заходи щодо покращення частини номерного фонду;

- розробити проєкт із надання нового виду послуги, утримання клієнтів від початку конкурентам;

- підтримувати обсяг готельних послуг при сезонному спаді за допомогою додаткових видів послуг.

Таким чином, через те, що готельна діяльність є клієнтоорієнтованою, то в умовах помірного зростання галузі основним драйвером зростання даного виду бізнесу є підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку послуг та підвищення якості обслуговування для того, щоб задовольняти запити клієнтів.

2.2. Аналіз ефективності функціонування готельного комплексу «Україна» на ринку

У ГК «Україна» є такі основні структурні підрозділи: служба управління номерним фондом; адміністративна служба; служба харчування; комерційна служба; інженерні (технічні) служби; допоміжні і додаткові служби (Додаток А).

Номерний фонд ГК «Україна» налічує 374 номери різної категорії, які обладнані всім необхідним для комфортного перебування. Характеристика номерного фонду ГК «Україна» наведено у Додатку Б.

Отже, у готелі «Україна» пропонується вісім категорій номерів, така пропозиція може задовольнити потреби різних сегментів споживачів і орієнтована на споживачів різного соціального статусу та рівня

платоспроможності. Наявність номерів різних категорій дозволяє ефективно конкурувати на ринку готельних послуг пропонуючи споживачам різні послуги.

Цінова політика ГК «Україна» є досить лояльною, тому у готелі вартість номеру варіюється в залежності від комфортності та набору включених додаткових послуг, також ціна на номер залежить від дня тижні, оскільки у вихідні дні ціни є дещо нижчими ніж у будні дні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вартість розміщення у ГК «Україна» грн./доба

№	Категорія номеру	Будні дні (з 12:00 понеділка до 12:00 п'ятниці)		Вихідні дні (з 12:00 п'ятниці до 12:00 понеділка)	
		Одномісне розміщення	Двомісне розміщення	Одномісне розміщення	Двомісне розміщення
1.	Економ одномісний	650	-	555	-
2.	Економ (велике ліжко або окремі ліжка)	820	990	690	860
3.	Стандарт (велике ліжко або окремі ліжка)	990	1160	830	1000
4.	Стандарт сімейний	990	1160	830	1000
5.	Люкс	1400	1570	1155	1325
6.	Бізнес-люкс	1700	1870	1395	1565
7.	Дуплекс	2200	2370	1795	1965
8.	Представницький люкс	2600	2770	2115	2285

Джерело: складено автором на основі інформації ГК «Україна»

Як бачимо, вартість розміщення у ГК «Україна» варіюється від 650 грн. до 2600 грн. у будні дні та від 555 грн. до 2115 грн. у вихідні дні. Також, передбачена різна вартість за кожну категорію номеру при двомісному розміщені. Зокрема, до вартості кожного номеру включено сніданок по системі «шведський стіл» та туристичний збір.

Цінова політика ГК «Україна» орієнтована на залучення до довгострокової співпраці різних сегментів споживачів, через пропонування різник цінових пропозицій. Наявність різних цінових пропозицій сприяє

залученню споживачів шляхом пропонування різних бонусів та сприятливих цінових пропозицій. Також така політика ціноутворення є досить конкурентоспроможною.

Для оцінки ефективності ціноутворення у ГК «Україна» проаналізуємо динаміку рівня завантаженості готелю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка рівня завантаження ГК «Україна» протягом 2018 – 2020 рр., %

№	Категорія номеру	Роки			Відхилення, +/-	
		2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
1.	Економ одномісний	78,2	65,2	71,8	-13	6,6
2.	Економ (велике ліжко або окремі ліжка)	82,4	68,4	83,1	-14	14,7
3.	Стандарт (велике ліжко або окремі ліжка)	85,6	72,5	80,8	-13,1	8,3
4.	Стандарт сімейний	66,1	51,3	62,6	-14,8	11,3
5.	Люкс	61,5	55,8	63,3	-5,7	7,5
6.	Бізнес-люкс	58,6	54,7	59,1	-3,9	4,4
7.	Дуплекс	55,2	44,6	51,4	-10,6	6,8
8.	Представницький люкс	53,9	42,3	48,8	-11,6	6,5
Середньорічний рівень завантаження		67,7	56,9	65,1	-10,8	8,2

Джерело: складено та розраховано автором на основі інформації ГК «Україна»

Протягом аналізованого періоду, показник рівня завантаженості номерного фонду ГК «Україна» характеризується неоднозначними тенденціями, оскільки у 2018 році середній рівень завантаження готелю становив 67,7 %, а у 2019 році по відношенню до 2018 року цей показник зменшився на 10,8 % і склав 56,9 % (зниження відбулося через вплив коронокризи – введення владою України жорсткого карантину, закриття кордонів, заборона масових заходів та ін., а також поява протягом аналізованого періоду великої кількості нових готелів-конкурентів, які є представниками світових готельних мереж, тому значна частка іноземних споживачів надають перевагу відомим готельним брендам), проте, вже у 2020 році відбулось зростання аналізованого показника на 8,2 %.

Серед різних категорій номерів ГК «Україна» найбільшою завантаженістю характеризуються такі категорії як економ одномісний (у середньому 71,7 %), економ – 77,9 % , стандарт – 79,6 % та стандарт сімейний – 60 %. Всі інші категорії номерів характеризуються рівнем завантаження нижче 60 %. У 2020 році по відношенню до 2019 року відбулось значне зростання рівня завантаженості номерного фонду ГК «Україна», зокрема на 14,7 % зріс рівень завантаження такої категорії номерів як «Економ», на 11,3 % - «Сімейний стандарт» та на 8,3 % - «Стандарт».

Проведемо аналізу та оцінки динаміки фінансово-господарських показників діяльності ГК «Україна» за 2018-2020 рр. (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів діяльності ГК «Україна» за 2018-2020 рр., тис.грн

Види пасивів	Рік			Відхилення			
				2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26557	31437,2	36185,1	4880,2	18,38	4747,9	15,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16464,8	18323,8	19356,7	1859	11,29	1032,9	5,64
Адміністративні витрати	1857,5	2065	2758,6	207,5	11,17	693,6	33,59
Витрати на збут	1187,6	1536,2	1901,2	348,6	29,35	365	23,76
Інші операційні витрати	2087,5	2025,1	1941,1	-62,4	-2,99	-84	-4,15
Фінансові та інвестиційні доходи	11,4	833,6	800	822,2	7212,28	-33,6	-4,03
Фінансові та інвестиційні витрати	243,4	0	0	-243,4	-100,00	0	0
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	6818,4	9153	11406	2334,6	34,24	2253	24,61
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1704,6	2546,5	3289	841,9	49,39	742,5	29,16
Чистий фінансовий результат	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації послуг ГК «Україна» збільшився на 4747,9 тис. грн. (15,1 %). Якщо проаналізувати операційні витрати, то з наведених даних табл. 2.6 видно, що всі витрати протягом 2018-2020 рр. значно збільшилися, так собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1032,9 тис. грн., адміністративні витрати збільшилися майже в 1,5 рази, а витрати на збут збільшилися майже в два рази. Лише інші операційні витрати трошки зменшилися.

Валовий прибуток ГК «Україна» у 2020 році збільшився на 28,33% у порівнянні з 2019 роком. При аналізі прибутку від операційної діяльності видно, що у 2020 році в порівняні з 2019 роком збільшився на 2293,9 тис. грн., або на 27,6%. Фінансових та інвестиційних витрат протягом 2018-2020 рр. не було.

Прибуток від звичайної діяльності в 2020 році склав 8117 тис. грн., тобто збільшився в 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 22,86%. Так як надзвичайних доходів і надзвичайних витрат і податку з надзвичайного прибутку не було то чистий фінансовий результат дорівнює прибутку від звичайної діяльності і складає в 2020 році 8117 тис. грн.

Динаміка показників ліквідності підприємства ГК «Україна» за 2018-2020 рр. наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності ГК «Україна»

за 2018-2020 рр.

Назва показника	Станом на 31.12			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт покриття	29,01	25,17	24,16	-13,24	-4,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	19	16,61	16,76	-12,58	0,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,94	5,5	5,99	-7,41	8,91

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт покриття у 2020 році знижується до рівня 24,16. Так, на кожну

гривню поточних зобов'язань ГК «Україна» припадає 29,01 грн. в 2018 році, в 2019 р. – 25,17 грн., а в 2020 році – 24,16 грн. власних ресурсів.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2016 р. становить 18,7, є вищим за нормативний показник і свідчить, що за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень може бути погашено 1870% поточних зобов'язань підприємства. В 2020 р. значення цього показника зменшується і становить 16,76, і свідчить про можливість погасити поточні зобов'язання ГК «Україна» за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість) на 1676%.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності як в 2018 р. (5,94), так і в 2020р. (5,99) є більшим за нормативне. Тобто ГК «Україна» в 2020 р. спроможний погасити 599% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів. Робочий капітал ГК «Україна» на кінець періоду збільшився з 18745,6 тис. грн. до 24922,4 тис. грн. Це також свідчить про підвищення рівня ліквідності аналізованого підприємства в 2020 р.

Отже, зважаючи на зниження показників загальної ліквідності з 29,01 у 2018 році до 24,16 у 2020 році, можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності ГК «Україна» та погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів.

Проведемо дослідження показників рентабельності ГК «Україна» за період 2018-2020 рр. (табл. 2.8).

Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості ГК «Україна», показники рентабельності знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності (прибутковості) ГК «Україна» в 2018-2020 рр., %

Назва показника	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Рентабельність продукції	41,59	45,36	54,79	9,0	20,8
Рентабельність продаж	21,02	22,43	25,82	6,71	15,1
Рентабельність власного капіталу	27,49	28,44	32,03	3,5	12,6
Рентабельність загальна (активів)	24,54	24,41	24,78	-0,5	1,5

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Показник рентабельності продукції збільшується на 20,8%, відповідно із 41,59% до рівня 54,79%. Це збільшення обумовлено зростанням доходної бази підприємства.

Отже, підсумовуючи проведений вище фінансовий аналіз, можна з сказати, що фінансовий стан підприємства є дуже стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності товариства досить високий. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) ГК «Україна» є платоспроможним.

2.3. Діагностика конкурентоспроможності готельного комплексу «Україна»

Київський ринок чотирьохзіркових готельно-ресторанних послуг, станом на кінець 2020 р. поділений таким чином: готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska» - 14,1%, готель «Sky Loft Kyiv by Rixwell» - 16,3%, ГК «Україна» - 11,4%, ГК «Хрещатик» - 8,1%, готель «Київ» - 7,3%, готель «City» - 6,8%, готель «Favor Park» - 3,7%, інші – 32,3% [77] (рис. 2.2).

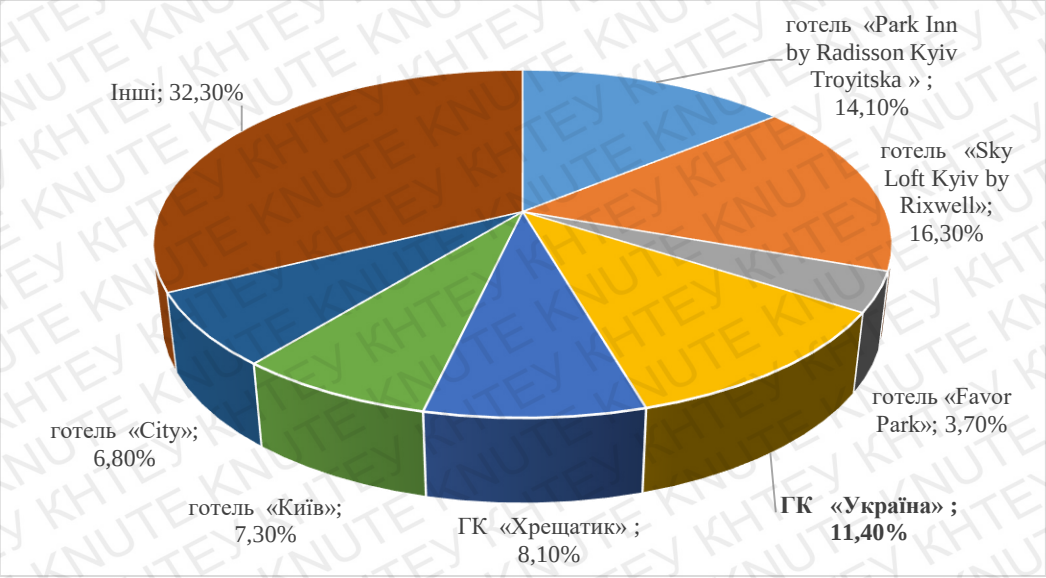


Рис. 2.2. Частка ринку ГК «Україна» та його основних конкурентів, станом на кінець 2020 року

Джерело: складено автором на основі [77]

Отже, найбільшими конкурентами ГК «Україна» за часткою на ринку готельних послуг м.Києва, є готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska», готель «Sky Loft Kyiv by Rixwell», готель «Хрещатик» та готель «Київ».

Проведемо оцінку конкурентоспроможності даних підприємств на ринку готельних послуг м. Києва. Для цього першим етапом експертним шляхом було визначено коефіцієнти вагомості за факторами: рівень якості готельних послуг; наявність та розвиненість маркетингу; рівень цін; галузева діяльність.

До оцінки було залучено п'ятьох експертів, результати оцінки яких представлені в таблиці 2.9.

За оцінками експертів, можна відзначити, що найбільш вагомим є фактор якості послуг (середня оцінка експертів склала — 0,31). Середня оцінка експертів цінового фактору та результатів операційної діяльності - 0,29.

Таблиця 2.9

Результати експертної оцінки вагомості коефіцієнтів конкурентоспроможності готельних підприємств

Фактори конкурентоспроможності	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка
1. Рівень якості	0,28	0,27	0,32	0,32	0,36	0,31
Стан будівель та громадських приміщень	0,05	0,03	0,03	0,05	0,04	0,04
Наявність додаткових послуг	0,06	0,07	0,06	0,07	0,07	0,07
Якість та стан номерного фонду	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06
Якість та стан ванних кімнат	0,03	0,04	0,04	0,03	0,06	0,04
Наявність та стан IT - технологій	0,05	0,04	0,07	0,04	0,07	0,05
Класність готелю	0,04	0,04	0,06	0,07	0,06	0,05
2. Маркетинг	0,09	0,11	0,12	0,12	0,1	0,11
Бренд	0,05	0,07	0,07	0,06	0,05	0,06
Реклама	0,02	0,01	0,03	0,03	0,02	0,02
Ринкова частка	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03
3. Ціна	0,35	0,28	0,25	0,28	0,27	0,29
Ціна номерного фонду	0,1	0,09	0,08	0,1	0,09	0,09
Ціна додатково наданих готельних послуг	0,1	0,09	0,07	0,08	0,09	0,09
Загальна ціна обслуговування	0,15	0,1	0,1	0,1	0,09	0,11
4. Операційна діяльність	0,28	0,34	0,31	0,28	0,27	0,30
RevPar	0,07	0,08	0,07	0,08	0,08	0,08
GopPar	0,07	0,1	0,09	0,08	0,08	0,08
Завантаження номерного фонду	0,05	0,06	0,07	0,06	0,05	0,06
Рентабельність номерного фонду	0,04	0,05	0,04	0,03	0,04	0,04
Рентабельність наданих додаткових послуг	0,05	0,05	0,04	0,03	0,02	0,04
Разом	1	1	1	1	1	1

Джерело: складено автором

Дані оцінки дозволяють зробити розрахунок критеріїв та коефіцієнта конкурентоспроможності готельного підприємства за формулою середньої виваженої арифметичної (2.1):

$$Ккп = (0,31 * Кп) + (0,11 * Мп) + (0,29 * Цп) + (0,3 * ОДп) \quad (2.1)$$

де Ккп - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

Кп - значення критерію якості послуг готельного підприємства;

Мп - значення критерію маркетингу готельного підприємства;

Цп - значення цінового критерію;

ОДп - значення критерію, що характеризує рівень операційної діяльності;

0,31; 0,11; 0,29; 0,30 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

У таблиці 2.10 щодо кожного з факторів конкурентоспроможності проведено порівняльний аналіз ГК «Україна» та його основних конкурентів на основі розрахованих даних щодо кожного з конкурентів.

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз ГК «Україна» та його основних конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	Вага показника	ГК «Україна»		Готель «Sky Loft Kyiv by Rixwell»		Готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska»		Готель «Хрещатик»		Готель «Київ»	
		Бал	Зважений рейтинг	Бал	Зважений рейтинг	Бал	Зважений рейтинг	Бал	Зважений рейтинг	Бал	Зважений рейтинг
1. Рівень якості	*0,31*		*1,31*		*1,29*		*1,38*		*1,31*		*1,30*
Стан будівель та громадських приміщень	0,04	34	1,36	30	1,2	41	1,64	33	1,32	33	1,32
Наявність додаткових послуг	0,07	27	1,89	27	1,89	44	3,08	29	2,03	28	1,96
Якість та стан номерного фонду	0,06	11	0,66	11	0,66	16	0,96	11	0,66	10	0,6
Якість та стан ванних кімнат	0 34	14	0 56	11	0,44	17	0,68	11	0,44	12	0,48
Наявність та стан ІТ - технологій	0,05	11	0,55	10	0,5	11	0,55	10	0,5	10	0,5
Класність готелю	0,05	0,89	0,04	0,77	0,04	1,02	0,05	0,90	0,05	0,85	0,04
2.Маркетинг	*0,11*		*0,05*		*0,06*		*0,06*		*0,05*		*0,05*
Бренд	0,06	0,60	0,04	0,59	0,04	0,74	0,04	0,61	0,04	0,62	0,04
Реклама	0,02	0,50	0,01	0,50	0,01	0,62	0,01	0,43	0,01	0,43	0,01
Ринкова частка	0,03	0,05	0,002	0,02	0,003	0,09	0,003	0,03	0,001	0,02	0,001
3.Ціна	*0,29*		*1,27*		*1,03*		*1,34*		*1,19*		*1,27*
Ціна номерного фонду	0,09	6,44	0,58	2,85	0,26	6,46	0,58	3,93	0,35	3,25	0,29
Ціна додатково наданих готельних послуг	0,09	4,50	0,40	2,82	0,25	5,50	0,50	2,75	0,25	2,59	0,23
Загальна ціна обслуговування	0,11	9,74	1,07	5,37	0,59	12,30	1,35	6,59	0,73	5,16	0,57
4. Операційна діяльність	*0,3*		*2,21*		*2,23*		*2,370*		*2,26*		*2,20*
RevPar	0,08	556,9	44,55	548,0	43,84	818,7	65,50	631,4	50,51	529,8	42,38
GopPar	0,08	40,24	3,22	82,09	6,57	59,40	4,75	40,15	3,21	46,08	3,69
Завантаження номерного фонду	0,06	65,1	3,98	89,51	5,37	87,43	5,25	84,62	5,08	90,12	5,41

Продовження табл.2.10

Фактори конкурентоспроможності	Вага показника	ГК «Україна»		Готель «Sky Loft Kyiv by Rixwell»		Готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska»		Готель «Хрещатик»		Готель «Київ»	
		Бал	Зважений рейтинг	Бал	Зважений рейтинг	Бал	Зважений рейтинг	Бал	Зважений рейтинг	Бал	Зважений рейтинг
Рентабельність номерного фонду	0,04	0,068	0,003	0,150	0,006	0,073	0,003	0,064	0,003	0,087	0,003
Рентабельність наданих додаткових послуг	0,04	0,12	0,005	0,14	0,01	0,13	0,01	0,12	0,005	0,15	0,01
Разом	*1*		*4,84*		*4,61*		*5,15*		*4,81*		*4,82*

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз конкурентів ГК «Україна» дозволяє провести ранжування конкурентів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Ранжування конкурентів

Підприємство	Підсумкова оцінка	Ранг
Готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska»	5,15	1
ГК «Україна»	4,84	2
Готель «Київ»	4,82	3
Готель «Хрещатик»	4,81	4
Готель «Sky Loft Kyiv by Rixwell»	4,61	5

Джерело: складено автором

Виважений рейтинг конкурентоспроможності ГК «Україна» становив 4,84 балів, тобто знаходиться на 2 місці з п'яти виділених конкурентів, випереджаючи готель «Київ». Таким чином можна відзначити, що готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska» є безумовним лідером на ринку 4* готельних послуг м. Києва.

Профіль конкурентних переваг ГК «Україна» з найближчим конкурентом - готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska», представлений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Профіль конкурентних переваг ГК «Україна» з найближчим конкурентом

Фактори конкурентоспроможності	Вага показника	Оцінка			Підсумкова оцінка	Пріоритетність
		Гірше ніж у конкурента	Однакова	Краще ніж у конкурента		
1. Рівень якості	0,31					
Стан будівель та громадських	0,04	-0,28			-0,0112	7
Наявність додаткових послуг	0,07	-1,19			-0,0833	4
Якість та стан номерного фонду	0,06	-0,3			-0,018	5
Якість та стан ванних кімнат	0,04	-0,12			-0,0048	7
Наявність та стан IT - технологій	0,05		0		0	6
Класність готелю	0,05	-0,005	0		-0,00025	6
2.Маркетинг	0,11					
Бренд	0,06	-0,008			-0,00048	5
Реклама	0,02	-0,003			-0,00006	9
Ринкова частка	0,03	-0,001			-0,00003	8
3.Ціна	0,29					
Ціна номерного фонду	0,09			0,001	0,00009	2
Ціна додатково	0,09					
Загальна ціна обслуговування	0,11			0,282	0,03102	1
4. Операційна діяльність	0,3					8
RevPar	0,08	-20,94			-1,6752	3
GopPar	0,08	-1,532			-0,12256	3
Завантаження	0,06			0,004	0,00024	5
Рентабельність	0,04		0-			7
Рентабельність						
Разом	1	-24,75	0	0,004	-	-

Джерело: складено автором

На основі профілю конкурентних переваг ГК «Україна» з найближчим конкурентом – готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska», можна виділити сильні та слабкі сторони. Готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska» є безперечним конкурентом майже за всіма показниками, за винятком завантаження номерного фонду та цінових факторів.

Слабких сторін у ГК «Україна» більше, ніж у конкурента, найбільш значущими з них є:

- недостатній спектр додаткових послуг, що впливає на класність готелю;
- якість та стан номерного фонду нижчий, ніж у конкурента;
- значно нижчі показники ефективності RevPar та GopPar;
- рентабельність наданих додаткових послуг нижча, ніж у конкурентів.

Таким чином, в даний час ГК «Україна», як багато підприємств готельного бізнесу, розвиваються в складних економічних умовах. Це відбивається на низьких темпах зростання готельної галузі. Ринок готельних послуг м. Києва досить насичений та відрізняється високим рівнем конкуренції. Основними загрозами з боку мікрооточення є загрози входження нових конкурентів на ринок, послуги-замінники та ризики втрати клієнтів. Незважаючи на високі конкурентні переваги, ГК «Україна» змушений постійно вдосконалювати та підвищувати якість своїх послуг, щоб зберегти існуючі ринкові позиції та гідно конкурувати на ринку готельних послуг м. Києва. Для вирішення цих завдань ГК «Україна» повинен мати чітку та ефективну стратегію конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «УКРАЇНА» НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

3.1. Програма розвитку міжнародної конкурентоспроможності

Для розвитку бізнесу є багато методик, які дозволять побудувати конкурентну стратегію компанії. Для розробки конкурентної стратегії ГК «Україна» використано матрицю І,Ансоффа [3].

Вибір конкурентної стратегії ГК «Україна» за матрицею І.Ансоффа представлено таблиці 3.1. Верифікація конкурентної стратегії здійснювалася за допомогою двох інструментів: оцінки факторів зовнішнього середовища та SWOT – аналізу ГК «Україна».

Таблиця 3.1

Вибір конкурентної стратегії ГК «Україна» за матрицею І.Ансоффа

Показник	Оцінка, бали
1. Аналіз передумов використання стратегії проникнення ринку та можливість її реалізації	
- темп зростання ринку та його життєвий цикл	2
- рівень споживання послуг	2
- частота використання послуг	2
- ступінь насичення послуг	3
- ступінь поінформованості про послугу компанії на ринку	2
- ступінь економії на масштабі при зростанні продажів	1
- Унікальність послуги компанії	1
- обсяг інвестицій, що залучаються для реалізації даної стратегії	2
Всього, балів	15
2. Можливість реалізації стратегії розвитку ринку	
- успіх компанії на поточному ринку	3
- рівень конкуренції нового ринку	3
- Сила вхідних бар'єрів на новому ринку	3
- Темп зростання нового ринку	1
- Унікальність товару (порівняно з ключовими конкурентами нового ринку)	1
- Можливості здійснення високих інвестицій	1

Продовження табл.3.1

Показник	Оцінка, бали
Всього балів	12
3. Оцінка ймовірності реалізації стратегії розвитку товару	
- темпи зростання та величина поточного ринку, а також його життєвий цикл	3
- конкурентоспроможність поточного товару	2
- рівень конкуренції	3
- загрози входу нових гравців	2
- інноваційність поточного ринку	1
- рівень оновлення асортименту та появи новинок у ключових конкурентів на поточному ринку	2
Всього, балів	13
4. Оцінка можливості реалізації стратегії диверсифікації	
- перспектива ринку на найближчі три роки	3
- бізнес-моделі ключових конкурентів	3
- інструменти та методи продажів на новому ринку	3
- обсяги власних грошових та тимчасових ресурсів для входу на ринок та захоплення потрібної частки ринку	2
- надійність плану фінансування стратегії, включаючи рівень інвестицій у технології, обладнання та просування товару	2
- критерії оцінки ефективності стратегії з горизонтом планування у три роки	3
Всього, балів	16

Джерело: складено автором

Отже, найбільшу кількість балів набрала стратегія диверсифікації - 16 балів, саме на ній варто зупинитись на сьогоднішній день.

Вибір стратегії з використанням матриці І.Ансоффа підходить дуже доречно в існуючих економічних умовах, оскільки незважаючи на свою зовнішню простоту, вона в той же час дає можливість визначитися з вектором розвитку і знижує рівень невизначеності в процесі прийняття рішень. У таблиці 3.2 представлена матриця І.Ансофф на основі отриманих балів при виборі стратегії для ГК «Україна».

Таким чином, для ГК «Україна» прийнятна стратегія диверсифікації. Вона є найбільш перспективною, незважаючи на те, що для готелю також можна рекомендувати стратегію проникнення на нові ринки. Зосередження на конкурентній стратегії диверсифікації дозволить посилити конкурентні переваги

та зміцнити лідируючі позиції ГК «Україна» на ринку готельних послуг в умовах зовнішніх шоків та інших негативних факторів з боку зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 3.2

Матриця І.Ансоффа для ГК «Україна»

	Існуючий товар		Новий товар	
	Стратегія	Бал	Стратегія	Бал
Існуючий ринок	Проникнення на ринок	15	Розвиток товару	13
Новий ринок	Розвиток ринку	12	Диверсифікація	16

Джерело: складено автором на основі [3]

Зробивши вибір стратегічного напряму розвитку підприємства, перейдемо до конкретних заходів щодо реалізації запропонованої конкурентної стратегії.

Основні відомості щодо запропонованої програми розвитку конкурентоспроможності ГК «Україна» представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Запропонована програма розвитку конкурентоспроможності ГК «Україна»

Мета програми	Переобладнати приміщення готелю для надання послуг для наречених та розширення номенклатури додаткових послуг за рахунок впровадження послуг кейтерингу з метою підвищення конкурентних переваг готельного підприємства.
Ініціатор програми	ГК «Україна»
Потреби ініціатора програми	Реконструкція та переобладнання частини номерного фонду готелю під номери для наречених, придбання спеціалізованого обладнання для організації послуг кейтерингу.
Продукт програми	4 обладнані номери для надання послуг нареченим. Обладнаний виробничий цех, який може бути використаний для надання послуг кейтерингу
Вимоги ініціатора програми	Реконструкція частини номерного фонду, підготовка виробничого цеху, наймання персоналу для кейтерингу
Стадії життєвого циклу	1. Запуск проєкту 2.Планування 3.Проведення будівельних, монтажних та ремонтних робіт 4.Наймання персоналу. 5. Придбання обладнання 6. Запуск проєкту. 7.Завершення проєкту

Продовження табл.3.3

Критерії приймання	Реалізація проєкту у встановлені в рамках проєкту терміни та виділених ресурсів. Операційні та фінансові показники проєкту
Зацікавлені сторони	Керівник ГК «Україна» - націлений на отримання прибутку та розширення масштабів готельного бізнесу, підвищення конкурентоспроможності. Персонал ГК «Україна» – нові робочі місця, збільшення обсягів готельних послуг, стабільність трудової зайнятості. Клієнти ГК «Україна» – задоволення потреб.
Організаційні результати	Показники ефективності інвестиційного проєкту

Джерело: складено автором

Запропоновані напрямки диверсифікації обумовлені ринковою затребуваністю послуг, а також наявними можливостями ГК «Україна» з їхнього надання. Готель має номерний фонд, а також є виробничі потужності ресторану.

Дуже перспективним напрямом діяльності є організація послуг для наречених. Кожна весільна пара знає про старовинний обряд першої шлюбної ночі. У багатьох містах України у готелях та готелях весільні номери для молодят давно виділені в окрему групу.

Номер у готелі - це насамперед комфорт. Співробітники готелю прикрашають апартаменти з урахуванням побажань клієнта від оформлення до сніданку в ліжко. Такі моменти здатні значно посилити враження від весілля. По-друге, номер для наречених - це романтика. Можливість побути наодинці після галасливого свята багато коштує. До того ж у банкетній залі ГК «Україна» часто влаштовують святкування весіль, тому надання нареченим спеціальних весільних номерів було б затребуване клієнтами готелю.

Планується переобладнати чотири номери ГК «Україна» для молодят відповідно до нових віянь у дизайні та архітектурі, створення в номері святкової та романтичної обстановки. Крім святкової прикраси номера, у пропозицію для молодят входитиме весільний подарунок на згадку від ГК «Україна», сніданок на

двох у номер, романтичну вечерю на двох у ресторані, а також за бажанням клієнтів - катання на човні. Для переобладнання має сенс вибрати чотири номери на останньому поверсі готелю, щоб шум та інші гості не турбували наречених.

Дуже перспективним напрямом для ГК «Україна» також є кейтеринг - галузь громадського харчування, пов'язана з наданням послуг на віддалених точках, що включає всі підприємства та служби, що надають підрядні послуги з організації харчування співробітників компаній та приватних осіб у приміщенні та на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення. Ринок кейтерингу в Києві розвивається у напрямку сектора доставки готової їжі. Можна назвати кілька лідерів у сегменті «виїзного ресторанного обслуговування»: «Гудвін», «Гранд-клуб», «Каравай-кейтеринг», ресторан «Rasputin» та інші.

Для кейтерингу будуть частково використовуватися виробничі потужності ресторану ГК «Україна», і знадобиться додаткове обладнання:

- технологічне обладнання для виробництва м'ясних, овочевих, тестових з начинкою, кондитерських та хлібобулочних напівфабрикатів, перших та других готових страв;

- пакувальна лінія;

Виробничий цех надаватиме послуги з приготування та пакування готових страв, і його потужність складатиме 300 комплексних наборів на добу.

Для організації реалізації запропонованої програми необхідно визначити стадії життєвого циклу проєкту з точним терміном початку кожної стадії та її закінчення. Це дозволить контролювати процес реалізації проєкту. Стадії життєвого циклу проєкту подаємо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Стадії життєвого циклу проєкту розвитку конкурентоспроможності ГК «Україна»

Стадії проєкту	Зміст	Відповідальний	Строки реалізації
1.Запуск проєкту	1. Попередня підготовка та узгодження проєкту 2. Підготовка організаційної документації	Директор	01.09.2022 - 01.10.2022
2.Планування	1. Підготовка технічного завдання 2. Техніко-економічне обґрунтування проєкту 3. Затвердження бюджету проєкту	Технічний директор Бухгалтерія	10.09.2022 - 30.09.2022
3.Проведення заходів з реконструкції	1. Перепланування та обладнання номерного фонду під весільні номери 2. Обладнання приміщення під реалізацію послуг кейтерингу.	Ремонтна бригада	01.10.2022 - 5.11.2022
4. Наймання персоналу	1. Наймання персоналу з реалізації послуг кейтерингу - 7 чол. 2. Розрахунок фонду оплати праці	Кадрова служба Бухгалтерія	01.09.2022 - 25.10.2022
5.Запуск проєкту	1. Придбання обладнання для обладнання весільних номерів. 2. Придбання обладнання для обладнання приміщення для надання послуг кейтерингу. 3. Придбання необхідної сировини та матеріалів 4. Формування звіту про поточний стан	Технічний директор Бухгалтерія	20.10.2022 - 24.12.2022
6. Завершення проєкту	1. Підсумкові збори 2. Аналіз операційних та фінансових результатів проєкту	Директор, бухгалтерія	25.12.2022 - 25.12.2022

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ГК «Україна» до та після реалізації стратегії диверсифікації подано у таблиці 3.5.

За результатами порівняльного аналізу конкурентоспроможності ГК «Україна» до та після реалізації стратегії диверсифікації можна зробити такі висновки:

- якість готельних послуг підвищиться за рахунок збільшення кількості наданих додаткових послуг, дана конкурентна перевага збільшиться на 26%, стан номерного фонду збільшиться на 18%;

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ГК «Україна» до та після реалізації стратегії диверсифікації

Фактори конкурентоспроможності	ГК «Україна»		Готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska»	Порівняльний аналіз із найближчим конкурентом	
	2020	Проєкт	2020	2020	Проєкт
1. Якісні показники конкурентоспроможності					
Стан будівель та громадських приміщень	34	34	41	82,93	82,93
Наявність додаткових послуг	27	34	44	61,36	77,27
Якість та стан номерного фонду	11	13	16	68,75	81,25
Якість та стан ванних кімнат	14	14	17	82,35	82,35
Наявність та стан ІТ - технологій	11	11	11	100,00	100,00
Класність готелю	0,89	0,94	1,02	87,25	92,16
2. Маркетингові показники конкурентоспроможності					
Бренд	0,60	0,60	0,74	81,08	81,08
Реклама	0,50	0,50	0,62	80,65	80,65
Ринкова частка	0,05	0,06	0,09	55,56	66,67
3. Цінові показники конкурентоспроможності					
Ціна номерного фонду	6,44	5,69	6,46	99,69	88,08
Ціна додатково наданих готельних послуг	4,50	4,15	5,50	81,82	75,45
Загальна ціна обслуговування	9,74	9,23	12,30	79,19	75,04
4. Галузеві показники конкурентоспроможності					
RevPar	556,9	658,89	818,7	68,02	80,48
GopPar	40,24	73,3	59,40	67,74	123,40
Завантаження номерного фонду	65,1	85,3	87,43	74,46	97,56
Рентабельність номерного фонду	0,068	0,15	0,073	93,15	205,48
Рентабельність наданих додаткових послуг	0,12	0,14	0,13	92,31	107,69

Джерело: складено автором

- серед якісних показників окремо варто виділити рівень класності готельних послуг, який становитиме 0,94, що свідчить про можливість подання

заявлених балів для оцінки на рівень п’яти зірок. Це є безумовною конкурентною перевагою перед основним конкурентом;

- відзначено зростання показників ефективності готельного підприємства: RevPar збільшиться на 18,3%, проте не досягає рівня основного конкурента, зростання GopPar складе 82,2%, рентабельність номерного фонду збільшиться на 120,5%, коефіцієнт завантаження номерного фонду збільшиться на 30%, рентабельність додаткових послуг на 16,7% і буде вищою на 7% порівняно з конкурентом.

Таким чином, обрана стратегія диверсифікації готельних послуг дозволить суттєво підвищити конкурентні переваги ГК «Україна». Отримані результати дозволяють рекомендувати до реалізації обрану стратегію диверсифікації ГК «Україна».

3.2. Система сервісних інновацій готельного комплексу «Україна» на міжнародному ринку готельних послуг

Для створення конкурентної переваги в умовах жорсткої конкуренції необхідно впроваджувати щось особливе, чого не буде в інших, що може привабити гостей. Рівень сервісу, привітний персонал, його швидка та злагоджена робота, сучасні та комфортні номери, розвинена інфраструктура – це все, безумовно, важливо. Але описане обслуговування, будучи стандартом, надається практично в будь-якому готелі.

Щоб підвищити продуктивність праці і знизити ймовірність скоєння помилок обслуговуючого персоналу, викликаних людським фактором, в основному це стосується посади адміністратора, оскільки саме вони несуть найбільшу відповідальність за рівень сервісу, що надається, багато готелів вдаються до автоматизації рутинних операцій на різних етапах роботи за рахунок

надійного оперативного інформаційне забезпечення. Головним чином це досягається за допомогою різних програм, таких як: програми програмування Delphi, Visual Basic, автоматизованих інформаційних систем Micros-Fidelio, Едельвейс, Інтеротель: АСУ Готель, 1С: Готель і так далі.

Більшість готелів користуються тим програмним забезпеченням, яке найбільше підходить для підприємства. Необхідно впроваджувати інноваційні технології, що допоможе залучити гостей, не витрачаючи коштів на рекламну кампанію та зниження тарифів, а навпаки скоротить витрати. Таким варіантом може бути «роботизація» робочого місця.

Оцінюючи необхідності «роботизації» робочого місця адміністратора проведемо аналіз рушійних сил, у якому відобразимо переваги і недоліки даної бізнес ідеї, її унікальність і індивідуальність (рис. 3.1).

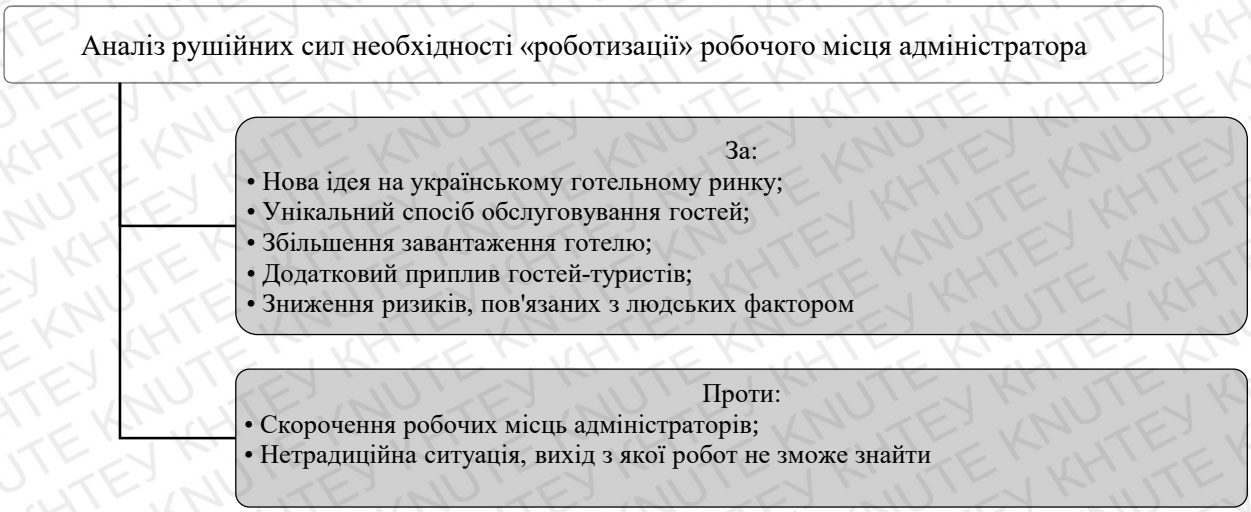


Рис.3.1. Аналіз рушійних сил необхідності «роботизації» робочого місця адміністратора у ГК «Україна»

Джерело: складено автором

Таким чином, ми бачимо, що підсумковий рахунок становить 6:2 на користь нововведення, що забезпечить ГК «Україна» отримання прибутку, підвищення впізнаваності та скорочення витрат внаслідок його здійснення.

Проаналізувавши перелік доступних варіантів, одним із останніх винаходів, здатним зайняти місце адміністратора та стати особливістю ГК «Україна», є робот Promobot. Він може стати ключовою відмінністю. Гості надовго запам'ятають ГК «Україна», в якому їх обслуговував та зустрічав робот, вони обов'язково повернуться знову та порадять друзям та знайомим. Фото-приклад робота в універсальному вигляді представлений у Додатку Д.

Застосування цієї технології у діяльності ГК «Україна» дозволить [79]:

- підвищить лояльність гостей;
- підвищить кількість продажів номерів;
- дозволить виділитися серед конкурентів;
- забезпечить об'єктивну аналітику та надання відгуків клієнтів;
- зменшить ризики, пов'язані з людським фактором;
- підвищить якість обслуговування;
- автоматизує процес консультації та продажу номерів.

Основне призначення робота-адміністратора [79]:

- залучення потоку туристів;
- автоматизація процесу консультування послуг;
- підвищення лояльності гостей.

Основні функції Promobot [79]:

- озвучування раніше завантажених мовних модулів для залучення
- розпізнавання, запам'ятовування та збереження зображення клієнта та одержаних даних про нього;
- озвучення раніше завантажених відповідей на запитання щодо послуг та будь-яких інших тем;
- розміщення промо-матеріалів на корпусі робота (акції, реклама та тощо);
- збереження та аналіз даних у відео, аудіо та текстовому форматах;
- трансляція раніше завантажених фото- та відео-файлів;

– функція хаотичного руху у межах заданого простору;

– передбачено виконання перерахованого функціоналу в автономному режимі (без участі людини), а також можливість віддаленого управління, адміністрування та стеження.

Головною особливістю готельної послуги ГК «Україна» буде сам процес комунікації між гостем і роботом. Робот здатний не тільки виконувати посадові обов'язки адміністратора, а й підтримувати розмову з гостями, розповідати про місцеві пам'ятки, причому не лише українською мовою, а й іншими мовами, оскільки має доступ до лінгвістичної бази. У цьому полягає його перевага проти рядового адміністратора, знання якого стосуються однієї - двох мов.

Мотивами придбання послуги ГК «Україна» може бути:

1. Міркування престижності унікального обслуговування;

2. Відчути контакт із роботом у безпосередній обстановці заселення до готелю;

3. Забезпечити можливість зручного, безпрецедентного розміщення в готелі;

4. Отримати унікальний досвід спілкування з роботом.

Внаслідок автоматизації робочого місця адміністратора, роботи повністю переймуть обов'язки адміністраторів, що дозволить економити на фонді оплати праці адміністраторів, а також соціальних відрахування.

Щоб оцінити конкурентоспроможність нової готельної послуги, порівняємо обслуговування, що надається роботом та людиною. Для цього було виділено найважливіші критерії. Опис критеріїв наведено у Додатку Г.

У таблиці 3.6 відбито перелічені критерії конкурентоспроможності. Їх оцінка визначається добутком балу, присвоєного експертами даному критерію (залежно від задоволеності споживачів) та значущість (коефіцієнт значущості) кожного критерію у загальному обсязі критеріїв, сума яких дорівнює одиниці. Експертами виступали старші адміністратори ГК «Україна».

За результатами оцінки конкурентоспроможності бачимо, що робот справляється з обов'язками адміністратора ефективніше, ніж людина. Переваги робота перед людиною полягають у швидшому, що пояснюється швидкою обробкою даних, і стабільному обслуговуванні, тому що робот не потребує перерв, емоційного розвантаження, відпочинку. Робот функціонує за заданими алгоритмами, що забезпечує ввічливе та ввічливе ставлення до всіх гостей готелю у будь-який час доби. Єдиним недоліком у межах даного аналізу є надання менш креативного та індивідуалізованого обслуговування.

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз обслуговування, що надається роботом та людиною

Критерій	Вага	Робот	Людина
Сумарний час обслуговування	0,2	5	3
Рівень обслуговування	0,15	5	5
Прояв співробітників індивідуального підходу до гостей	0,15	3	5
Своєчасність надання готельних послуг	0,15	5	3
Ввічливість та ставлення співробітників	0,15	5	3
Стабільність обслуговування протягом робочої зміни	0,2	5	1
Разом:	1	4,7	3,2

Джерело: складено автором

Робот Promobot – це абсолютно автономний робот, здатний підключатися до різних сервісів хмар, через які можна налаштовувати його функціонал. На етапі впровадження робота команда компанії Promobot здійснює навчання старшого адміністратора по роботі з ним: ознайомлення з сервісами дистанційного керування, завантаження додаткових мовних модулів за потребою. Таким чином, старший адміністратор контролюватиме роботу робота так само, як і роботу адміністраторів раніше, і вирішуватиме складні конфліктні ситуації.

Робот отримує OTA-оновлення, що не вимагає часу та стороннього втручання (OTA – Over-the-air – оновлення, що надходять «по повітрю», тобто за

наявності інтернет-з'єднання розробник передає оновлення продукту через інтернет канали) [79]. Оновлення технічної частини надходять безкоштовно і не потребують додаткових витрат.

Як зазначалося у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, конкурентоспроможність готельної послуги виявляється у ступені її привабливості для споживача. Основними чинниками є: вартість, якість, організація обслуговування, маркетингове оточення. Розглянемо, як автоматизація робочого місця адміністратора вплине на зміну привабливості готельної послуги ГК «України», а, відповідно, і його конкурентоспроможність (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Порівняння привабливості готельної послуги ГК «України» до та після автоматизації робочого місця адміністратора

Фактор	До	Після
Ціна	Ціна є середньою по галузі і знаходиться на рівні цін конкурентів	Зниження постійних витрат за 4% призведе до збільшення прибутку.
Якість	Стан номерного фонду залишився незмінним із 2014 року; середній досвід роботи персоналу СПіР (не більше року); невелике паркування до 30 місць.	Оновлений номерний фонд; технологічне обслуговування, яке знижує ризики, пов'язані з людським фактором; збільшення паркувальних місць до 50.
Організація обслуговування	Високий рівень обслуговування; дизайн, інтер'єр, які потребують оновлення.	Унікальний спосіб обслуговування; оновлений стиль інтер'єру.
Маркетингове оточення	Періодично проведені рекламні кампанії час від часу.	Диференціація на фоні готелів, що надають обслуговування традиційним

Джерело: складено автором

Після автоматизації робочого місця адміністратора ГК «України» отримає не тільки додатковий прибуток, але й підвищить привабливість послуги, що надається, для потенційних гостей. Вивільнені фінансові кошти можна перерозподілити на оновлення концепції стилю готелю, стан номерного фонду, а

також розширення місць для паркування, тим самим підкріпивши унікальне технологічне обслуговування більш привабливими умовами проживання в готелі.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні та практичні аспекти щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю готельного підприємства.

1. Визначено, що конкурентоспроможність готельного підприємства – це здатність готельних послуг досягати успіху в конкурентній боротьбі за рахунок володіння найкращими конкурентними перевагами (ціна номера, безпека, умови розміщення, розташування, якість обслуговування, наявність додаткових послуг, імідж та тощо) у порівнянні з готельними послугами підприємств одного класу.

2. Встановлено, що шляхи підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства різні, але варто мати на увазі, що готельний бізнес відрізняється обов'язковою наявністю інноваційного моменту, який може бути пов'язаний з створення нової готельної послуги, впровадження прогресивних інформаційних технологій, з використанням нових організаційних форм та ін. Найкращим варіантом підвищення конкурентоспроможності у сфері гостинності є впровадження нового напряму діяльності запропонованих послуг, оскільки готель, який починає функціонувати першим на ринку, не має конкурентів, формує попит, може визначати асортимент та ціни.

3. Визначено, що ГК «Україна» – один із найкращих чотирьохзіркових готельно-ресторанних комплексів України. Ринок готельних послуг м. Києва досить насичений та відрізняється високим рівнем конкуренції. Основними загрозами з боку мікрооточення є загрози входження нових конкурентів на ринок, послуги-замінники та ризики втрати клієнтів. До сильних сторін ГК «Україна» належать: привабливе розташування готелю;- стійкі зв'язки з туроператорами, що забезпечують в'їзний туризм до столиці України; один із лідерів ринку готельних послуг м.Києва; висококваліфікований персонал; високий рівень завантаження номерного фонду; ціни нижчі, ніж у конкурента.

4. Встановлено, що підприємство є збитковим - за 2020 рік чистий збиток

готельного підприємства склав 12 тис. грн. Протягом аналізованого періоду відбувається зниження показників ліквідності ГК «Україна», що свідчить про зниження ефективності управління активами підприємства. Щодо показників рентабельності, то протягом 2020 року відбувається їх зростання.

5. Виявлено, що найбільшими конкурентами ГК «Україна» за часткою на ринку готельних послуг м.Києва, є готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska», готель «Sky Loft Kyiv by Rixwell», готель «Хрещатик» та готель «Київ». Виважений рейтинг конкурентоспроможності ГК «Україна» становив 4,84 балів, тобто знаходиться на 2 місці з п'яти виділених конкурентів, випереджаючи готель «Київ». Таким чином можна відзначити, що готель «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska» є безумовним лідером на ринку 4* готельних послуг м. Києва. Слабких сторін у ГК «Україна» більше, ніж у конкурента, найбільш значущими з них є: недостатній спектр додаткових послуг, що впливає на класність готелю; якість та стан номерного фонду нижчий, ніж у конкурента; значно нижчі показники ефективності RevPar та GopPar; рентабельність наданих додаткових послуг нижча, ніж у конкурентів.

6. Зробивши вибір стратегічного напряму розвитку підприємства запропоновано конкретні заходи щодо реалізації стратегії: організація послуг для наречених; послуги кейтерингу. обрана стратегія диверсифікації готельних послуг дозволить суттєво підвищити конкурентні переваги ГК «Україна». Отримані результати дозволяють рекомендувати до реалізації обрану стратегію диверсифікації ГК «Україна».

7. В якості інноваційного сервісного рішення для ГК «Україна» запропоновано «роботизацію» робочого місця адміністратора – використання робота Promobot. Після автоматизації робочого місця адміністратора ГК «України» отримає не тільки додатковий прибуток, але й підвищить привабливість послуги, що надається, для потенційних гостей. Вивільнені фінансові кошти можна перерозподілити на оновлення концепції стилю готелю,

стан номерного фонду, а також розширення місць для паркування, тим самим підкріпивши унікальне технологічне обслуговування більш привабливими умовами проживання в готелі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия. Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. 230 с.

2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2011. 208 с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление; [пер. с англ.]. Москва: Питер, 2009. 334 с.

4. Артеменко Л. П., Клюквіна М. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2013. Вип. 7 (1). Т. 21. С. 66-73.

5. Астаф'єва К. О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства на стадіях його життєвого циклу // Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 23-29.

6. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2016. № 1. С. 8–9.

7. Балан В. Г., Подчерняєва В. О. Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх it-послуг// Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6779

8. Бельтюков Є. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства з позиції процесного підходу// Економіка: реалії часу і перспективи. 2014. №15. С. 13-15.

9. Бондаренко А. Л. Поняття конкурентоспроможності підприємства в системі економічних наук URL: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/6_84127.doc.htm.

10. Борисюк І. О., Мельник К. О. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства. Modern Economics. 2018. № 12. С. 6-11.

11. Бортник Л.В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу [Текст] : дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 / Л.В. Бортник; Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2014. – 200 с.

12. Брутман А. Б. Категория конкурентоспособности как обобщение понятия экономического потенциала предприятия // Бизнес Информ. 2018. №2. С. 127–134.

13. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка. 2015. № 11. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31

14. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств // Економіка та держава. 2019. № 9. С. 78-82.

15. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства//Молодий вчений. 2014. № 12 (1). С. 84–89.

16. Василькова Ю. К. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства // Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА. 2018. № 129. С. 153-163.

17. Воронюк, Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу // Українськии журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 139-148.

18. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурен-тоспроможністю підприємства//Вісник економіки транс-порту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

19. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності

конкуренції // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-38.

20. Гросул В. А. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства // Бізнес-інформ. 2017. №10. С. 252-258.

21. Денисюк Т., Сілічєва Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства// Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. № 9. С. 202–205.

22. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590.

23. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 384 с.

24. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства // Ефективна економіка. 2017. № 8 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ index.php?Operation =1&iid= 332.

25. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір, (156), 2020, С.129-135.

26. Євчук Л. А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. …докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Миколаїв, 2010. 36 с.

27. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 / Жовновач Руслана Іванівна; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.

28. Жуков А.В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг на основе применения инсентив-программ [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / А.В. Жуков; Гос. университет упр. – М., 2014. – 172 с. : ил.

29. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2017. №5. С. 263–267.

30. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства// Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23-27.

31. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності// Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. No 6. С. 62–65.

32. Зянько В. В. Нормативно-правові та фінансові засади забезпечення ефективної інноваційної діяльності малих підприємств // Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах.Т.1 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2017. 472 с. С. 52-74.

33. Ільїн В. Ю. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: [монографія]. К.: ННЦ „IAE", 2016. 497 с.

34. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства// Економіка та держава. 2016. No 11. С. 65–70.

35. Кількісна оцінка якості готельного продукту [Текст] : монографія / В.Г. Топольник, А.П. Бутова, І.В. Кощавка, А.В. Полякова [та ін.]; під ред. д-ра техн. наук, проф. В.Г. Топольник. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 208 с.

36. Косвинцева Е.Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия промышленного центра [Текст] : автореф. дис. … канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Е.Н. Косвинцева. – М, 2009. – 23 с.

37. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку // Галицький економічний вісник. ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 116-120.

38. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] // Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). – Режим доступу: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view /6612/5473

39. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118

40. Кривіцька В. В., Несен Л. М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства альтернативного водозабезпечення. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7074

41. Криворучко, О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property : збірник наукових праць : у 2-х вип. ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 2, Т. 2. С. 81-88.

42. Кузнецова І. О. Формування конкурентної стратегії підприємства: сучасні концепції // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (1920 квіт. 2018 р.) / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: С. М. Соболь (відп. за вип.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2018. С. 209-215

43. Кузнєцова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу [Текст] : монографія / Н.М. Кузнєцова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.

44. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

45. Куцик В. І. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 244-249.

46. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств // Економіка і суспільство. – 2016. №5. С. 189-194.

47. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення// Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. №11. С. 267–273.

48. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

49. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т. 21, № 1. С. 86–92

50. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства//Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

51. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування // Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). С. 312.

52. Орлов П. А. Якість державного регулювання та соціальна відповідальність підприємств як важливі чинники конкурентоспроможності продукції та країни // Бізнес Інформ. 2017. №11. С. 441–447.

53. Офіційний сайт ГК «Україна» - https://ukraine-hotel.kiev.ua/

54. Офіційний сайт Державної служби статистики України - http://www.ukrstat.gov.ua/

55. Охота В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності

підприємства сфери послуг. Бізнес Інформ. 2016. № 2. С. 193-197.

56. Пасічник І. Ю. Теоретичні положення управління конкурентоспроможністю продукції. Бізнес Інформ. 2016. № 1. С. 316-320.

57. Петрова А., Шеховцова І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності. Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць. 2015. № 9.

58. Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств [Текст] / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського університету імені В. Н. Каразіна. – 2013. – № 1042. – С. 128-131.

59. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. 495 с.

60. Романчик Т.В. Оцінка конкурентоспроможності продукції промислових підприємств з урахуванням фактору часу //Регіональний збірник наукових праць з економіки «ПРОМЕТЕЙ». 2017. № 2(35). С. 175-179.

61. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства// Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. No 5. С. 142–148.

62. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

63. Толстиков Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2017. №24. С. 304-307.

64. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2007. 928 с.

65. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності [монографія]. Харків: Видво «Точка», 2013. 436 с.

66. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации / Р. Фатхутдинов ; 4-е изд., испр. и доп. М. : Эскмо, 2013. 423 с.

67. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства// Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. No 1. С. 73–79.

68. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства - система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку// Інвестиції: практика та досвід. 2015. No 3. С. 15–18.

69. Чорненька Н.В. Організація туристичної діяльності [Текст]: навчальний посібник / Н.В. Чорненька. – К.: Атіка, 2006. – 264 с.

70. Шарко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах : Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М. В. Шарко. ПП Вишемирський В. С., 2016. 177 с.

71. Шевченко І. Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції сутності категорії "конкурентоспроможність підприємства автомобілебудування" // Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 20-27

72. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2012. 384 с.

73. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства//Підприємництво та інновації, 2020, (12), с. 135-141.

74. Ярмак М.Р., Довгопола Ю.С. Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу// Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». Одеса: Гельветика, 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 18-23.

75. Яцевич Н.В. Конкурентная стратегия предприятия: сущность и этапы формирования // Вестник Белорусского государственного экономического

университета. 2014. № 3. С. 12-18.

76. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 270–274.

77. Ernst & Young [Електронний ресурс]: http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate

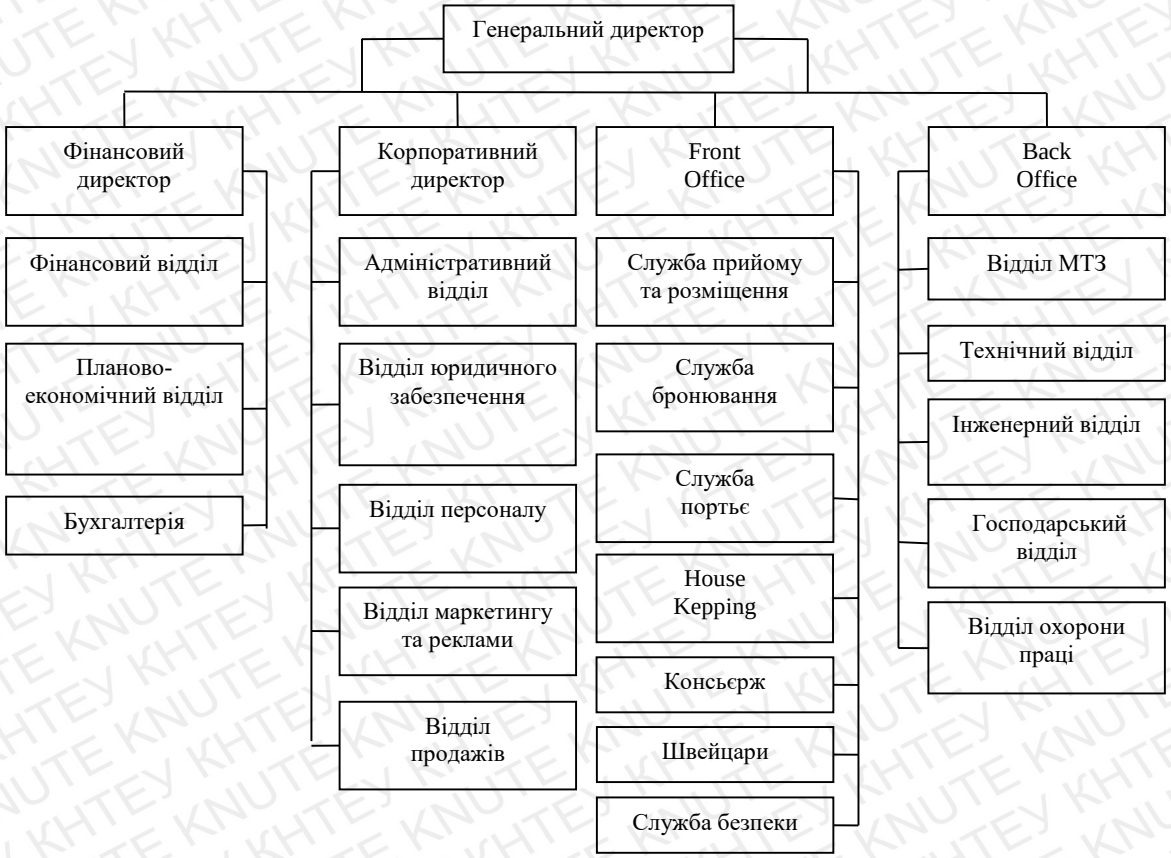
78. Measuring Marketing Productivity : Current Knowledge and Future Directions / R. T. Rust., T. Ambler, G. S. Carpenter, V. Kumar, & R. K. Srivastava // Journal of Marketing. Vol. 68 (October 2018). P. 76-89.

79.https://promo-bot.ru/

ДОДАТКИ

Додаток Б

Організаційна структура управління ГК «Україна»



Джерело: складено автором за даними ГК «Україна»

Додаток В

Характеристика номерного фонду ГК «Україна», м. Київ

№	Категорія номеру	Характеристика номеру
1.	Економ одномісний	Загальна площа – 11 кв. м. Оснащення номера: односпальне ліжко, кондиціонер, бездротовий Інтернет (Wi-Fi), кабельне телебачення, пряма телефонна лінія, ванна або душова кабіна. Послуги у номері: прибирання номеру – щодня, набори міні парфумерії, зміна рушників – щодня
2.	Економ (велике ліжко або окремі ліжка)	Загальна площа - 15-19 кв. м. Оснащення номера:широке двоспальне ліжко, кондиціонер, бездротовий Інтернет (Wi-Fi), кабельне телебачення, пряма телефонна лінія, ванна або душова кабіна. Послуги у номері: прибирання номеру – щодня, набори міні парфумерії, зміна рушників – щодня
3.	Стандарт (велике ліжко або окремі ліжка)	Загальна площа - 20-25 кв. м. В номері: зручні меблі, велике двоспальне або два односпальних ліжка, ванна кімната з сучасним обладнанням. Оснащення номера: широке двоспальне ліжко, кондиціонер, бездротовий Інтернет (Wi-Fi), кабельне телебачення, пряма телефонна лінія, ванна або душова кабіна. Послуги у номері: прибирання номеру – щодня, набори міні парфумерії, зміна рушників – щодня.
4.	Стандарт сімейний	Загальна площа: 40-50 кв. м. Опис номеру: вітальня з м'яким куточком і затишна спальня. Ця категорія включає в себе також і номера, призначені для людей з обмеженими фізичними можливостями. Оснащення номера: широке двоспальне ліжко, кондиціонер, бездротовий Інтернет (Wi-Fi), кабельне телебачення, пряма телефонна лінія, ванна або душова кабіна. Послуги у номері: прибирання номеру – щодня, набори міні парфумерії, зміна рушників – щодня.
5.	Люкс	Загальна площа: 40-50 кв. м. Опис номеру: номер складається з великої вітальні з м’яким куточком та затишної спальні. Оснащення номера: широке двоспальне ліжко, кондиціонер, бездротовий Інтернет (Wi-Fi), кабельне телебачення, пряма телефонна лінія, ванна або душова кабіна, капці, фен. Послуги у номері: прибирання номеру – щодня, набори міні парфумерії, зміна рушників – щодня.
6.	Бізнес-люкс	Загальна площа: 50 кв. м. В номері: спальня з ліжком «king size», кабінет з робочим столом та кріслом, затишна вітальня. Оснащення номера: широке двоспальне ліжко, кондиціонер, бездротовий Інтернет (Wi-Fi), кабельне телебачення, пряма телефонна лінія, ванна або душова кабіна, капці, фен. Послуги у номері: прибирання номеру – щодня, набори міні парфумерії, зміна рушників – щодня.
7.	Дуплекс	Загальна площа: 53,3 кв. м. Опис номеру: номер складається з вітальні та двох спален з двоспальними ліжками та окремими ванними кімнатами. Всі три кімнати відкривають панораму на Майдан Незалежності. Оснащення номера: 2 двоспальних ліжка, кондиціонер, бездротовий Інтернет (Wi-Fi), кабельне телебачення, пряма телефонна лінія, 2 санвузла. Послуги у номері: прибирання номеру – щодня, набори міні парфумерії, зміна рушників – щодня.
8.	Представницький люкс	Загальна площа: 76,8 кв. м. Опис номеру: ексклюзивний номер з панорамним видом на Майдан Незалежності. В номері дві спальні, дві ванні кімнати, простора вітальня з каміном, диваном та зручними кріслами.

		Оснащення номера: 2 двоспальних ліжка, кондиціонер, бездротовий Інтернет (Wi-Fi), кабельне телебачення, пряма телефонна лінія, 2 санвузла. Послуги у номері: прибирання номеру – щодня, набори міні парфумерії, зміна рушників – щодня.

Додаток Г

Фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	12,4	10,6
первісна вартість	1001	14,3	14,8
накопичена амортизація	1002	1,9	4,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,1	197,5
Основні засоби	1010	3609,8	3 575,8
первісна вартість	1011	6294,4	6 459,3
знос	1012	2684,6	2 883,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	822,5	580,9
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	**4621,5**	**4 491,5**
II. Оборотні активи Запаси	1100	7885,1	7 061,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4339,9	5 459,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	445,3	347,6
з бюджетом	1135	76	9,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	396,2	416,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1721,7	4 140
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	**1195**	**16788,6**	**20 227,3**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	**1300**	**21430,9**	**24 723,4**
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1291,9	1 291,9
Капітал у дооцінках	1405		

Додатковий капітал	1410	1961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16901,5	20 474,1
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	82,4	151,6
Усього за розділом I	**1495**	**20522,8**	**24 026,2**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	423,3	301,6
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	298,2	222,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	23	30,2
розрахунками з оплати праці	1630	73,9	103,4
за розрахунками з учасниками	1640	15,6	4,6
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,1	34,9
Усього за розділом III	**1695**	**908,1**	**697,2**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	**1900**	**21430,9**	**24 723,4**

Керівник
Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 557	23 186,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 464,8)	(14 168,9)
Валовий: прибуток	2090	10 092,2	9 017,8
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 889,6	1 752
Адміністративні витрати	2130	(1 857,5)	(1 509,8)
Витрати на збут	2150	(1 187,6)	(1 272,9)
Інші операційні витрати	2180	(2 087,5)	(1 732,1)

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 849,2	6 255
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	11,4	
Інші доходи	2240	201,2	26,7
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(243,4)	(39,6)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 818,4	6 242,1
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 704,6	1 872,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 113,8	4 369,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	15 777,3	13 251,5
Витрати на оплату праці	2505	2 059	1 841,8
Відрахування на соціальні заходи	2510	777,3	680
Амортизація	2515	401,9	336,6
Інші операційні витрати	2520	919,5	928,1
Разом	2550	19 935	17 038
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10,6	8,3
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	4,2	6,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197,5	123,1
Основні засоби	1010	3 575,8	5 419,8
первісна вартість	1011	6 459,3	8 638,4
знос	1012	2 883,5	3 218,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	580,9	2 006,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	**4 491,5**	**7 684,2**
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 061,7	7 388,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 459,5	5 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	347,6	786,1
з бюджетом	1135	9,6	18,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416,1	265,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 140	4 744,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	**1195**	**20 227,3**	**21 723**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	**1300**	**24 723,4**	**29 412,4**
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 291,9	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 474,1	25 150,5
Неоплачений капітал	1425		

Вилучений капітал	1430	151,6	21,4
Усього за розділом I	**1495**	**24 026,2**	**28 549,3**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
за розрахунками з учасниками	1640	4,6	11,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	**1695**	**697,2**	**863,1**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	**1900**	**24 723,4**	**29 412,4**

Керівник
Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 437,2	26 557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 323,8)	(16 464,8)
Валовий: прибуток	2090	13 113,4	10 092,2
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	825	1 889,6
Адміністративні витрати	2130	(2 065)	(1 857,5)
Витрати на збут	2150	(1 536,2)	(1 187,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 025,1)	(2 087,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 312,1	6 849,2
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		

Інші фінансові доходи	2220	833,6	11,4
Інші доходи	2240	7,3	201,2
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(0)	(243,4)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 153	6 818,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 546,5	1 704,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 606,5	5 113,8
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17 523,3	15 777,3
Витрати на оплату праці	2505	2 267,1	2 059
Відрахування на соціальні заходи	2510	892	777,3
Амортизація	2515	386,1	401,9
Інші операційні витрати	2520	835,7	919,5
Разом	2550	21 904,2	19 935
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8,3	5,8
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	6,5	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,1	338,7
Основні засоби	1010	5 419,8	7 528,9
первісна вартість	1011	8 638,4	11 262
знос	1012	3 218,6	3 733,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	126,7	126,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 006,3	2 091,4
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	**7 684,2**	**10 091,5**
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 388,1	7 960,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 342	6 997,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786,1	596
з бюджетом	1135	18,3	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,6	372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 744,9	6 443,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	**1195**	**21 723**	**25 998,7**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	**1300**	**29 412,4**	**36 097,7**
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 008,4	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 150,5	31 622,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	21,4	21,4

Усього за розділом I	**1495**	**28 549,3**	**35 021,4**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
за розрахунками з учасниками	1640	11,3	48,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	**1695**	**863,1**	**1 076,3**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	**1900**	**29 412,4**	**36 097,7**

Керівник
Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 185,1	31 437,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 356,7)	(18 323,8)
Валовий: прибуток	2090	16 828,4	13 113,4
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	378,5	825
Адміністративні витрати	2130	(2 758,6)	(2 065)
Витрати на збут	2150	(1 901,2)	(1 536,2)
Інші операційні витрати	2180	(1 941,1)	(2 025,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 606	8 312,1
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	800	833,6
Інші доходи	2240		7,3

Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 406	9 153
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 289	2 546,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 117	6 606,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	19 179	17 523,3
Витрати на оплату праці	2505	2 925,8	2 267,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 084,2	892
Амортизація	2515	547,6	386,1
Інші операційні витрати	2520	1 202,1	835,7
Разом	2550	24 938,7	21 904,2
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Д

Опис критеріїв порівняння обслуговування, наданого роботом та людиною

1. Сумарний час обслуговування (бронювання, заселення, виселення):
    1. Швидке (заявка на бронювання обробляється протягом 5 хвилин, заселення, прийом номера та виселення не довше 8 хвилин для кожної процедури) (5).
    2. Середнє (індивідуальне обслуговування відповідає стандартам, але групове заселення здійснюється із затримками) (3).
    3. Повільне (гості змушені довго перебувати біля стійки розміщення внаслідок некоректного бронювання, повільного обслуговування) (1).
2. Рівень обслуговування:
    1. Високий (5).
    2. Прийнятний (3).
    3. Незадовільний (1).
3. Прояв співробітників індивідуального підходу до гостей:
    1. Виявляють (5).
    2. Рідко (3).
    3. Не виявляють (1).
4. Своєчасність надання готельних послуг:
    1. Своєчасно (5).
    2. Іноді своєчасно, іноді із запізненням (3).
    3. Із запізненням (1).

Додаток Е

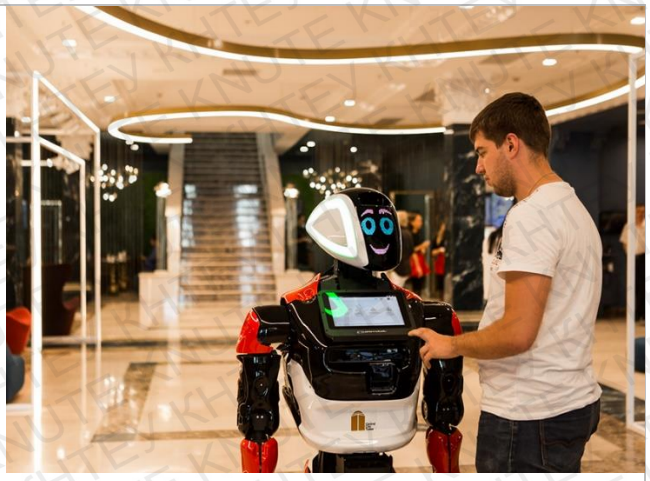
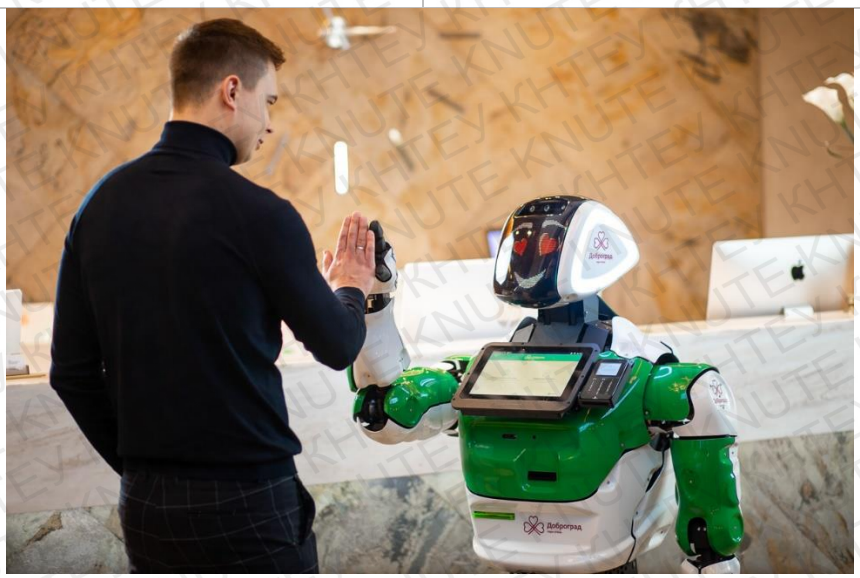



Фото-приклад робота – адміністратора [79]