

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ "HOLIDAY INN"

Студента 2 курсу, 7-ї групи
спеціальності 241
« Готельно-ресторанна справа »
спеціалізації
«Міжнародний готельний
бізнес»

Перепелиці
Марії Михайлівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
керівника*

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

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 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.
“ ___ ” _____ 2020 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Перепелиці Марії Михайлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Затверджена наказом ректора від “28” грудня 2020 р. № 3917

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2021 р.

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

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможність готельної мережі

Об'єкт дослідження – процес підвищення міжнародної конкурентоспроможність готельної мережі

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні положення підвищення міжнародної конкурентоспроможність готельної мережі

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1. Аналітичний огляд наукових шкіл

1.2. Фактори формування міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів готельного бізнесу

Розділ 2. Прикладні аспекти міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі "Holiday Inn".

2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельної мережі.

2.2. Діагностика функціонування готельної мережі "Holiday Inn".

Розділ 3. Стратегічні пріоритети підвищення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі "Holiday Inn".

3.1. Стратегії конкурентоспроможності готельної мережі "Holiday Inn", готелю "Holiday Inn Kyiv".

3.2. Оцінка конкурентоспроможності готельної мережі

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

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

За результатами дослідження запропоновано стратегії міжнародної конкурентоспроможності, та прикладні рекомендації до її оцінювання

Випускна кваліфікаційна робота відповідає формальним вимогам та рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Перепелиці М. М.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

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

Завідувач кафедри

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

“ _____ ” 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	9
1.1. Аналітичний огляд наукових шкіл.....	10
1.2. Фактори формування міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів готельного бізнесу.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ “HOLIDAY INN”	20
2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельної мережі	20
2.2. Діагностика функціонування готельної мережі "Holiday Inn"	28
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ “HOLIDAY INN”	41
3.1. Стратегії конкурентоспроможності готельної мережі “Holiday Inn”, готелю “Holiday Inn Kyiv”	41
3.2. Оцінка конкурентоспроможності готельної мережі	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок послуг гостинності безупинно зростає. З кожним роком в світі збільшується кількість готелів, створюються нові мережі та бренди. В умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг проблема забезпечення конкурентоспроможності готельного закладу набуває особливої актуальності. Готельне господарство є важливою складовою не тільки туристичної індустрії, а й світової економіки.

Готельні мережі будують свої готелі по всьому світу, деякі розташовують в дуже незвичних місцях, щоб привабити і здивувати ще більше гостей. Щоб збільшити кількість споживачів, працівники закладів розміщення розширюють спектр послуг, створюють креативні номери, використовують інновації. Існує велике суперництво серед підприємств в готельному бізнесі, тому що багато туристів має вибір, який заклад обрати для проживання.

Конкуренція є економічним змаганням виробників однакової продукції на ринку, яке спрямоване на залучення якомога більшої кількості споживачів, завдяки цьому - одержання максимальної вигоди.

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства - це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Основною характеристикою підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність компанії, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Різноманіття готельних комплексів примушує підприємства постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати, покращувати якість своєї продукції та послуг, впроваджувати нові технології оптимізації роботи, наймати кваліфікованих робітників.

Вивчення своїх переваг і недоліків для готельної мережі дасть змогу розробити стратегічний план на майбутнє. Також важливим є визначення своєї ніші та аналіз всіх конкурентів. Це допоможе зміцнити свої позиції на міжнародному готельному ринку.

Основними проблемами в Україні є нерівномірний розподіл готельних підприємств, обмеженість їх типів, відсутність відповідної інфраструктури, що призводить до невідповідності якості обслуговування та ціни.

Цьому питанню приділяється велика увага як у зарубіжній, так і у вітчизняній економічній літературі. Зокрема, цій проблематиці присвячені праці таких вчених, як А. Сміт, Д. Рікардо, А. Маршалл, М. Портер, І. Ансофф, Е. Чемберлін, Дж. Робінсон, Г. Л. Азоев, І. З. Должанський, Т. О. Загорна та ін.

Метою роботи є: дослідження та обґрунтування теоретичних аспектів щодо сутності конкурентоспроможності, виявлення стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі “Holiday Inn”. Для досягнення мети у роботі вирішується такі завдання:

- визначити етапи формування теорії конкуренції;
- зробити аналіз наукових шкіл;
- дослідити поняття конкурентоспроможність;
- провести аналіз готельного ринку;
- дослідити організаційно-економічну характеристику готельної мережі;
- визначити стратегічні підходи конкурентоспроможності;
- провести оцінку конкурентоспроможності готельної мережі.

Об'єктом дослідження є: процес дослідження міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні та практичні засади формування міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі.

Методи дослідження: Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні положення сучасної теорії ринкової економіки. Поставлені в роботі завдання вирішувалися за допомогою методів: спостереження, порівняння, аналіз, синтез, дедукція.

Інформаційні джерела. При написанні цієї роботи були використані різні джерела інформації: підручники, статті, монографії, Інтернет-сайти.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Аналітичний огляд наукових шкіл

Від періоду перших наукових уявлень про конкуренцію, її ролі і значення в розвитку суспільства до становлення теорії конкуренції пройшов тривалий історичний період. У традиційному розумінні конкуренція належить до базових понять ринкової економіки. Розвиток західної цивілізації Нового часу (XV-XIX ст.) відбувався на основі ринкових відносин і конкуренції. У той час, конкуренція найбільш виразно проявилася в міжнародній торгівлі, що і слугувало формуванню поглядів дослідників цієї економічної категорії [1].

Теорія конкуренції пройшла декілька етапів розвитку в історії економічної науки, збагачуючись і трансформуючись в нові моделі, відповідні тому або іншому рівню розвитку суспільства “подано в табл. 1.1” [1].

Таблиця 1.1

Етапи формування теорії конкуренції

Періоди	Результати положень розвитку теорії конкуренції
Перший етап (кінець XVIII - початок XIX ст.)	Сформульована роль конкуренції і умови моделі досконалої конкуренції
Другий етап (друга половина XIX століття)	Визначені умови виникнення конкуренції і закладені основи теорії досконалої конкуренції.
Третій етап (початок - XX століття)	Створення теорії монополістичної і недосконалої конкуренції, концепції зміни сутності конкуренції під впливом крупних монополій і зростання впливу держави.
Четвертий етап (друга половина XX століття)	Збагачення теорії конкуренції ідеями про необхідність використання інновацій, нової інформації, економічного прогресу, підприємництва.
П'ятий етап - кінець XX століття	Під впливом глобалізації наукові дослідження були спрямовані на вирішення практичних завдань по виявленню конкурентних переваг країн і компаній, завоюванню лідируючих позицій на сучасних і майбутніх ринках

Основи сучасної теорії конкуренції закладені основоположником класичної економічної теорії англійцем Адамом Смітом (к. XVIII – п. XIX ст.). Першим в

історії економічної науки А. Сміт визначив провідну роль конкуренції у функціонуванні ринкової економіки [1].

Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. У своїй фундаментальній роботі “Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй” (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з „непомітною рукою”, яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки [1].

Суттєвий внесок в теорію конкуренції здійснив Давид Рікардо. Ним сформульовано висновок про сутність і роль вільної конкуренції, який закладено в основу сучасних теоретичних розробок теорії досконалої конкуренції. Вирішальне значення вільна конкуренція, за результатами дослідження, має у встановленні балансу цін. Крім того, Д. Рікардо виявив закономірну в умовах вільної конкуренції тенденцію норми прибутку, а також регулювання розміру заробітної плати [1]. Розгорнута історія описана в *додатку В*.

Прибічники неоінституціональної теорії, зокрема Дж. К. Гелбрейт розглядав будь-яку сферу за аналогією з товарним ринком. Він вважав, що держава – це арена конкуренції людей за вплив на прийняття рішень, за доступ до розподілу ресурсів, за місця в ієрархії. На думку цього ж дослідника конкуренція переходить на новий виток, розвиваючись не лише на товарних ринках, але і між транснаціональними корпораціями, що охоплюють територіальні ринки, що підтверджується дослідженнями сучасної світової економіки [1].

Неокласична школа політекономії, розквіт якої припадає на ХІХ ст., точніше та повніше представила вплив досконалої конкуренції на цінову систему. Розгорнута історія описана в *додатку В*.

Переломним третім етапом в розвитку теорії конкуренції став період початку ХХ ст. Поглиблене дослідження конкуренції пов’язано з впливом великих монопольних компаній, а також ролі держави в розвитку конкуренції. В ХІХ і особливо в ХХ столітті набуло поширення структурного трактування конкуренції за результатами дослідження Ф. Еджуорта, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна і інших

видатних учених. Ними закладено фундамент сучасної західної теорії конкуренції. Незадоволення існуючою моделлю досконалої конкуренції виникло внаслідок причин надмірної уваги, що приділялася лише одному із її видів – ціновій конкуренції [1].

На початку ХХ ст. були внесені зміни в теоретичні уявлення щодо сутності конкуренції під дією трансформації досконалої моделі в недосконалу або монополістичну конкуренцію. Видатне значення в історії економіки зіграли праці учених Едварда Чемберліна і Джоан Робінсон [1]. Розгорнута історія описана в *додатку В*.

Вивченню конкуренції як активного процесу суперництва і взаємодії присвячені роботи Й. Шумпетера дослідження якого свідчать, що в результаті конкуренції відбувається руйнування економічної системи, що призводить до позитивних змін на ринку. Механізм конкуренції сприяє впровадженню нових більш прогресивних технологій, є рушійною силою витіснення з ринку застарілих технологій, що застосовують підприємства. Внаслідок цього переваги отримують ті підприємства, що функціонують по лінії прогресу [1].

Наприкінці ХХ ст. здійснюються дослідження проблем стратегії конкурентів, виявлення конкурентного впливу країн і компаній. З кінця ХХ ст. теорія конкуренції проходить п'ятий етап свого розвитку, збагачуючись сучасними науковими і практичними роботами щодо пошуку конкурентних переваг [1]. Розгорнута історія описана в *додатку В*.

У цілому, до середини ХХ ст. сформувалися загальні уявлення про суть конкуренції та її основні рушійні сили, що виразилися в чотирьох класичних моделях:

- 1) досконала (чиста) конкуренція – наявність великої кількості продавців на ринку, характеризується потужною конкуренцією серед них, вільним доступом на ринок;
- 2) монополістична конкуренція – сила конкуренції є меншою, доступ до ринку ускладнений;

3) олігополія – мало продавців, конкуренція слабка, доступ до ринку ускладнений;

4) монополія – один продавець, відсутність конкуренції, доступ до ринку блокований [4].

Сучасні наукові школи, що досліджують конкуренцію, використовують багатий теоретичний і практичний досвід при вивченні і подальшому розвитку цієї методології. На даний час можна виділити три основні наукові центри, що інтенсивно розробляють дані проблеми:

- наукова школа США;
- наукова школа Японії;
- європейська наукова школа [4].

Наукова школа США. Професори М. Портер, А. Чандлер, М. Энрайт, Дж. Макартур, І. Ансофф складають ядро цієї школи. Вперше були представлені результати вирішення проблем оцінки конкурентоспроможності виробів, компаній і окремих галузей, зроблений великий внесок в стратегічне управління компанією в умовах конкуренції, виділені та оцінені чинники конкурентних переваг. Особливо істотних результатів вдалося досягти в дослідженні проблем регулювання конкуренції на рівні галузей [4].

Наукова школа Японії. Університети Токійський, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзі координують свої дослідження в області нецінової конкуренції, спільного з конкурентами просування продукції. Велика увага приділяється проблемі співробітництва та взаємодії національних виробників з метою завоювання нових географічних ринків збуту. Яскравими представниками японської школи є професори Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, що описують конкурентну поведінку компанії [4].

Європейська наукова школа. Швейцарія, Швеція, Данія, Австрія, Італія, Німеччина практично мають власні, хоч і багато в чому проамериканські, моделі, що описують конкурентну поведінку компанії. Особливо детально висвітлені в наукових працях європейських учених питання конкуренції в міжнародному масштабі, тобто глобальної конкуренції [4].

Сучасна конкуренція. Зміни в конкурентній боротьбі, зумовлені глобалізацією, були настільки значними, що замість терміну "конкуренція" почали вживати термін "гіперконкуренція". Професор Базельського університету М. Брун зазначив, що в минулому на підприємство діяла значна кількість факторів. В епоху глобалізації ці фактори почали діяти як цілісна сукупність, що й зумовило виникнення динамічної та агресивної конкуренції. Цей перехід відбувався в середині 90-х років ХХ-го століття [5].

Вплив глобалізації на конкуренцію.

1. Якщо в 20 столітті підприємства конкурували в багатьох сферах розрізнено, то в 21-му столітті конкуренція відбувається в цих сферах одночасно. Найбільш важливими сферами конкурентної боротьби є якість, ноу-хау, витрати, створення ринкових бар'єрів, фінансовий стан [5].

2. У сучасних умовах конкуренція набуває мультиринкового характеру. Як окремі аспекти конкуренції виокремлюються характеристика рівнів: на товарних ринках, ринках ресурсів; на рівні підприємницьких концепцій; конкуренція поодиночки чи в союзі з іншими компаніями проти таких самих союзів. Підприємство демонструє в різних аспектах конкуренції відмінну конкурентну поведінку (наприклад, в одних — наступальну, в інших — захисну) [5].

3. В епоху глобалізації ринок розвивається дуже динамічно. Л. Антонюк зазначає: "Зростання транснаціоналізації факторів виробництва розширює масштаби конкуренції, переміщення капіталу, збільшує кількість учасників світового виробництва, сприяючи появі нових конкурентів, зростає конкуренція як за споживачів, так і за постачальників товарів, різко знижується собівартість продукції завдяки досягненню ефекту масштабу та можливостям застосування ТНК новітніх технологічних процесів". Усе швидше на ринок проникають інновації у вигляді нових товарів та послуг, але і все швидше вони застарівають, їх витісняють нові товари [5].

4. Фахівці визначають зростання агресивності ринкової поведінки учасників конкурентної боротьби. Здійснюються прямі ринкові атаки з метою послаблення конкурентів, причому часто порушенням правових правил та регулювань. Все

більш агресивною стає поведінка не лише виробників, але й торгових посередників. Іншими словами, в епоху глобалізації посилюється недобросовісна конкуренція. Все частіше утворюються альянси та інші форми співпраці між фірмами, всередині яких конкурентна боротьба "згасає", але вона посилюється між такими утвореннями. Власне конкурентна боротьба переноситься на колективний рівень між фірмами, що входять в альянс, та фірмами, що функціонують на ринку самостійно, а також між альянсами [5].

Отже, основні зміни в сутності конкуренції в умовах глобалізації можна звести до наступного: відбувається розширення соціально-економічних систем, які вступають в конкурентні відносини до рівня регіонів та країн; відбувається перехід від конкуренції до гіперконкуренції, що зумовлено зростанням динаміки ринку, зростанням кількості альянсів, мереж та інших подібних утворень та співпраці в їх межах та посилення агресивності конкуренції між альянсами та суб'єктами, які діють на ринку самостійно; зростання значимості нецінової конкуренції.

1.2. Фактори формування міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів готельного бізнесу

Конкуренція – це суперництво між організаціями на ринку. Саме слово перекладається з латинської мови як боротьба за перевагу в будь-якій сфері взаємин [6].

Конкурентоспроможність — це здатність конкурувати завдяки конкурентним перевагам. Конкурентні переваги виникають у результаті поєднання чинників конкурентоспроможності.

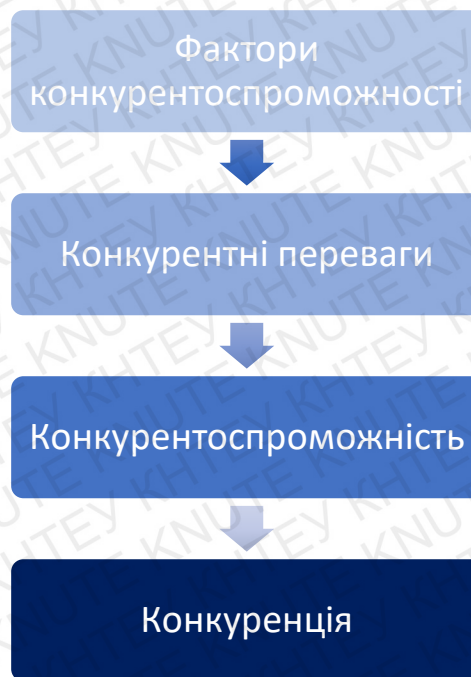


Рис. 1.1 Складові конкуренції

Фактори конкурентоспроможності — це обставини та умови, що спричиняють конкурентоспроможність. Спочатку в індустріальній економіці факторами переважно визначали багатство країни, що ґрунтувалося на ресурсах і географічному положенні. Вони забезпечували економічне зростання. Фактори конкурентоспроможності глобальної постіндустріальної економіки побудовані на технологічному прогресі і значному поширенні мереж. Особливого значення набувають інформаційно-комунікаційні технології, під впливом яких формується і розвивається єдиний інформаційний простір [7].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції. Усі фактори конкурентоспроможності можна розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2) [7].

Фактори конкурентоспроможності підприємства

```
graph TD; A[Фактори конкурентоспроможності підприємства] --> B[Зовнішні фактори]; A --> C[Внутрішні фактори];
```

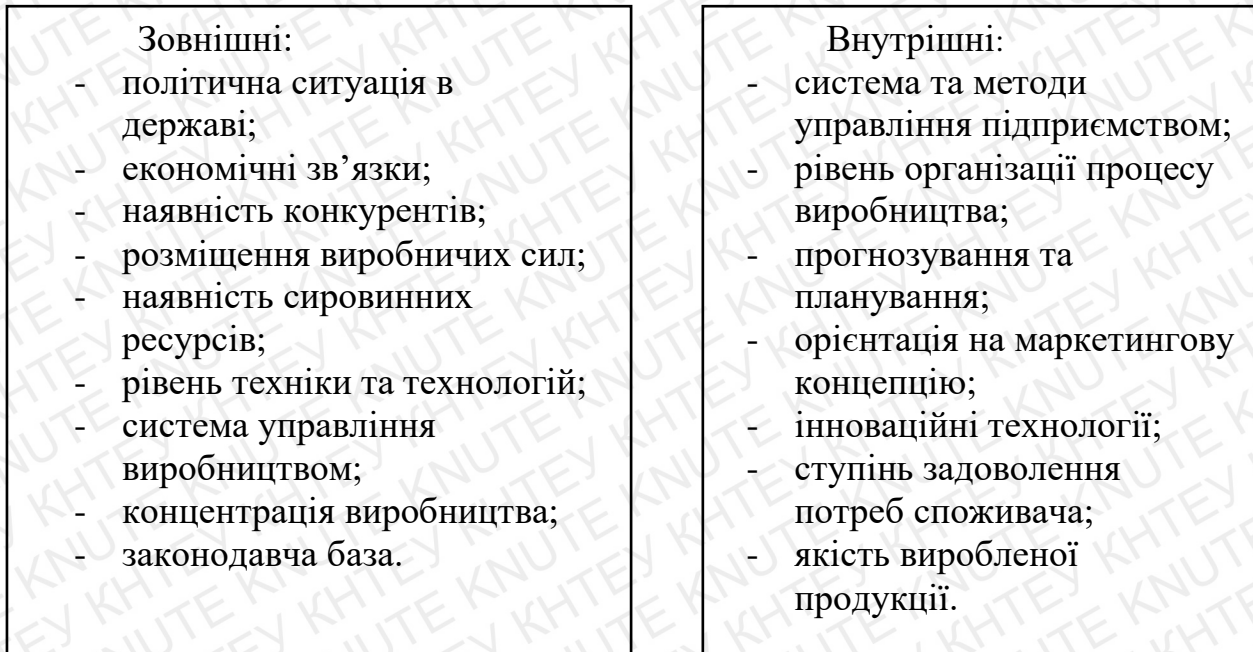



Рис. 1.2 Фактори конкурентоспроможності

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [7].

Фактори зовнішнього середовища можна поділити на фактори прямої дії, тобто ті, які впливають на діяльність компанії та залежать від цієї діяльності; та фактори непрямої дії – впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини [7].



Рис. 1.3 Зовнішні фактори

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу).
2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.
3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.
4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту [7].

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить компанії.

Конкурентоспроможність підприємства досягається за продуктивної і бездоганної роботи на ринку та надійної репутації. Підприємство, яке тривалий період часу функціонує на ринку, має суттєві конкурентні переваги перед тим

підприємством, яке тільки входить на цей ринок або працює на ньому короткий проміжок часу [8].

Конкурентні переваги - це активи, якими володіє підприємство й які допомагають перемагати в конкурентній боротьбі.

Конкурентна перевага готельних підприємств є відносною, визначеною порівняно з підприємствами конкурентами, які займають найкращі позиції у стратегічній групі. Здатність задовольняти потреби й очікування споживачів сьогодні не гарантують того, що готельні підприємства будуть у змозі забезпечувати це в майбутньому. Розуміння факторів і причин, які надалі будуть впливати на формування споживчих цінностей, зможуть дати гарантії того, що сучасні менеджери готельних підприємств задовольняють потреби вимогливих гостей. Для того щоб створити стабільні конкурентні переваги або повною мірою використовувати вже наявні, готельним підприємствам необхідно застосовувати різні конкурентні стратегії [8].

У сучасних умовах найпотужнішими конкурентними перевагами підприємств готельного бізнесу є:

- місце розташування;
- визначення додаткових послуг;
- цінова політика номерного фонду;
- наявність активної маркетингової політики;
- унікальні активи, якими володіє підприємство;
- наявність дисконтної програми або спеціальних програм [9].

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ “HOLIDAY INN”

2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельної мережі

Міжнародний готельний ринок значно збільшився за останні 30 років. Збільшення попиту на поїздки призвело до того, що сфера гостинності перетворилась в індустрію з багатомільярдними доходами у всіх сегментах ринку. Такі високі темпи спостерігаються в усіх країнах. Це пояснюється відкриттям кордонів деяких держав, полегшенням отримання віз, відкриттям нових рейсів, збільшенням туристичних операторів, активне використання інформаційних систем, появою альтернативних систем бронювання (Expedia.com, Orbitz.com, Booking.com, Hotels.com) та збільшенням можливостей людей подорожувати. У сучасній структурі готельних підприємств поряд з типовими готелями активно розвиваються спеціалізовані заклади розміщення зорієнтовані на обслуговування певного сегмента туристичного ринку. Спеціалізовані підприємства згідно з профілем виробничої діяльності орієнтуються на обслуговування певної категорії гостей, формують вузький перелік послуг (ботелі, флайготелі, екоготелі, хостели та інші) [10, 30].

Для XXI століття характерні різноманітні та складні типи управління. Готелі можуть знаходитися у власності однієї особи - власника, можуть належати готельній мережі, працювати за франшизою або бути в оренді. Частина власності готельного господарства представлена в акціонерній формі - власники володіють контрольним пакетом акцій або представляють лише незначну його частку, можуть продавати права франшизи, а також володіти часткою власності, що входить в консорціум. Інші учасники ринку займаються лише менеджментом або франчайзингом [10].

Сьогодні у готельній сфері широко використовують інформаційні електронні системи управління і резервування місць. Спеціальні системи розроблені для

готельного сервісу забезпечують виконання систем управління і контролю номерним фондом, використання технічних засобів, ведення рахунків, безпеки тощо. Використання технічних засобів в автоматизації та інформаційному забезпеченні готельної сфери зумовило використання кваліфікованої праці, серед персоналу збільшилась кількість операторів з інформаційного управління, програмістів, портъе-операторів [10].

Кон'юнктура ринку готельних послуг, впливає на пропозицію й особливо - на сезонність попиту. Наприклад, у весняно-літній період, на який припадає час щорічних відпусток і канікул основної маси населення, максимально завантажені готелі курортного, відпочинкового, туристичного призначення. Такою ж є ситуація з гірськолижними курортами у зимовий сезон. Готелі ділового призначення завжди пов'язані зі зменшенням попиту у вихідні дні та збільшенням у будні.

Система показників для аналізу кон'юнктури світового ринку готельних послуг включає:

- показники підприємств готельного господарства;
- світові рейтинги;
- показники зовнішньої торгівлі послугами;
- показники валютної та кредитно-грошової ситуації;
- ціни;
- фірмову структуру ринку готельних послуг.

Компанія Bold Data, що займається аналізом даних в готельному секторі, підрахувала кількість об'єктів розміщення - від готелів до хостелів - по всій планеті. В ході дослідження враховувалися дані з міжнародних сервісів бронювання, готельних агрегаторів і інших професійних турсервісів [11].

За даними Bold Data, на даний момент в світі налічується 1 073 500 об'єктів розміщення, з яких 402 933 - це класифіковані готелі з присвоєними «зірками» рис.

2.1.

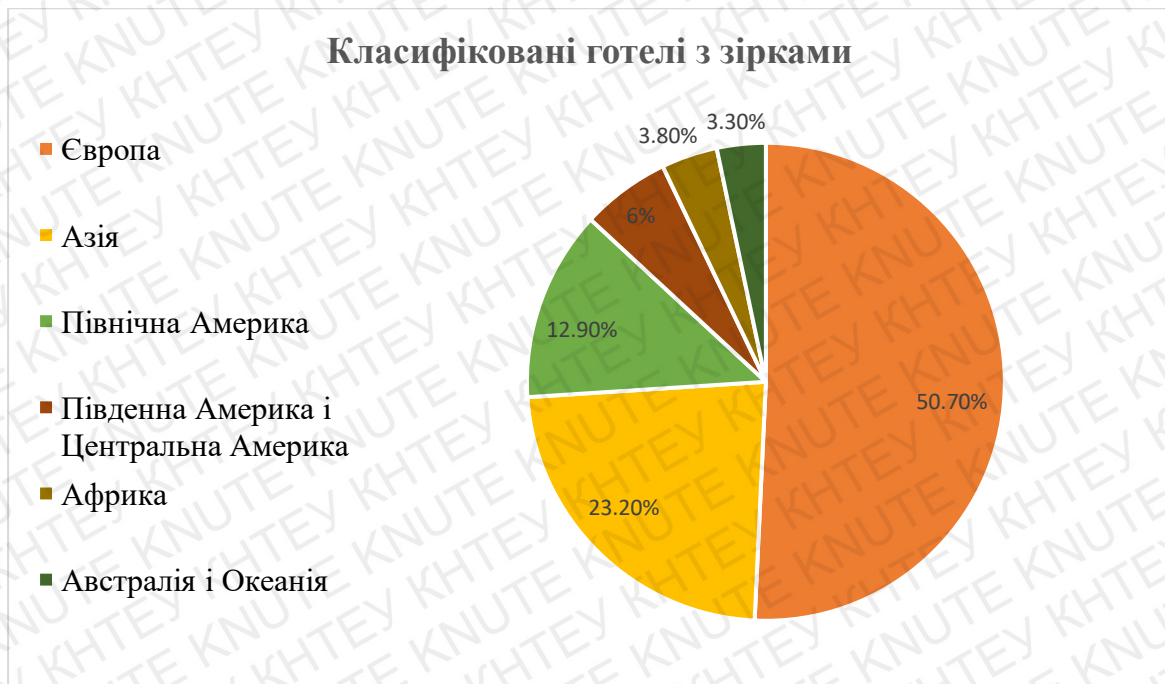


Рис. 2.1 Кількість класифікованих готелів

Всього в Європі готові прийняти туристів близько 660 тис. готелів, хостелів, офіційно зареєстрованих апартаментів та інших засобів розміщення.

В Європі, світового лідера за кількістю готелів, найбільше «зіркових» об'єктів розташовано в Італії - 32 803 готеля. На другому місці йде Хорватія - 29 282, далі Франція - 18 865 [11].

У всій Азії, згідно з даними BoldData, туристам пропонують свої послуги 93 290 готелів. Найбільше таких об'єктів в Китаї - 20 194, далі йдуть Таїланд - 11 442, Японія - 9 772, Індія - 9 242 та Індонезія - 8 666 [11].

У всіх частинах обох Америк (Північна, Центральна, Південна Америка і Кариби) розташовані 18% всіх готелів з «зірками» в світі. Найбільше таких готелів в США. Якщо брати загальну кількість об'єктів розміщення всіх класів, то в США їх взагалі найбільше в світі: 436 068 або 41% від усього світового обсягу. Однак лише 45 462 з американських об'єктів розміщення можуть бути класифіковані як готелі з тією чи іншою кількістю «зірок». Після Сполучених Штатів Америки йдуть Канада - 6 745 (готелів з «зірками»), Бразилія - 5389, Мексика - 5147, і Аргентина – 3002 [11].

Поглиблення спеціалізації у сфері гостинності сьогодні пов'язане з активним процесом утворення корпоративних форм в організації готельних підприємств - міжнародних і національних ланцюгів. Готельні ланцюги - це об'єднання групи підприємств, які здійснюють колективний бізнес і дотримуються в організації бізнесу єдиних стандартів, перебувають під безпосереднім єдиним контролем апарату управління. Утворення готельних ланцюгів відіграє важливу роль у розробці й просуванні на світовий ринок високих стандартів обслуговування споживачів, організації та управління [11].

Мережа InterContinental Hotels Group є однією з найбільших у світі за кількістю номерного фонду. Компанія володіє, управляє, надає франшизи для 5994 готелів по всьому світу. Загальний номерний фонд - 884 484 номерів. Кількість працівників ~350 000. Їй належать такі бренди, як InterContinental, Regent, Kimpton, Hualuxe, Crowne Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Resort, Holiday Inn Club Vacations, Even Hotels, Staybridge Suites, Candlewood Suites, Avid. InterContinental Hotels Group орієнтується на основні, висококласні та розкішні сегменти готельної індустрії та має цільове портфоліо брендів, індивідуально підібране для задоволення потреб гостей [13].

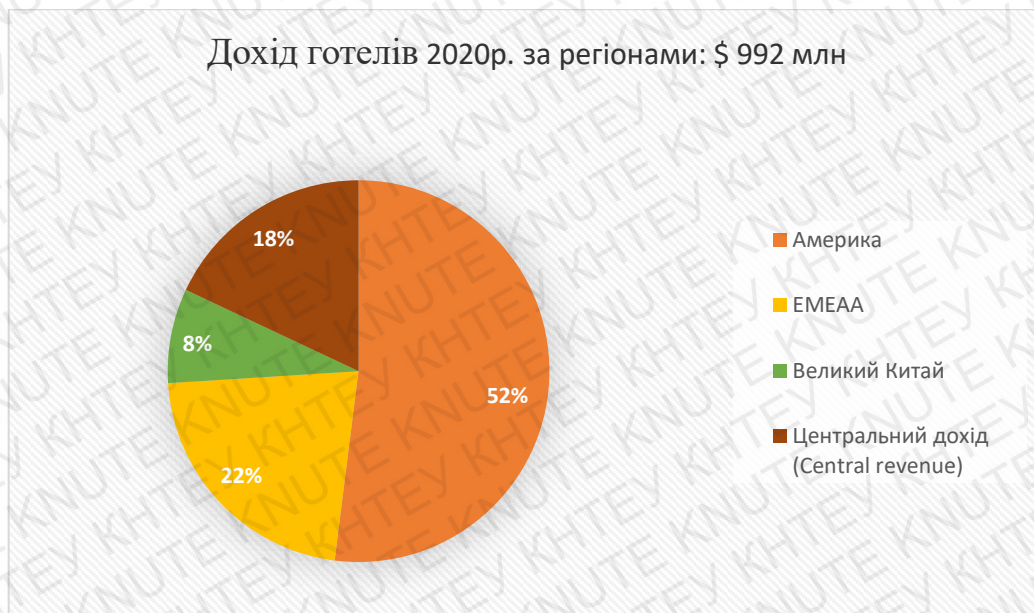


Рис. 2.2 Дохід готелів за регіонами

З даної діаграми можна зробити висновок, що найбільше доходу приносить Американський регіон – 52% від всього доходу. Найменше доходу приносить Китай - 8%, так як там найменша кількість готелів даної мережі (Рис. 2.2).

У табл. 2.1 представлено фінансові показники готельної мережі InterContinental Hotels Group. Детальна інформація представлена у додатку Д.

Таблиця 2.1

Фінансові показники готельної мережі InterContinental Hotels Group

Показники	2019 р.	2020 р.	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
Глобальний RevPAR, %	(0,3)	(52,5)	(52,2)	174
Загальний валовий дохід, \$ млрд	27,9	13,5	(14,4)	(51,6)
Загальна виручка, \$ млн	4 627	2 394	(2 233)	(48,3)
Дохід від звітних сегментів, \$ млн	2 083	992	(1091)	(52,4)
Операційний (збиток)/прибуток, \$ млн	630	(153)	(783)	(124,3)
Операційний прибуток від звітних сегментів, \$ млн	865	219	(646)	(74,7)
Прибуток на акцію (Основний EPS), с	210,4	(142,9)	(353,3)	(168)

Пандемія Covid-19 спричинила негативні наслідки такі, як заборона на поїздки, закриття кордонів, значне зменшення польотів, карантин, закриття готелів та ресторанів, збільшення безробітних. Це все завдало значні економічні збитки, а особливо постраждала сфера гостинності. Для IHG ще більше зменшення RevPAR призвело до зменшення загального валового доходу в 2 рази. Загальний валовий дохід в 2019р. був \$27,9 млрд, а в 2020р. - \$13,5 млрд. Загальна виручка зменшилася на 48,3 %. В 2020р. дохід від звітних сегментів зменшився на 52,4 %. В 2019 році

операційний прибуток склав \$630 млн, а в 2020 році був операційний збиток \$153 млн. Операційний прибуток від звітних сегментів зменшився на 74,7 %.

Акції

Власники: 93,11% акцій у вільному обігу, найбільші інституційні інвестори - Cedar Rock Capital (7,11%), Blackrock (6,73%), FundSmith LLP (6,16%).

Вартість акції на Нью-Йоркській біржі – \$63,66.



Рис. 2.3 Вартість акції InterContinental Hotels Group.

До 2020 року вартість акції IHG стабільно зростала, але через пандемію різко впала в 2020 році. На графіку показано вартість акції за півроку. В січні акція коштувала 65,36 доларів, найбільше в червні – 73,52, найменше в липні – 65,39 доларів.

Щорічні загальні збори акціонерів відбулися об 11:30 (за британським часом) 7 травня 2021 р., у Глобальній штаб-квартирі IHG. IHG діє План реінвестування дивідендів. Це надає акціонерам можливість використовувати свої грошові дивіденди, щоб придбати більше акцій IHG [14].

Програма лояльності.

IHG Rewards Club - найбільша в світі програма лояльності для постійних споживачів, членами якої є вже більше за 52 мільйонів чоловік.

Дія карти IHG Rewards Club охоплює більше за 4600 готелів групи InterContinental Hotels Group. Вступаючи в члени клубу, гість вибирає сам об'єкт

накопичення: бали IHG Rewards Club або авіамілі вибраної ним авіакомпанії. Набрані бали і милі можна обміняти на ночі в готелі, перельоти, послуги готелів і т. д.

Програма лояльності відмінна наступними особливостями:

- Бали не старіють і не пропадають.
- Більше за 4600 об'єктів, де можна отримати і використати бали.
- Персональний онлайн-аккаунт.
- Бали можна обміняти на знижки для проживання, на перельоти, на розваги, на завантаження книг та ігор.
- Гість отримує можливість більш пізньої виписки з номера (якщо дозволяє ситуація з вільними номерами).
- Бали можна також купувати і передавати іншим особам.
- Гарантована наявність номера і, в залежності від готелю, підвищення категорії номера для гостей з Платиновим статусом.
- Бали і більш високий членський статус можна купити.

Мережа IHG запустила власний мобільний додаток, який має більше ніж 1 мільйон завантажень. В додатку можна забронювати номер в будь-якому готелі мережі, можна переглядати свої бронювання, переглядати необхідну інформацію про послуги або спеціальні пропозиції. Тим, хто є членом програми лояльності, даються знижки на проживання в готелях та бали, які потім можна обміняти. За допомогою додатку можна зробити онлайн-регістрацію заїзду та виїзду з номера.

Головні конкуренти InterContinental Hotels Group:

1) Wyndham Hotel Group (США) - є одним із найбільших в світі готельних операторів з більш ніж 7340 готелями на 627 440 номерів в 66 країнах. Налічує 20 брендів. Мережа займається не тільки готельним бізнесом, а й пропонує для своїх споживачів курорти різного класу. Крім стандартних, люксових і президентських номерів в курортних зонах компанія надає до заселення вілли і котеджі на узбережжі. Для відвідувачів надана програма Wyndham Rewards. В рамках умов гість може накопичувати бали за проживання в номерах протягом певного часу. В Києві є готель - Ramada Encore Kiev.

2) Marriott International Hotel Group (США) – налічує 30 брендів і більше ніж 7 700 готелів по всьому світу. Але власники компанії мають лише 22 готеля з існуючих. Решта належить представникам супутніх марок, які лише надають свої послуги під лейблом Marriott hotels і працюють в умовах франчайзингу. Мережа активно звертає увагу на питання дискримінації різного роду. На офіційному сайті групи будь-якого з hotel Marriott зазначено, що люди будь-якої раси, гендеру, сексуальної орієнтації, а також будь-якої фізичної форми безперешкодно можуть перебувати в номерах і користуватися всіма послугами. Це питання особливо актуальне в деяких країнах Європи, а також в окремих штатах США. В Києві є Renaissance Kiev Hotel.

3) Hilton Hotels (США) – одна з найвідоміших мереж, яка часто фігурувала в кінопродукції і стала світовим лейблом. Словосполучення «hotel Hilton» давно стало синонімом комфорту, розкоші і заможного життя. Сама мережа входить до складу великої корпорації Hilton Worldwide і охоплює не тільки готелі, але й курорти в усьому світі. Налічує 4200 готелів та курортів, розташованих в 93 містах світу, які об'єднують в собі традиції минулого і сучасність. Тут проживали перші особи політики та шоу-бізнесу, а також в готелях компанії знімалися фільми. В Києві є Hilton Kyiv.

4) Accorhotels Group (Франція) – французька багатонаціональна компанія, яка володіє, управляє та надає франшизи більше ніж 3 700 готелям, курортам та закладам для відпочинку. Відмінною рисою є наявність номерів для всіх фінансових категорій споживачів. Існують як бренди для середнього і бізнес-класу (Ibis, Adagio, Novotel, Mercure), так і для вищої та люкс-класу (Sofitel, Pullman). Є окрема мережа з бюджетними мотелями і хостелами (Ibis Budget, Formule 1, Motel).

Крім готелів, компанія має в своєму розпорядженні мережу ресторанів, тому в кожному готелі гостям пропонують авторські страви. Окремо можна відвідати в містах США, Канади, Франції та Латинської Америки ресторани мережі Luncheon Vouchers, які також входять до групи підприємств.

5) Hyatt Hotels Corporation (США) - американська компанія, що управляє мережами готелів вищого класу. Корпорація пропонує своїм гостям

розміщення в готелях вищого класу. Всі номери - виключно шикарні і затишні кімнати. А обслуговування проходить ретельний контроль, оскільки в готелях компанії часто зупиняються перші світові особи. В Києві є Hyatt Regency Kyiv.

Головні конкуренти InterContinental Hotels Group – це величезні готельні корпорації, які володіють великою кількістю закладів розміщення. Як і в InterContinental Hotels Group, вони мають готелі різної категорії. Готелі “Wyndham” і “Marriott” також мають свої системи лояльності для гостей. Також всі підтримують свої сторінки в соціальних мережах. Щоб стати більш конкурентним готельні мережі створюють власні додатки (InterContinental Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Marriott International Hotel Group, Hilton Hotels, Accorhotels Group, Hyatt Hotels Corporation) [16].

Пандемія Covid-19 призвела до значного падіння готельно-ресторанної галузі. Незважаючи на виклики Covid-19, фундаментальне бажання подорожувати по справах чи для відпочинку продовжує підтримувати перспективи зростання галузі, про що свідчать постійні відкриття та підписання нових готелів.

Довгострокові тенденції подорожей:

- Зростання населення, новий середній клас і зменшення вартості подорожі означають, що глобальні подорожі будуть постійно зростати на 4% на рік.
- Подорожі через Covid-19 були обмежені із скороченням авіаперельотів. Відновлення буде поступовим. Річний дохід від внутрішніх та зовнішніх подорожей буде поступово збільшуватися.
- Популярність поїздок в середині країни.
- Розвиток технологій в готельній сфері (персоналізація, цифрове бронювання, безконтактні технології).
- Збільшення вимог до чистоти та дезінфекції номерів.
- Популярність еко-подорожей.

2.2. Діагностика функціонування готельної мережі "Holiday Inn"

Intercontinental Hotels Group є найбільшою в світі мережею готелів за кількістю номерного фонду. Компанія володіє, управляє, надає франшизи для більш ніж 5900 готелів.

Кількість готелів мережі InterContinental Hotels Group та окремого бренду Holiday Inn “показано в таблиці 2.2” [14].

Таблиця 2.2

Кількість готелів IHG та Holiday Inn

	Intercontinental Hotels Group	Holiday Inn
Загальна кількість готелів	5 994	4266
Кількість кімнат	884 484	548 342
Кількість готелів в Північній та Південній Америці	4 309	3194
Кількість готелів в Європі, Середній Азії, Азії, Африці, Австралії (ЕМЕАА)	1 134	723
Кількість готелів в Китаї	551	349

**Показники станом на 30 червня 2021 року*

З даної таблиці можна зробити висновок, що в компанії InterContinental Hotels Group один з найбільших номерний фонд серед інших мереж. Мережа Holiday Inn налічує 4266 готелі. Сама компанія виділяє три регіони в світі: 1) Північна і Південна Америка; 2) Європа, Середня Азія, Азія, Африка і Австралія; 3) Великий Китай. Найбільша кількість готелів в Північній і Південній Америці – 4309. Великі надії покладаються на Китай, як на активно розвиваючу державу з великими туристичними можливостями. Було створено окремий бренд

HUALUXE Hotels and Resorts - це перший елітний міжнародний готельний бренд, розроблений спеціально для китайських гостей.

Всього налічується 4266 готеля бренду “Holiday Inn”, номерний фонд - 548 342. Найбільше закладів розміщення в Північній і Південній Америці (3194), а найменше в Китаї (349).

Але мережа IHG не зупиняється і планує далі відкривати нові бренди та нові готельні комплекси.

Holiday Inn - американська, нині британська мережа готелів і дочірня компанія InterContinental Hotels Group. Компанія Holiday Inn є однією з найбільших в світі готельних мереж і налічує 4266 діючих готелів станом на 2021 рік. Штаб-квартира мережі готелів знаходиться в місті Денем (Великобританія) [12]. Детальна історія Intercontinental Hotels Group представлена в *додатку Ж*.

Holiday Inn включає в себе кілька брендів, розрахованих на різні соціальні верстви населення. Holiday Inn Express - бюджетні готелі, які пропонують обмежене число послуг за помірну плату. Орієнтований на мандрівників, яким потрібне просте, цікаве місце для роботи або відпочинку. Готелі Holiday Inn Resort пропонують відпочинок на умовах «все включено». Представляє широкий спектр готелів як в містах, так і на курортах. Holiday Inn Club Vacations представлені просторими віллами для сімейного відпочинку в різних курортах Північної та Південної Америки. Мають доступ до визначних місць, таких як гори, поля для гольфу та спокійні пляжі. Кількість закладів розміщення “представлено в табл. 2.3.”

Кількість готелів бренду Holiday Inn

Види брендів:	Holiday Inn		
	Holiday Inn Resort	Holiday Inn Express	Holiday Inn Club Vacations
Кількість готелів	1 234	3 004	28
Кількість кімнат	224 855	314 808	8 679
Кількість готелів в Північній та Південній Америці	726	2440	28
Кількість готелів в Європі, Середній Азії, Азії, Африці, Австралії (ЕМЕАА)	390	333	-
Кількість готелів в Китаї	118	231	-

Найбільша кількість готелів в Holiday Inn Express – 3004 і саме 2440 представлени в регіоні Америка. Holiday Inn Resort налічує 1234 готеля, більшість з них розміщена в Північній і Південній Америці. В Китаї тільки 118 закладів даного бренду, а в Європі, Азії, Африці та Австралії - 390. Holiday Inn Club Vacations налічує 28 курортів в Північній і Південній Америці, кількість вілл – 8679. В Європі, Азії, Африці та Австралії даний бренд не представлений.

Структура управління радою та комітетом ІНГ. Рада директорів визначає стратегічний напрям, довгострокові цілі і успіх компанії за допомогою ефективного нагляду та аналізу, встановлюючи стратегічні цілі і контролюючи результати діяльності і механізми управління ризиками. Ряд ключових рішень і питань підлягають затвердженню Радою директорів і не делегуються керівництву. До них належать питання, пов'язані з бізнесом і комерційної стратегією; значні інвестиційні пропозиції; підтримання огляду і контролю операційної та фінансової

діяльності; моніторинг загальної системи внутрішнього контролю і управління ризиками, а також управління і дотримання вимог.

Комітети правління. Правління делегує певні обов'язки своїм комітетам, а саме Комітету з аудиту, Комітету відповідального бізнесу, Комітету з призначення та Комітету з питань оплати праці, щоб допомогти йому у виконанні своїх функцій. Також є такі керівні комітети: Виконавчий комітет, Комітет з розкриття інформації та Комітет загального призначення. У кожному регіоні також є свій обласний виконавчий комітет "Рис. 2.4" [14].

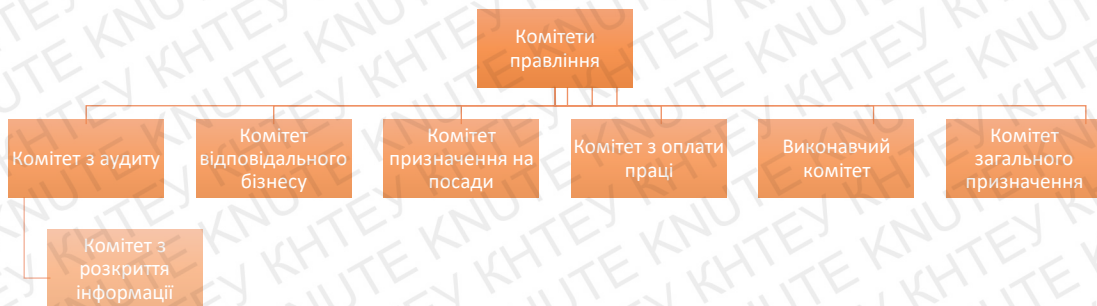


Рис. 2.4 Структура комітетів управління

Мета InterContinental Hotels Group - створення найкращого обслуговування та перебування для гостей, а також орієнтація на визнанні, повазі та турботі про людей. Це поширюється не тільки на гостей, власників готелів, колег та партнерів, але також означає турботу про навколишній світ. У всьому світі мільйони гостей відвідують готелі IHG щодня, і персонал робить все можливе, щоб кожен з них відчував затишок і комфорт.

Стратегія InterContinental Hotels Group - забезпечення високої якості обслуговування гостей, розширення пропозицій та розвиток брендів на готельному ринку [14].

Стратегічні напрямки:

- 1) Збільшення кількості готелів;
- 2) Посилення програми лояльності;
- 3) Збільшення попиту;

- 4) Підтримка власників;
- 5) Розвиток власних брендів.

Стимулювання попиту:

- 1) Масштаб – майже 6000 готелів та 884 484 номерів у більше ніж 100 країн світу;
- 2) Портфоліо бренду – є 16 брендів, які обслуговують різні потреби гостей по всьому світу;
- 3) Нагороди та одна з найбільших у світі програм лояльності;
- 4) Забезпечення харчування гостей – 13% загального валового доходу це надходження від продуктів харчування та напоїв;
- 5) Прибирання номерів – прибирання відповідно до всіх протоколів та норм обслуговування IHG;
- 6) Наявність мобільного додатку – покращує систему вибору та бронювання номерів для гостей, дає додаткові бонуси;
- 7) Кол-центри – є 8 кол-центрів по всьому світу, які охоплюють 13 мов;
- 8) Управління доходами – використання системи світового класу;
- 9) Відділ продажів – світовий відділ продажів налічує 21 000 осіб;
- 10) Системний фонд – річний фонд для підтримки маркетингу та систем, які стимулюють попит [14].

Пріоритети:

- Будувати любов і довіру до брендів;
- Орієнтованість на споживача у всьому;
- Цифрові технології;
- Турбота про працівників, гостей, планету;
- Працювати над зменшенням споживання енергії та викидів вуглецю.

Готельна мережа InterContinental Hotels Group управляє готелями трьома способами - як франчайзер, менеджер на правах власності та оренди. Спосіб керування франчайзинг або керування готелями від імені сторонніх власників готелів, багато в чому залежить від зрілості ринку, переваг власника та від

конкретного бренду. Зрілі ринки, такі як Америка та Європа, переважно дотримуються моделі франшизи, тоді як керована модель зазвичай використовується на ринках, що розвиваються, таких як Великий Китай.

Завдяки вдалому підходу до розрахунку активів, кількість власних, орендованих та керованих готелів, які мережа орендує, різко скоротилася з більш ніж 180 готелів 18 років тому до кількох сьогодні. Основні відмінності між трьома основними моделями “підсумовані в табл. 2.4” [14].

Таблиця 2.4

Моделі керування готелями IHG

Бізнес- модель	Право власності на готель	Капіталомісткість	Працівники	Маркетинг та розповсюдження власності на бренд
<i>Франчайзинг</i>	Третя сторона	Низький	Третя сторона	
<i>Керований</i>	Третя сторона	Низький	IHG та третя сторона	IHG
<i>У власності та в оренді</i>	IHG	Високий	IHG	

Франчайзингова модель. Франчайзі можуть брендувати свій готель одним із відомих і популярних брендів, а також можуть користуватися потужною програмою лояльності та системою бронювання. Компанія надає повний набір інструментів, таких як програми управління доходами та маркетингові програми для стимулювання бізнесу та попиту [14].

Керована модель. Компанія IHG керує готелем, але право власності на фізичну будівлю залишається у власника іншої сторони. Як правило, вище керівництво (генеральний директор) є працівниками IHG, які наглядають за

створенням успішної команди. Базова плата зазвичай становить 1-3% від загального доходу готелю. Але цей відсоток залежить від країни та марки [14].

Власна модель. Починаючи з 2003 року компанія завершила продаж майже 200 готелів у рамках переходу до моделі бізнесу, яка не потребує великих активів. У деяких випадках IHG все ще володіє готелями через інвестиції, щоб стимулювати зростання брендів та розширювати свою присутність на ключових ринках [14].

Бренд Holiday Inn завжди звертав увагу на потреби подорожуючої публіки, впроваджував інновації та пропонував високу цінність для власників готелів. В останні роки IHG вдосконалювала та розвивала цей бренд за допомогою численних ініціатив:

- Дизайн H4 нового покоління, створений з урахуванням комфорту та потреб мандрівників. Дизайн є адаптивним та гнучким відповідно до уподобань, стилю подорожі та мети подорожі кожного гостя протягом усього часу їх перебування, забезпечуючи захоплюючий досвід перебування.

- Трансформаційна концепція Open Lobby, яка об'єднує всі громадські простори - приймальню, ресторан, бар та лаунж-зону - в один відкритий, згуртований простір. У кожному лобі Holiday Inn у кожному куточку світу мандрівників щиро вітають фірмовим справжнім обслуговуванням гостей бренду, яке задовольняє гостей протягом десятиліть.

- Кілька концепцій ресторанів та барів, які відповідають очікуванням гостей, відповідають різним типам ринку та можуть бути адаптовані до наявного простору:

- Burger Theory забезпечує кращими бургерами, крафтовим пивом, чудовим обслуговуванням та яскравою, енергійною атмосферою.
- Toast to Toast призначений для невеликих готелів із спрощеною кухнею, що забезпечує смачну їжу у невимушеній і невибагливій атмосфері.

Майже 80 помешкань Holiday Inn у США наразі мають новий дизайн H4, а в Європі концепція відкритого лобі прийнята у 90 відсотках закладів. Десятки готелів у США та Канаді наразі пропонують нові концепції «Тост 2 Тост» та «Теорія

бургера». Ефект від цих додаткових інвестицій у бренд вже очевидний. Відчутно значне покращення глобального задоволення гостей брендом Holiday Inn [14].

Крім того готельна мережа IHG піклується про нашу планету. Входить в різноманітні природоохоронні організації. Всі готелі Близького Сходу і Австралії працюють з Winnow Solutions, чия інноваційна технологія AI відстежує, вимірює і зменшує кількість харчових відходів. Завдяки використанню цієї технології в режимі реального часу, кухарі можуть планувати меню так, щоб скоротити харчові відходи [14].

IHG Green Engage – це онлайн-менеджмент навколишнього середовища. Ця система допомагає готелям вимірювати, керувати і подавати звіти про використання енергії, води, відходів. Допомагає мінімізувати комунальні витрати і вплив на навколишнє середовище. Всі готелі мережі працюють в цій системі і можуть оцінити свій вплив на природу [14].

Зобов'язання InterContinental Hotels Group до 2030 року:

- Орієнтація на новозбудовані готелі, які працюватимуть з дуже низькими/нульовими викидами вуглецю.
- Збільшення ролі відновлюваної енергії.
- Зменшення предметів одноразового використання та перехід до альтернативних варіантів багаторазового використання або переробки, які будуть використовуватися протягом усього періоду перебування гостей.
- Зменшення відходів (представлення цифрових версій газет і журналів, перехід на безпареровий рахунок).
- Звести до мінімуму витрати продуктів харчування за допомогою плану «запобігання, пожертвування, відволікання».
- Працювати над збереженням водних ресурсів [14].

Готель “Holiday Inn Kyiv” – це 4-зірковий готель, розташований в бізнес-центрі міста на вулиці Велика Васильківська 100. Готель відкрився 13 вересня 2012 року. Детальна інформація представлена у *додатку К*.

В готелі діє програма Kids Stay & Eat Free – дає можливість дітям до 17 років проживати безкоштовно в одному номері зі своїми батьками. У всіх ресторанах

готелів “Holiday Inn” діти (до чотирьох осіб) у віці до 12 років харчуються безкоштовно в будь-який час дня.

Іноземні мови, якими володіє персонал: англійська, німецька, іспанська.

Готель “Holiday Inn Kiev” використовує стратегію сегментної спеціалізації, оскільки орієнтується на задоволення потреб споживачів певного сегменту – бізнесменів та людей, що подорожують по справам. Найбільше готель підходить для ділових людей, що подорожують по роботі, але також готель є хорошим варіантом для тихого сімейного відпочинку. Основна вікова категорія гостей – 30-45 років.

За рахунок використання цієї стратегії готель надає якісні послуги обраному сегменту ринку та є одним з найперших по рейтингам і відгукам серед своїх конкурентів. Середня оцінка рівня обслуговування на сайті готеля – 4,6 з 5. Сайт Booking.com оцінює даний готель на 8,8 з 10. Сайт Tripadvisor дав оцінку 4,5 з 5. Отже, готель “Holiday Inn Kiev” тримає гарні позиції серед своїх конкурентів.

Сайт Booking.com представляє кращі 4* готелі Києва. Головні конкуренти готелю “Holiday Inn Kiev” в Києві :

- Готель “Україна”
- “Хрещатик”
- “Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell”
- “Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska”
- “Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre”
- “CITYHOTEL”
- “Mercure Kyiv Congress”
- “ALFAVITO” [17]

Готель “Holiday Inn Kiev” має власну сторінку на Facebook з 8000 читачів. Публікації виставляються через 2-3 дні, це означає що сторінка активна. Сторінка в Instagram має 973 підписника і є малоактивною. Готель ділиться своїми новинами, пропозиціями. А також на сторінці можна переглянути меню ресторану, що дуже зручно для потенційних гостей. Відвідувачі закладу в своїх відгуках дуже вдячні персоналу і відмічають, що їм сподобалися їхні кімнати. Оцінка по відгуках 5 із 5.

Готель “Holiday Inn Kyiv” налічує 208 номерів різної категорії “представлено в табл. 2.5” [21,22].

Таблиця 2.5

Класифікація номерів

Класифікація номерів	Тип розміщення	Ціна на сайті готелю ihg.com, грн	Ціна на сайті booking.com, грн
Стандартний номер (20кв. м.)	Одномісне, двомісне	2160	2402
Номер з ліжком розміром “queen-size” (20кв. м.)	Одномісне, двомісне	2160	2402
Двомісний номер с 2 односпальними ліжками (20кв. м.)	Одномісне, двомісне	2160	2402
Стандартний номер з ліжком “king-size” (20кв.м.)	Одномісне, двомісне	2272	2523
Представницький номер (20кв. м.)	Одномісне, двомісне	2539	2814
Представницький номер з ліжком “king-size” (20кв. м.)	Одномісне, двомісне	2539	2814
Сімейний люкс (40кв. м.)	До 4 осіб	3051	3370
Люкс с видом на місто (40кв. м.)	До 4 осіб	4610	5066
Середня ціна за номер		2686	2974

*Ціна за номер на 1 грудня 2021 року.

Класифікація номерів в “таблиці 2.5” дає можливість оцінити номерний фонд готелю. В “Holiday Inn Kyiv” є різні номери, вартість яких залежить від типу ліжка, м², виду з вікна, наявності міні-бару чи кавомашини. Вартість номера на сайті готелю нижча за вартість, яка вказана на міжнародному сайті бронювання – Booking.com. Готель повинен платити певний % (залежно від регіону), за бронювання, здійснене на цьому сайті. Якщо гість є членом програми лояльності

ING Rewards Club, то він може зменшити ціну номера при бронюванні на сайті готелю.

Послуги харчування	<ul style="list-style-type: none"> • Ресторан "The Towers" працює з 7⁰⁰ до 21³⁰. • Лоббі-бар працює з 7⁰⁰ до 21³⁰.
Бізнес-послуги	<ul style="list-style-type: none"> • Бізнес-центр працює цілодобово. • Надається: принтер, ксерокс, сканер.
Спортивно-оздоровчі послуги	<ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовний фітнес-центр.
Побутові послуги	<ul style="list-style-type: none"> • Щоденне прибирання номерів. • Хімчистка/ пральня.
Доступ в Інтернет	<ul style="list-style-type: none"> • Wi-Fi в усіх номерах. • Безпроводний доступ в Інтернет на території готелю.
Додаткові послуги	<ul style="list-style-type: none"> • Послуга "будильник". • Камера схову для багажу. • Банкомат.

Рис. 2.5 Додаткові послуги готелю “Holiday Inn Kyiv”

Заклад розміщення “Holiday Inn Kyiv” надає своїм гостям такі види послуг: розміщення, харчування, бізнес-послуги, спортивно-оздоровчі, побутові послуги, доступ в Інтернет та додаткові послуги. Також в готелі діють спеціальні послуги – бізнес-ланч, конференц-пакет, організація зустрічей [21].

Для розуміння сильних і слабких сторін готелю готелю “Holiday Inn Kiev” необхідно зробити SWOT-аналіз “представлено в табл. 2.6.”

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз готелю “Holiday Inn Kiev”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Відомий бренд; • Місцезнаходження в центральній частині міста; • Широкий сегмент цільової аудиторії; • Гарний дизайн номерів; 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня маркетингова діяльність готелю; • Велика конкуренція 4-зіркових готелів; • Немає власної парковки; • Немає кімнати для дітей;

<ul style="list-style-type: none"> • Гарні співвідношення ціна/якість; • Можливе розміщення з тваринами; • Наявність сучасного і зручного сайту; • Гарні відгуки; • Є сторінка в Facebook, Instagram; 	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Активне ведення соц. мереж; • Залучення нових споживачів; • Розширення СПА-послуг; • Розширення послуг для тварин; • Проведення масштабних заходів; • Налагодження зв'язків з різними туристичними організаціями; 	<ul style="list-style-type: none"> • Нестабільна ситуація в Україні через пандемію; • Впровадження червоної зони; • Зменшення потоку туристів; • Зростання конкуренції; • Зростання цін на продукти і матеріали для готелю;

SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, зробити аналіз діяльності, виявити можливості і спрогнозувати можливі загрози. Отже, сильними сторонами є: приналежність до відомого бренду, сучасне оформлення кімнат, співвідношення ціна/якість, гарні відгуки відвідувачів. Слабкими сторонами є: погане просування даного готелю, велика конкуренція, немає власної парковки та кімнат для дітей. Можливості даного готелю: просування в соціальних медіа, розширення послуг та проведення масштабних заходів. Основними загрозами є нестабільна ситуація в Україні, зменшення потоку туристів та збільшення інших засобів розміщення.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ “HOLIDAY INN”

3.1. Стратегії конкурентоспроможності готельної мережі “Holiday Inn”, готелю “Holiday Inn Kyiv”

Ринок послуг гостинності відкритий і конкурентний, здійснює значний тиск на готельну індустрію, змушуючи її постійно підвищувати якість своїх послуг. Зважаючи на це, одним з найважливіших напрямів управлінської діяльності готелю є пошук дієвих стратегічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності послуг [18].

Конкурентоспроможність готельних підприємств знаходиться в залежності від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів. Внутрішні фактори - якість, ціна і обслуговування в готелі. Управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, а також спрямовувати основні зусилля на підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й рівня обслуговування. Можливість забезпечення необхідного рівня розвитку складових елементів конкурентоспроможності визначається такими базовими виробничими факторами, як технічний рівень готелю, рівень організації виробництва послуг і управління [18].

Грамотне планування і раціональне використання ресурсів, наявних у готельного підприємства (матеріально-речових, людських, науково-інформаційних, організаційних та інших видів ресурсів) дозволяє розробити стратегію і тактику виробничої господарської діяльності готельного підприємства. Розробка стратегії призводить до наміченої мети з більш ефективним результатом. В умовах жорсткої конкуренції кожне підприємство прагне завоювати свій економічний простір і свою цільову аудиторію. Конкурентними стратегіями підприємств є не тільки утримання свого становища на ринку і стабільне

функціонування, а й подальший розвиток і вдосконалення бізнесу. Для управління процесом функціонування готельного підприємства необхідно його постійно поновлювати та підтримувати в передбаченому стандартами і технічними умовами стані, забезпечувати ритмічне надання послуги певної якості. Управління процесом розвитку готельного підприємства має на меті постійне вдосконалення всіх його ресурсів [18].

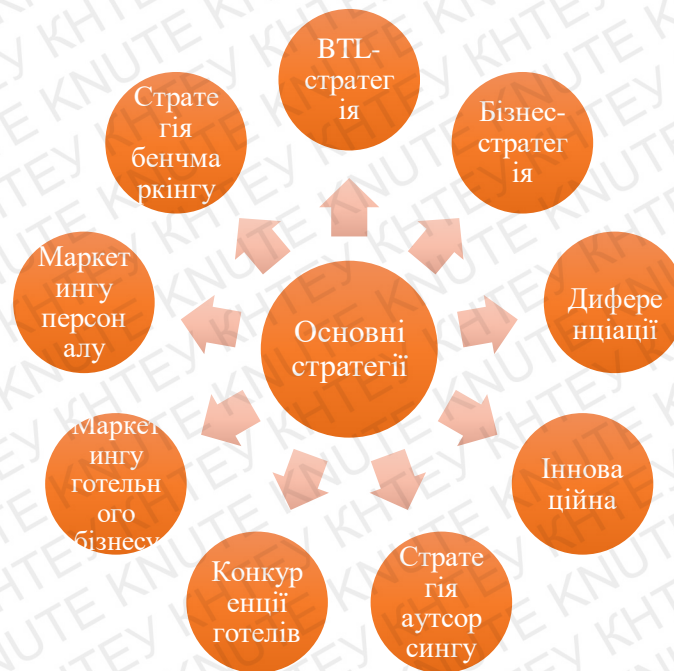


Рис.3.1. Базові стратегії конкурентоспроможності.

Для готелів мережі “Holiday Inn” доцільно використовувати такі стратегії:

1. ВТЛ-стратегія – це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, надання знижок, бонусів. ВТЛ-стратегія готелю включає потужний набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама [18].

2. Бізнес-стратегія передбачає розробку комплексного плану управління, який спрямований на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх

можливих варіантів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу й полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу [18].

3. Стратегія диференціації передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від послуг конкурентів. Надання послугі специфічних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, особливі якості послуги сприяють залученню більшої кількості покупців. Ця стратегія здатна забезпечити захист готелю від стратегій конкурентів [18].

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання новітніх програмних продуктів у діяльності закладу підвищить його конкурентоздатність, якість наданих послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних споживачів, що гарантує отримання прибутку [18].

5. Стратегія аутсорсингу дуже важлива на теперішньому ринку готельних послуг. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства та усіх активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру). Готелі звертаються до ІТ-компаній щодо web-хостингу, забезпечення різних видів internet-послуг, web-дизайну, розробки, упровадження й підтримки інформаційних систем [18].

6. Стратегія конкуренції готелів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захоплення тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу, що використовуються для залучення споживачів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку [18].

7. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і розв'язання задач готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період. Зазначена стратегія передбачає те, що готель має кілька варіантів дій: проникнення

на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розробка нових продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного ринку й споживача [18].

8. Стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівників, яким буде комфортно працювати та які, як наслідок, будуть досконало виконувати всі покладені на них обов'язки, що впливатиме на якість послуг [18].

9. Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їх продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із споживачами й постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства [18].

Готель Holiday Inn Kyiv використовує такі стратегії:

- BTL-стратегія (соціальні мережі, надає знижки постійним гостям).
- Стратегія диференціації (широкий спектр послуг – розміщення, харчування, бізнес-послуги, розваги, спортивно-оздоровчі послуги, побутові, доступ в Інтернет, додаткові послуги). Також діють спеціальні пропозиції.
- Стратегія конкуренції (середній сегмент людей, спрямованість на бізнесменів, що подорожують по справах).
- Стратегія маркетингу персоналу (залучення та навчання нових працівників).

Індустрія гостинності в останні роки намагається дізнатися якомога більше про своїх гостей, щоб доцільно налаштувати меню послуг. Для цього готелі активно використовують мобільні додатки і програми лояльності. Готельна мережа InterContinental Hotels Group займається маркетингом всіх своїх брендів. Має програму лояльності – IHG Rewards Club, яка є однією з найбільших. Дана програма дозволяє споживачам компанії отримувати різноманітні бонуси, знижки,

подарунки. Натомість IHG отримує постійних гостей і прихильність до готелів даної мережі [14, 41].

Мобільний додаток InterContinental Hotels Group допомагає бронювати будь-який номер в будь-якому готелі за декілька секунд. Готельна компанія активно підтримує свої сторінки в соціальних мережах Instagram і Facebook. Сучасна молодь все рідше звертається до туристичних агентів, вона користується телефоном, завантажує додатки, слідкує за брендами в соціальних мережах і довіряє відгукам. А тому стратегія IHG спрямована саме на інтернет простір. Крім того, готелям доцільно використовувати відгуки інших користувачів як показник якості готельних послуг. Така політика просування дозволить підвищити рівень продажів.

Автоматизовані сервісні рішення, включаючи самообслуговування, реєстрації, виписки та біометричні перевірки безпеки, широко використовуються в аеропортах та готелях по всьому світу. Впровадження новітніх технологій підвищить інтерес у споживача до індивідуальних послуг. Новаторські готелі почали використовувати штучний інтелект для автоматизації послуг, доставку дроном або роботами. Створення «розумних» номерів з використанням голосової активації та інтернет-команд, робить відпочинок незабутнім. Деякі готелі вже впроваджують підключений планшет, що дозволяє регулювати світло і музику в кімнаті, закривати штори, нахилити спинку ліжка і управляти аудіовізуальним обладнанням. Ключ-карту від номера можуть замінити на смартфон, за допомогою якого можна буде відкрити свої апартаменти [40, 41].

Сучасний споживач онлайн-подорожей вимагає зрозумілого планування, включаючи можливість бронювання готелів за допомогою голосового пошуку. Цифрові голосові помічники вже дозволяють споживачам подорожей шукати проживання, а в деяких випадках - бронювати готелі. Amazon Alexa, що працює з Kayak.com, пропонує бронювання готелів за допомогою голосового пошуку для будь-якого споживача подорожей з Kayak.com проте все ж існують деякі помітні обмеження для цієї технології:

- Alexa не дозволяє відвідувачам порівнювати ціни;

- Інтеграція голосового пошуку Kayak вимагає від користувачів наявності облікового запису Kayak;
- Крім Amazon, всі основні гравці в області розпізнавання голосу (Apple, Google і Microsoft) вже включили голосовий пошук готелів та працюють над додатками для користувачів, щоб завершити бронювання [19].

Підвищується екологічність подорожей. В даний час туристи з широким кругозором прагнуть не тільки відпочити, але й провести свою відпустку, не зашкодивши при цьому природі. Вони хочуть, щоб готелі, в яких вони зупиняються, брали участь в програмах захисту навколишнього середовища.

Все більше людей піклуються про своє здоров'я, яке залежить від харчування. Відсоток вегетаріанців й веганів поступово зростає. В готелях можна розробити електронне меню з вегетаріанськими стравами. Інформація про те, що в готелі є таке меню, може висвічуватися при бронюванні в мобільному додатку IHG. Це може значно підвищити попит на готелі мережі. Гостям не потрібно буде шукати веганські ресторани поруч, коли вони зможуть поїсти в готелі.

Під час Covid-19 IHG надає допомогу власникам готелів (фінансова підтримка, пакети пільг, відстрочка платежів і знижки на технологічні збори). Була розроблена програма допомоги співробітникам, надання доступу до цифрових ресурсів. Запустили Фонд екстреної підтримки для надання матеріальної допомоги співробітникам [14].

Взаємодія з постачальниками є також дуже важливою. Вибір відповідальних постачальників з якісною продукцією має вирішальне значення для діяльності готелів. Переговори з ключовими постачальниками закладів розміщення можуть забезпечити заощадження ресурсів і знизити матеріальні витрати. Мережа співпрацює з партнерами і постачальниками, які є одними з лідерів у своїх галузях. Базу постачальників поділено на чотири відділи:

- Маркетинг (реклама, ЗМІ, PR, виконання, друк, дослідження, події, спонсорство).
- Готель (харчування, напої, нехарчові, інженерні та готельні послуги).
- Корпоративний (юридичні, консультаційні, кадрові та туристичні).

- Глобальні технології (апаратне та програмне забезпечення) [14].

IHG регулярно співпрацює з академічними установами по всьому світу, щоб покращити кваліфікацію кадрів та сприяти розвитку висококласного сервісу.

Працівники мають можливість брати участь у лекціях, семінарах, дискусіях з багатьма науковцями. З 2004 року Академія IHG пропонує людям цінний досвід роботи та життєві навички через стажування та працевлаштування в готелі по всьому світу, і лише за останні вісім років позитивно вплинули на 80 000 людей [20].

IHG Academy сьогодні розвивається завдяки запуску найкращої у своєму класі платформи онлайн-навчання під назвою IHG Skills Academy. Вона пропонує безкоштовну онлайн-освіту, курси та можливості для людей, які хочуть підготуватися до роботи. Нова цифрова платформа посилить внесок IHG Academy у відповідальні бізнес-плани компанії [20].

Платформа IHG Skills Academy зараз працює у Великобританії і буде розгортатися по всьому світу кількома мовами протягом 2022 року з додаванням локалізованих партнерів і ще більше навчального контенту. Щоб підтримати стабільний набір талантів для індустрії гостинності, на платформі вже розробляються нові функції, які дозволять IHG адаптувати та прискорювати процес набору для учасників, які пройшли певні модулі. IHG також співпрацює зі своїми бізнес-партнерами, щоб досліджувати можливості онлайн-навчання в сфері гостинності [20].

Таблиця 3.1

Експертна оцінка готелів

Показники	4* Готелі Києва		
	Holiday Inn Kyiv	Radisson Blu Hotel Kyiv	CITYHOTEL Kyiv
Розташування	4,5	4,8	4,9
Зручності в номерах	4,2	4,6	4,7
Ціни	5	3,5	4,5
Додаткові послуги	3,5	4,9	4,6

Відгуки	4,5	4	4,9
Соціальні мережі	3,8	4	3
Загальна оцінка	25,5	25,8	26,6

Експертна оцінка дає змогу проаналізувати готелі та визначити їх переваги. Готель “Holiday Inn Kyiv” розташований далі від центру, має менше зручностей в номерах та менший перелік додаткових послуг порівняно з іншими готелями в “табл. 3.1.” Проте в готелі нижча ціна та гарні відгуки. В готелі “Radisson Blu Hotel” краще розташування, зручності в номерах та активні соціальні мережі. Готель “CITYHOTEL” розташований в центрі міста, має більше зручностей в номерах, широкий спектр додаткових послуг та найкращі відгуки. Отже, за допомогою експертної оцінки визначаємо стратегічні напрямки [22, 31, 32].

Таблиця 3.2

Стратегічні напрямки

Напрямки	Стратегічні цілі	Стратегії
Управління	1.Покращення позиції на ринку; 2.Ефективне управління готелем;	Бізнес-стратегія, стратегія та аутсорсингу
Основні послуги	1.Покращення якості послуг; 2.Збільшення попиту; 3.Підвищення цінності послуги; 4.Підвищення середньої вартості за номер;	Диференціації
Додаткові послуги	1.Розширення послуг; 2.Збільшення попиту; 3.Збільшення прибутку;	Диференціації, стратегія розвитку продукту
Персонал	1.Висококваліфікований персонал; 2.Висока якість обслуговування; 3.Задоволені гості;	Стратегія маркетингу персоналу
Маркетинг	1.Залучення нових гостей; 2.Конкурентна позиція на ринку; 3.Активність в соціальних мережах;	Маркетингові стратегії (глибоке проникнення на

		ринок, розвиток продукту)
Розвиток	1.Покращення готелю; 2.Покращення операційних процесів;	Інноваційна

Стратегії “представлені в табл. 3.2” допоможуть готелю “Holiday Inn Kyiv” збільшити прибуток, підвищити якість послуг, отримати нових партнерів й споживачів. Збільшення конкурентних переваг значно підвищить конкурентоспроможність закладу.

Таблиця 3.3

Етапи реалізації стратегій

Стратегії	Етапи досягнення	Результат
Бізнес-стратегія	1.Розробка стратегічного плану; 2.Прорахунок можливих ризиків; 3.Ефективне планування; 4.Прийняття рішень; 5.Реалізація;	-Зниження витрат;
Стратегія аутсорсингу	1.Аналіз компаній; 2.Рентабельність; 3.Делегування процесів;	-Залучення нових партнерів; -Залучення нових споживачів;
Диференціації	1.Автоматизація процесів; 2.Підвищення стандартів обслуговування; 3.Аналіз ринку; 4.Аналіз потреб гостей; 5.План впровадження; 6.Витрати на реалізацію; 7.Персоналізація;	-Конкурентна позиція на ринку; - Збільшення прибутку; -Покращення якості послуг;
Стратегія маркетингу персоналу	1.Пошук працівників; 2. Залучення студентів; 3.Навчання, тренінги, підвищення кваліфікації; 4. Знижки. 5.Бонуси за результати роботи;	-Зацікавленість гостей; -Збільшення гарних відгуків; -Підвищення свого рейтингу;
Маркетингові стратегії	1.Дослідження цільової аудиторії; 2.Вибір каналів розповсюдження; 3.Використання digital-marketing; 4.Рекламна компанія; 5.Регулярні пости в соц. мережах; 6.Залучення ЗМІ;	-Популярність готелю;
Інноваційна	1.Аналіз ринку;	

	2.Прорахування рентабельності; 3.Впровадження сучасних технологій; 4. Витрати на реалізацію;	
--	--	--

Готелю “Holiday Inn Kyiv” необхідно звернути увагу на маркетингову діяльність. Буде доцільно вкласти кошти в рекламу – бігборди по дорозі Бориспіль-Київ, реклама в журналах по бізнесу, в Інтернеті. Необхідно активно вести сторінку в Instagram, тоді гості зможуть відслідковувати новини улюбленого готелю, будуть в курсі всіх спеціальних пропозицій. Зробити розсилку для постійних гостей про знижки на бронювання.

Гарною рекламою для готелю є проведення масштабних заходів. Такі події завжди висвітлюються в ЗМІ.

Розширений спектр додаткових послуг є важливою конкурентною перевагою. Необхідно провести анкетування гостей: “Яких послуг Вам не вистачає в нашому готелі?” Так як готель орієнтований на бізнесменів, можна запропонувати послуги перекладача або особистого водія. Персонал наймати з інших фірм за допомогою аутсорсингу. Проаналізувати, скільки гостей приїжджають з дітьми або з тваринами. Прорахувати доцільність дитячих кімнат і кімнат по догляду за тваринами [24, 25].

Даному готелю слід приваблювати не тільки українських туристів, а й іноземних, зокрема китайських. Так як величезні витрати на туристичні поїздки належать саме китайцям.

Китай стає найбільшим вихідним ринком для міжнародних подорожей. Він вже є світовим лідером в туристичних виїздах. За оцінками Китай обігнав США у витратах на міжнародні подорожі у 2014 році. Загалом, Китайські мандрівники здійснили понад 67,5 мільйонів поїздок у 2014 р. Очікується, що річне прибуття з Китаю в середньому буде становити близько 97 мільйонів до 2023 року. Тому, щоб готель був конкурентоспроможним, необхідно врахувати вподобання китайських туристів. Їхні витрати мають значний економічний характер для ключових ринків призначення [42].

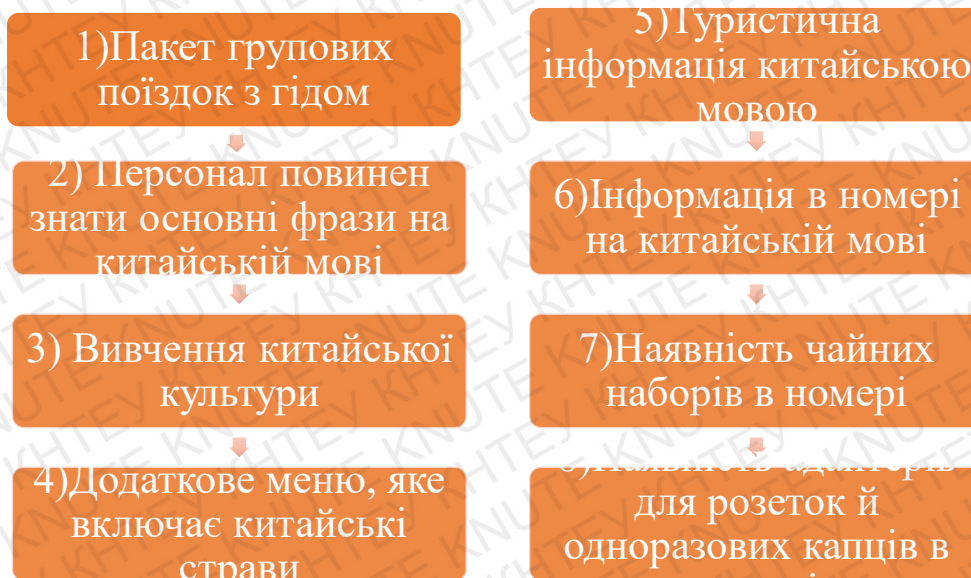


Рис. 3.2 Рекомендації, щодо залучення китайських туристів

Рекомендації, представлені на “рис. 3.2”, допоможуть зробити перебування в готелі для китайських мандрівників набагато комфортнішим. А сам заклад розміщення більш привабливим для туристів. Що також збільшить прибуток готелю “Holiday Inn Kyiv”.

3.2.Оцінка конкурентоспроможності готельної мережі

Важливим є оцінка готельного ринку як конкурентного середовища готельного підприємства: його ємність, рівень конкуренції тощо. Для аналізу стану ринку готельних послуг широко використовується індексний метод, заснований на розрахунку спеціальних показників та їх порівнянні. На основі виявлених характеру ринкового середовища, специфіки конкуренції, особливостей і тенденцій розвитку ринку готельних послуг, а також потреб і переваг цільового сегмента, можливим є розробка організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності готельної мережі. З метою підвищення якості та культури обслуговування споживачів, а також конкурентоспроможності на світовому ринку готельних послуг, світові мережі повинні мати не тільки високий рівень обслуговування, але й широкий набір додаткових послуг.

В кінці кожного року готельна мережа IHG представляє річний звіт. В цьому документі описана робота мережі за рік. В розділі стратегії описується огляд готельної галузі, бізнес-модель, кількість брендів, регіони, культура компанії, результати роботи, ключові показники ефективності. Ключові показники ефективності (KPI) дозволяють контролювати і оцінити діяльність мережі за певний період. KPI щорічно переглядаються вищим керівництвом для забезпечення постійного узгодження з стратегією мережі. Такі заходи є найбільш актуальними в оцінці ефективності бізнесу [23].

Ключові показники ефективності готельної мережі InterContinental Hotels

Group за 2020 рік

1) Кількість номерів IHG.

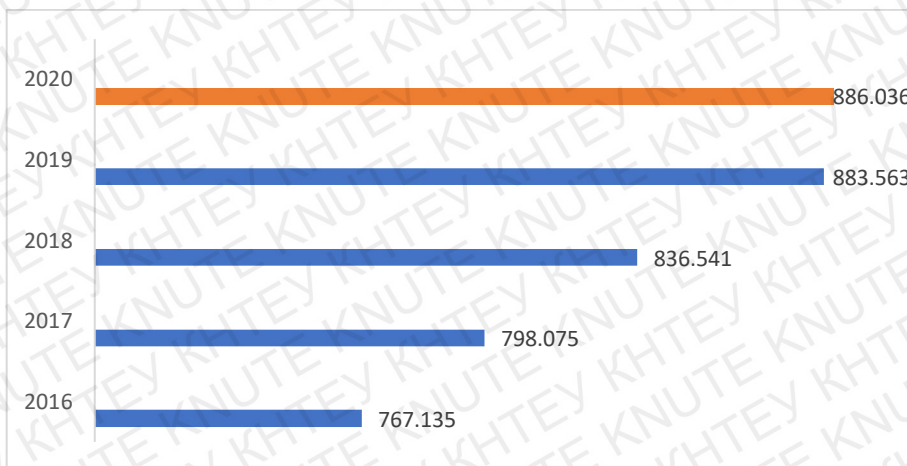


Рис. 3.3 Загальна кількість номерів мережі IHG

Збільшення пропозиції номерів забезпечує значні переваги, в тому числі підвищення цінності програми лояльності. Цей показник є ключовим показником росту мережі [23].

2) Глобальне зростання RevPAR.



Рис. 3.4 RevPAR готельної мережі IHG

Показник ефективності готельного бізнесу, що відображає середній виторг готелю за добу в перерахунку на один номер. Зростання RevPAR вказує на підвищену цінність готелів для гостей.

В 2020 році RevPAR знизився на безпрецедентний рівень через глобальний вплив Covid-19 на внутрішні та міжнародні подорожі, оскільки країни по всьому світу запроваджували обмеження по пересуванню.

Протягом усієї кризи IHG допомагали власникам максимізувати прибуток шляхом надання порад і підтримки, щоб допомогти зберегти готелі відкритими, щоб оптимізувати роботу, щоб зменшити витрати або тимчасово їх закрити [23].

3) Загальний валовий дохід від готелів у Системі IHG.

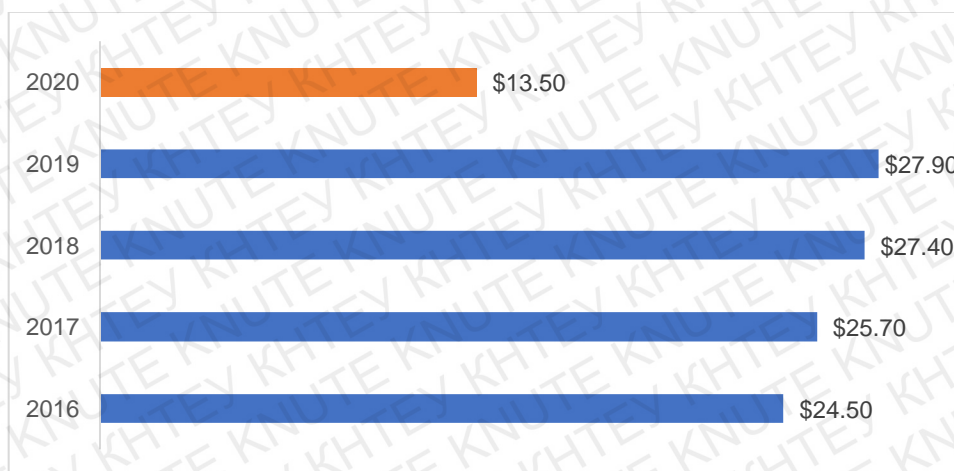


Рис. 3.5 Дохід мережі від готелів, в млрд

Цей показник висвітлює загальний дохід від франчайзингу готелів та загальний дохід мережі від готелів в управлінні, у власності, в оренді [23].

4) Внесок підприємства в розвиток.

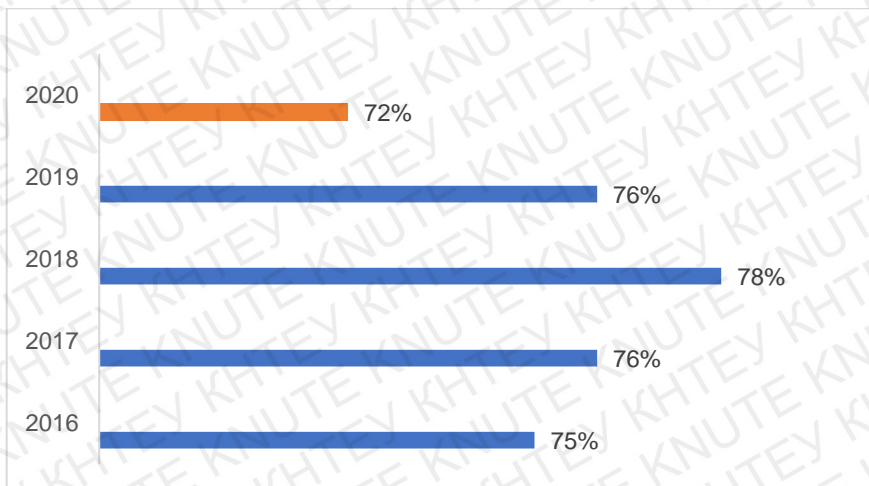


Рис. 3.6 Відсотковий внесок готельної мережі

Внесок підприємства це показник доданої вартості ІНГ та успіх технологічних платформ, маркетингу, продажів. Покращені технології та платформи лояльності для збільшення доходу за рахунок:

- Оптимізації послуг з управління доходами, щоб надати розширені можливості для допомоги власникам.
- Початок впровадження цифрової реєстрації, яка впроваджується в понад 1000 нерухомості та цифровий виїзд, реалізований у 4000 готелях по всьому світу.
- Покращення порталів взаємодії з власниками для забезпечення роботи в режимі реального часу [23].

5)Маржа збору.

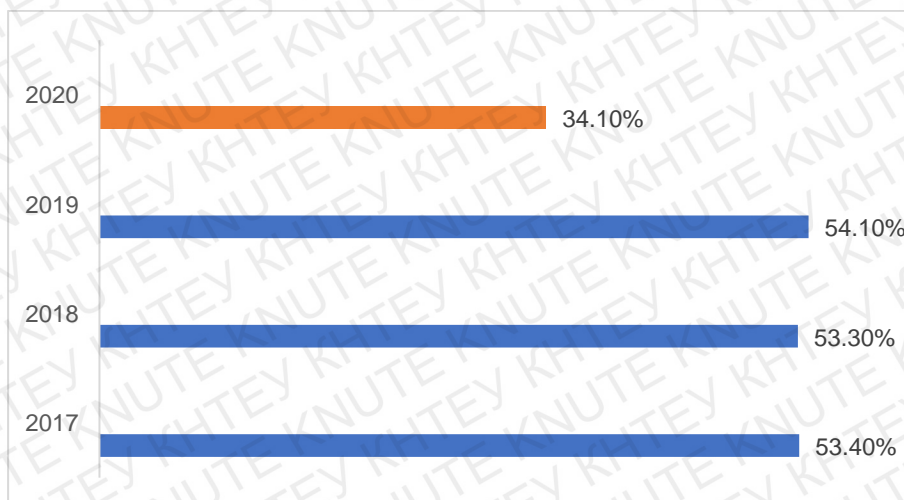


Рис. 3.7 Маржа готельної мережі

Маржа – це операційний прибуток, виміряний у відсотках. В 2020 р. маржа знизилась на 20% і становить – 34,1%. На маржу вплинула пандемія, однак швидкі заходи щодо витрат, вжиті в усьому бізнесі для захисту рентабельності, підтримувала маржу комісії на рівні понад 34% [23].

б) Задоволеність гостей рівнем обслуговування.

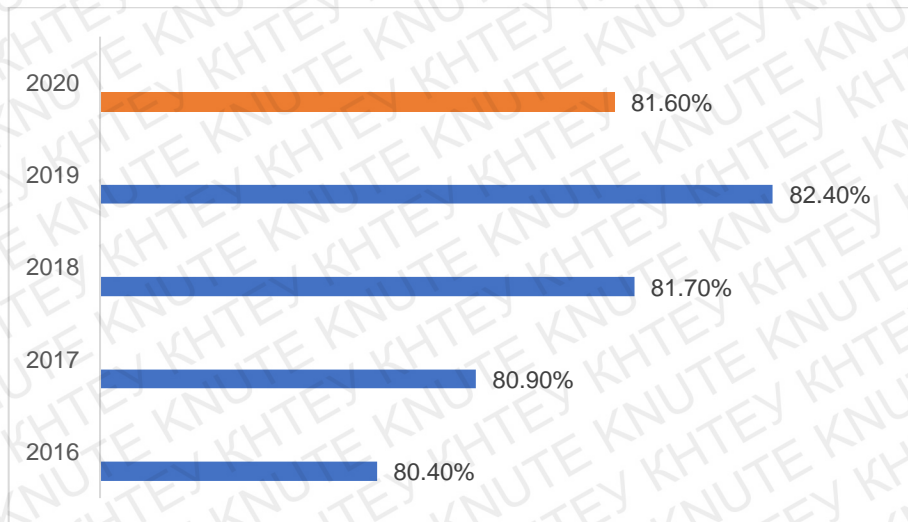


Рис. 3.8 Задоволеність гостей обслуговуванням в готелях IHG

Показник задоволення гостей відображає рівень обслуговування та лояльність до бренду IHG. Задоволеність гостей в 2020 р. впала на 0,8% в порівнянні з 2019 роком. Це успішний результат з огляду на роботу під час пандемії Covid-19.

- Запроваджено додаткові правила щодо чистоти номерів і готелю в цілому.
- Встановлено нове обладнання, екрани на стійці реєстрації, дезінфікуючий засіб.
- Запущено IHG Clean Promise для підвищення безпеки гостей.
- Запущено спеціальний тариф для державних працівників, медичних працівників, військових [23].

7) Академія IHG.

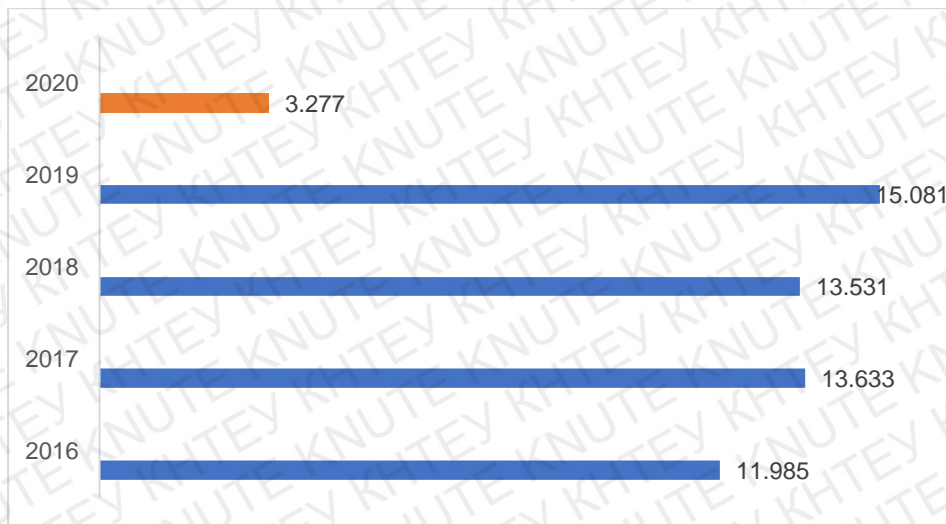


Рис. 3.9 Кількість людей, які пройшли навчання в Академії

Цей показник показує кількість людей, які пройшли навчання в Академії ІНГ. Це означає кількість нових професіоналів в готельній сфері. Covid-19 суттєво вплинув на стажування та досвід роботи. Академія проводила онлайн-події, ознайомлення учасників та навчання через віртуальні платформи [23].

8) Вуглецевий слід на одну зайняту кімнату (CPOR).

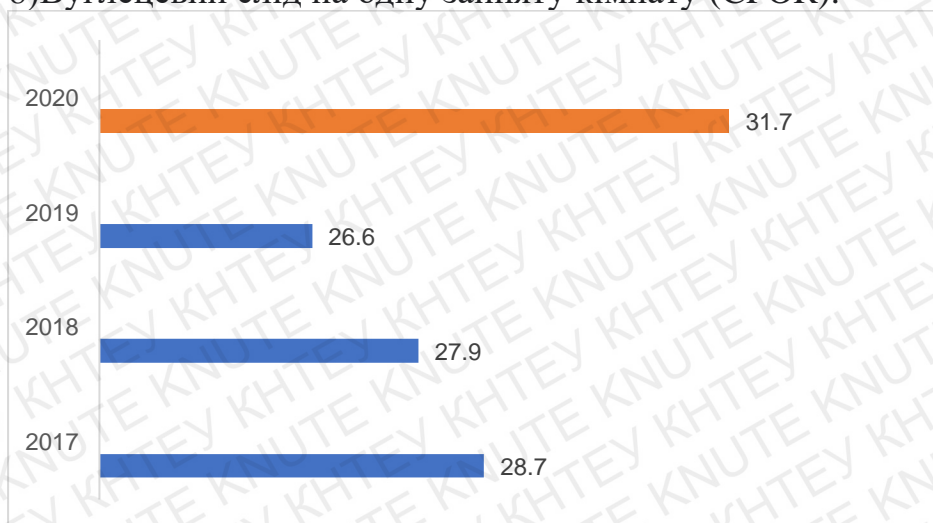


Рис. 3.10 Вуглецевий слід на одну зайняту кімнату, кг CO₂

Мережа працює над зменшенням викидів вуглецю в своїх готелях. У 2017 році встановили, що ІНГ має на меті знизити CPOR на 6-7% до 2020 року.

Наприкінці 2019 року CPOR знизилися на 5,9%. Таким чином, мережа майже досягнула своєї цілі на рік раніше. На CPOR значно вплинув Covid-19, і 2020 рік завершився з підвищенням на 10,2% порівняно з базовим рівнем 2017 року [23].

Ключові показники ефективності InterContinental Hotels Group значно знизилися в 2020 році порівняно з 2019 роком. Дохід IHG знизився на \$15 млрд. Це пов'язано з пандемією Covid-19, яка спричинила глобальні проблеми в усіх сферах суспільства. Зі зменшенням туристів і зменшився попит на готелі. Готельна мережа організовувала роботу таким чином, щоб не закривати готелі і при цьому знизити витрати. Оптимізація роботи, покращення мобільного додатку та розвиток технологій – це було основним пріоритетом.

Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності готельної мережі “InterContinental Hotels Group” та “Holiday Inn”:

1. Аналіз і вивчення попиту Азіатського регіону.
2. Відкриття нових напрямків подорожей.
3. Онлайн огляди номерів й готелів.
4. Увага до соціальних мереж.
5. Розробка нового меню правильного харчування, вегетаріанського та веганського меню.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мережа InterContinental Hotels Group – це світова компанія з прекрасним іміджем, якому довіряють. Багато років мережа працювала над постійним вдосконаленням своїх готелів, а тому результати її діяльності можна побачити зараз – 16 брендів, майже 6000 готелів, 884 484 кімнат та більше ніж 52 млн чоловік є членами програми лояльності IHG.

Щоб максимально дослідити дану тему, перед написанням цієї роботи були поставлені такі завдання: визначити етапи формування теорії конкуренції; зробити аналіз наукових шкіл; дослідити поняття конкурентоспроможність; провести аналіз готельного ринку; дослідити організаційно-економічну характеристику готельної мережі; визначити стратегічні підходи конкурентоспроможності; провести оцінку конкурентоспроможності готельної мережі.

Спираючись на поставлені завдання, в даній роботі було досліджено поняття конкурентоспроможність та конкурентні переваги мережі InterContinental Hotels Group.

В першому розділі описано різні теорії щодо конкуренції та її впливу на підприємство. Визначено, що конкурентоспроможність залежить від зовнішніх й внутрішніх факторів та наявності переваг серед інших готелів.

В другому розділі був проведений аналіз кількості закладів розміщення, основні регіони їх поширення, огляд мережі IHG, представлений фінансовий звіт за 2019 і 2020 роки, наявність програми лояльності, визначені конкуренти, довгострокові тенденції подорожей. Була проведена діагностика функціонування готельної мережі Holiday Inn, структура управління, стратегія і пріоритети, моделі керування. Зроблено аналіз діяльності готелю “Holiday Inn Kyiv”, його конкуренти й SWOT-аналіз.

Готельна мережа InterContinental Hotels Group продовжує відкривати нові бренди й нові заклади розміщення в різних куточках світу. Розширює спектр послуг, щоб задовольнити кожного гостя. Впроваджує інноваційні технології для автоматизації процесів на різних рівнях управління. Таке прагнення у розвитку

високо оцінюється гостями мережі. Гарні відгуки і оцінки на різних сайтах є доказом цього.

Головне прагнення IHG - це забезпечити високоякісне зростання кількості номерів та розвивати бренди на ринках високої вартості. Основні пріоритети – будувати любов і довіру до брендів, орієнтація на споживача в усьому, створення цифрових переваг, піклування про людей та планету. Діяльність мережі, яка спрямована на основні пріоритети, може створити високу конкурентоспроможність серед інших компаній. Підвищення культури, турбота про працівників, зміцнення стосунків між власниками та партнерами є обов’язками InterContinental Hotels Group.

В третьому розділі визначено стратегії конкуренції, переваги IHG, можливі шляхи розвитку мережі, стратегічні напрямки готелю Holiday Inn Kyiv, оцінка готельної мережі за показниками ефективності.

Стратегії та заходи для підвищення конкурентоспроможності готельної мережі “InterContinental Hotels Group” та “Holiday Inn”:

1. Грамотне планування своєї діяльності.
2. Розробка бізнес-плану на наступний рік.
3. Оцінка результатів роботи всієї мережі.
4. Сильна програма лояльності.
5. Впровадження цифрових технологій.
6. Освоєння нового ринку – Азії та окремо Китаю.
7. Навчання та підвищення кваліфікації працівників.
8. Заходи та участь у програмах по зменшенню негативного впливу на планету.

Готелі впроваджують стратегії для підвищення своїх конкурентних переваг, що буде забезпечувати високий рівень прибутку та іміджу. Оптимальне поєднання стратегічних підходів дозволить підприємствам готельного бізнесу отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних гостей готелю, підвищення

популярності його торгової марки, формування лояльності споживачів та зростання прибутку.

За останні 10 років сфера послуг зростає дуже швидкими темпами. Перерозподіл на ринку праці, зменшення використання праці у виробництві товарів збільшили невиробничу сферу, до якої можна віднести і даний ринок. Відкриття нових рейсів польотів дає можливість опинитися в будь-якій точці Землі. Стандартними курортами як Єгипет та Турція вже нікого не здивуєш. З'являються нові курорти як Малазія, Занзібар, Шрі-ланка, острова Карибського моря, Гаваї та Балі. Соціальні мережі – Instagram, Facebook, You-Tube дали можливість переглядати фото та відео незвичних готелів та сучасних кемпінгів. Цифрові технології повністю змінили напрям маркетингу. Тепер популярність готелю залежить від кількості підписників і гарних відгуків від блогерів. Деякі заклади розміщення пропонують віртуальну 3Д екскурсію та оглядові відео. Впровадження інноваційних технологій робить готель унікальним. Це може бути робот-дворецький, інтерактивні дзеркала чи столи, віртуальні помічники, розумне освітлення і кондиціонування, бездротові зарядки для телефонів та інше. Став дуже популярним зелений туризм а з ним і еко-готелі. Вони побудовані з екологічних матеріалів, їхня задача надати комфортний відпочинок без шкоди для природи.

Отже, готельній мережі потрібно постійно відслідковувати тренди й нові відкриття в готельно-ресторанній сфері, так як світ розвивається дуже швидко. Серед величезного вибору закладів розміщення необхідно працювати над покращенням обслуговування, персоналізацією сервісу та маркетинговою стратегією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: електрон. Підручник / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 494 с.
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник / М. П. Бутко. – Київ: ЦНЛ, 2015. – 400 с.
3. Головка Л.С. Умови формування конкурентного середовища в галузях туристичної індустрії та громадського харчування. / Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування». – Київ, 2015. – 110 с.
4. Кнодель Л. В. Готельний менеджмент: підручник / Л. В. Кнодель. – Київ, 2014. – 430 с.
5. Мазаракі А. А., Шаповал С. Л., Мельниченко С. В. Навчальний посібник: Готелі. За ред. А. А. Мазаракі. - Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 348 с.
6. Носач Л. Л., Величко К. Ю. Дослідження сучасного ринку маркетингових комунікацій - / Л. Л. Носач, К. Ю. Величко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – Харків, 2015. – 213-221 с.
7. Оніщук Н. В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі: наукова стаття / Н. В. Оніщук. - Вінниця: Вінницький торг.-екон. інститут 2019. – 8 с.
8. Осовська Г. В. Менеджмент: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ: Кондор-Видав., 2015. – 563 с.
9. Посохов І.В. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід: колективна монографія / За загальною редакцією А. Ю. Парфіненка. - Харків, 2017. – 412 с.
10. Старченко Г. В. Операційний менеджмент: навч. посіб./ Г. В. Старченко, Г. В. Калінько, І. А. Косач. – Київ: Кондор-Видав., 2015. – 264 с.
11. Шикіна О. В. Динаміка показників міжнародного туризму / О. В. Шикіна, Я. Є. Гончаренко, Р. С. Козловський // Інфраструктура ринку. – Одеса: Причорномор. науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2019. - 24-28 с.

12. Шикіна О.В. Динаміка розвитку міжнародної готельної індустрії на прикладі готельних мереж: наукова стаття / Одеський нац. екон. ун-т. – Одеса, 2018. – 10 с.
13. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі / О. Юрченко // Вісник Львівського університету. – Львів, 2014. - 292-301 с.
14. Янковий О. Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.
1. Електронний журнал «Ефективна економіка»: Теоретичні засади сутності економічних категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
2. Енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/21-v/2895-vilna-konkurenciya.html>
3. Теоретичні засади дослідження глобальної конкуренції [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-12_0-pages-59_62.pdf
4. Наукова стаття: До визначення поняття „конкурентоспроможність підприємства” в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.evd-journal.org/download/2013/2013-2/EVD_2013-No.2-123-128.pdf
5. Наукова стаття: “Особливості конкуренції в епоху глобалізації економічних відносин” О. А. Хитрова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/21.pdf
6. Про маркетинг. Що таке конкуренція? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aboutmarketing.info/biznes/shcho-take-konkurenciya/>
7. Монографія “Конкурентоспроможність підприємства” О. Г. Янкового, Одеса 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf
8. Економіка та управління підприємствами. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-187_193.pdf

9. Все про туризм. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/davydjuk.htm
10. Готельний бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/15290527/turizm/suchasniy_rozvitok_svitovogo_gotel'nogo_gospodarstva_funktsionalni_teritorialni_osoblivosti
11. Сайт дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bolddata.nl/en/database/worldwide-hotel/>
12. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Holiday_Inn
13. Готельна мережа IHG [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://staypedia.fandom.com/wiki/InterContinental_Hotels_Group
14. Офіційний сайт мережі InterContinental Hotels Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/holiday-inn>
15. Конспект лекцій. Моніторинг світового ринку готельних та ресторанних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lektsii.org/9-48076.html>
16. Готельні мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/articles/investing/061015/top-5-most-profitable-hotel-companies.asp>
17. Сайт бронювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.booking.com/searchresults.uk.html?label=bdot-PkyMj9bvi*PQWV7IaowPRQS410902425028%3Ap1%3Aa%3Ap1%3Ap22.563.000%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atikwd-296066035340%3Alp9061019%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUmFuZG9tSVYkc2RIIyh9Yf23yREhrOV9YczHwt1OUN4&sid=499117142dbc8c46583b19255707d4be&aid=376376&city=-1044367&from_idr=1&sig=v1MFjVlkj7&dr_ps=IDR&ilp=1&d_dcp=1&nflt=class%3D4

18. Все про туризм. Конкуентоспроможність підприємств готельного бізнесу: стратегічні підходи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/davydjak2.htm
19. Готельні тренди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20231097-skazav-znajshov-yak-optimizuvati-sajt-pid-golosovij-poshuk>
20. Офіційний сайт мережі InterContinental Hotels Group. Новини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases/2021/ihg-hotels-and-resorts-evolves-flagship-ihg-academy-programme-with-new-digital-offering>
21. Офіційний сайт готелю Holiday Inn Kyiv [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ihg.com/holidayinn/hotels/gb/en/kyiv/kbpuk/hoteldetail>
22. Сайт бронювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/ua/holiday-inn-kyiv.ru.html>
23. Офіційний сайт мережі InterContinental Hotels Group. KPI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ihgplc.com/-/media/ihg/annualreports/2020report/pdf/additional/ihg-2020-our-kpis.pdf?la=en&hash=BD9D928FFCFB4C61615D37D4AEE5672A>
24. Все про туризм. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/davydjak.htm
25. Монографія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ep3.nuwm.edu.ua/14784/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_2019.04.14%20%28%D0%A1%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%83%D0%BD%29%20%281%29.pdf
26. Туризм [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/32533/>

27. Маркетингова стратегія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1854051658914/turizm/marketingova_strategiya_prosvannya_gotelni_produktyv
28. Види маркетингових стратегій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1031020840065/marketing/vidi_marketingovih_strategiy_klasifikatsiya
29. Готельні тренди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/goteli_kieva_novi_trendi_ta_proгнози
30. Індустрія гостинності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/12.pdf
31. Сайт бронювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.booking.com/hotel/ua/radisson-blu.ru.html?aid=318615;label=Catch_All-RU-125213373003-asLloGiIgc7XBoiQ_gJ0zwS548736517880%3Ap1%3Aa%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atiaud-294889296933%3Aadsa-
32. Сайт бронювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.booking.com/hotel/ua/city.uk.html?aid=318615&label=Catch_All-RU-125213373003-
33. Соціальні мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/holidayinnkyiv/>
34. Соціальні мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/RadissonBluHotelKyiv/>
35. Соціальні мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.instagram.com/radissonbluhotelkyiv/>
36. Соціальні мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.instagram.com/cityhotelkyiv/>
37. Інновації в готелях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2020/58_1_2020/21.pdf
38. Індустрія гостинності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2021/61_2021/4.pdf

39. Інновації в готелях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.soegjobs.com/top-10-innovation-hospitality-industry/>
40. Майбутнє індустрії гостинності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4102538.html>
41. Зміни в готельній індустрії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/research-centre/drivers-of-change-in-hospitality>
42. Майбутнє китайських подорожей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ihgplc.com/-/media/ihg/files/research-centre/chinese-travel/ihg_future_chinese_travel.pdf?la=en&hash=22436FA17B53AA3994D71A6A73D90755
43. Огляд туризму Китаю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://economy-mk.gov.ua/images/economy/17.Zed/2019/tourism_china.pdf

ДОДАТКИ

Вільна конкуренція. Функціонування ринкової системи на принципах вільної конкуренції передбачає передусім вільне ціноутворення, коли ціна формується як ціна рівноваги між попитом і пропозицією із зростанням попиту підвищується ціна, а отже, й прибутковість виробництва певної продукції. Таким чином, це спонукає підприємців розширювати виробництво, існує свобода входження в ринок і виходу з нього, що дає змогу іншим підприємцям переорієнтовуватися на виробництво високоприбуткової продукції. Підвищення ціни на продукцію певної галузі зумовлює приплив капіталу, матеріальних та людських ресурсів у цю галузь [2].

Неокласична школа. Особливо значними в цьому сенсі можна вважати концепції А. Маршалла, який, розвиваючи основні положення класиків, обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції і дії законів граничної корисності та граничної продуктивності [3].

Монополістична конкуренція.

"Теорія монополістичної конкуренції" Едварда Чемберліна була викликом традиційній економічній науці, відповідно до якої монополія і конкуренція існували як несумісні поняття. Е. Чемберлін у своїй праці показав існування спеціального виду монополії, яка є складовою конкурентної ринкової системи. Він вказав на два способи поєднання монополії з конкуренцією: 1) створення ринку ймовірно рідкісних товарів - цей варіант можливий за наявності двох або невеликого числа продавців; 2) ринок диференційованих продуктів - контроль продавців над товарами, що мають особливі ознаки [1].

Основною ідеєю теорії Е. Чемберліна став аналіз ринку, на якому діють виробники диференційованих продуктів, яких можна розглядати як монополістів. Причому кожен з них має певну ринкову владу над частиною споживачів. Висновки Е. Чемберліна лежать в основі сучасних концепцій маркетингових конкурентних стратегій [1].

Концепція «цінової дискримінації» Джоани Робінсон довела наявність реального впливу монополій на ціноутворення, а також трансформацію конкуренції під впливом крупних компаній. У теорії недосконалої конкуренції Дж. Робінсон намагалася встановити механізм формування цін в умовах, коли кожний виробник може бути монополістом своєї продукції. Ця теорія досліджує ціноутворення в місцях зіткнення монополій торгово-промислового типу з немонополізованими фірмами. У недосконалої конкуренції Дж. Робінсон бачила порушення рівноважного стану конкурентної господарської системи й експлуатацію найманої праці. За недосконалої конкуренції продукції випускається менше, ніж за досконалої конкуренції. У результаті відбувається зростання цін, яке є наслідком: домовленості між фірмами та обмеженням доступу в галузь сторонніх фірм [1].

Отже, монополістична конкуренція (недосконала конкуренція) характеризується тим, що кожна фірма в умовах диференціації продукції володіє деякою монополією над своїм товаром: вона може підвищувати або ж знижувати ціну на нього незалежно від дій конкурентів. Однак ця влада обмежується як наявністю досить великої кількості виробників аналогічних товарів, так і значною свободою входу в галузь інших фірм.

П'ятий етап.

Серед сучасних дослідників теорії конкуренції виокремлюються роботи американського ученого-економіста Майкла Портера, який в ході вивчення особливостей економіки країн і компаній, виявив способи досягнення ними лідируючих позицій. На його думку, для успішного ведення конкурентної боротьби господарюючому суб'єктові слід виробити конкурентну стратегію, мета якої - забезпечення переваги над суперниками і їх зміцнення в довгостроковому періоді. Способи досягнення значною мірою пов'язані з впровадженням нових технологій і інновацій. Істотне значення має також масштаб конкуренції в умовах, коли конкурують не тільки економіки окремих країн, але і фірми, що працюють в різних соціально-економічних умовах [1].

Фінансова звітність готельної мережі InterContinental Hotels Group

№	Показники	2019	2020
1.	Дохід від комісійного бізнесу, \$ тис.	1,510	823
2.	Дохід від готелів в оренді та у власності, \$ тис.	573	169
3.	Дохід системного фонду, \$ тис.	1,373	765
4.	Відшкодування витрат, \$ тис.	1,171	637
5.	Загальна виручка, \$ тис.	4,627	2,394
6.	Собівартість реалізованої продукції, \$ тис.	(782)	(354)
7.	Витрати системного фонду, \$ тис.	(1,422)	(867)
8.	Витрати на відшкодування, \$ тис.	(1,171)	(637)
9.	Адміністративні витрати, \$ тис.	(385)	(267)
10.	Частка збитків асоційованих та спільних підприємств, \$ тис.	(3)	(14)
11.	Інші операційні доходи, \$ тис.	21	16
12.	Знос і амортизація, \$ тис.	(116)	(110)
13.	Збитки від знецінення фінансових активів, \$ тис.	(8)	(88)
14.	Інші збитки від знецінення, \$ тис.	(131)	(226)
15.	Операційні (витрати)/прибуток:	630	(153)
	- Операційний прибуток до системного фонду та діючих елементів, \$ тис.	865	219
	- Системний фонд, \$ тис.	(49)	(102)
	- Операційні діючі елементи, \$ тис.	(186)	(270)
16.	Фінансові доходи, \$ тис.	6	4
17.	Фінансові витрати, \$ тис.	(121)	(144)
18.	Прибуток/(збиток) від чистої вартості, \$ тис.	27	13
19.	Прибуток/(збиток) до оподаткування, \$ тис.	542	(280)
20.	Податок, \$ тис.	(156)	20
21.	Прибуток/(збиток) від безперервної діяльності, \$ тис.	386	(260)
22.	Прибуток/(збиток) на звичайну акцію:		
	-основна (basic)	210.4c	(142.9)c
	-розбавлена (diluted)	209.2c	(142.9)c

Історія InterContinental Hotels Group

Житель Мемфіса, Кеммонс Вілсон вирішив побудувати свій власний готель після того, як був розчарований поганою якістю обслуговування і придорожнім розміщенням під час сімейної поїздки до Вашингтона, округ Колумбія. Назва Holiday Inn було придумано архітектором, Едді Блюстейном під час будівництва першого готелю в честь різдвяного музичного фільму 1942 року «Holiday Inn». Перший готель відкрився в серпні 1952 року, як Holiday Inn Hotel Courts (на початку 1990-х років цей готель був знесений).

У 1960-х роках компанія Holiday Inn відкрила кемпінги під брендом Holiday Inn Trav-L-Park [9].

У 1988 році Holiday Corporation була куплена британською компанією Bass PLC, яка потім змінила назву на Six Continents PLC. У 2003 році Six Continents PLC виділила готельний бізнес в окрему компанію InterContinental Hotels Group, створивши в її складі мережі готелів InterContinental, Holiday Inn і Crowne Plaza [9].

Фірмове найменування Holiday Inn тепер належить фірмі IHG, яка, в свою чергу, ліцензує цю назву франчайзі і третім особам, які керують готелями за договорами управління.

24 жовтня 2007 року IHG оголосила про всесвітній перезапуску бренду Holiday Inn. Перезапуск був зосереджений на забезпеченні кращого обслуговування і якості, включаючи фірмові постільні речі та продукти для ванної кімнати. Перший оновлений готель Holiday Inn відкрився в США навесні 2008 року. В даний час в світі налічується 1234 готеля бренду Holiday Inn. Процес перезапуску глобального бренду Holiday Inn був завершений до кінця 2010 року [9].

Керівництво: невиконавчий голова Патрік Ческау, головний виконавчий директор Кіт Барр.

Характеристика готелю “Holiday Inn Kyiv”

В готелі налічується 208 номерів, які оформлені в сучасному стилі. Є 3 номери для людей з обмеженими можливостями. Представлені такі види номерів: стандартний номер, стандартний номер з ліжком “king-size”, люкс, сімейний люкс, представницький номер. У стандартному оснащенні кімнат є кондиціонери, телевізори із супутниковим телебаченням, Wi-Fi, сейф, кондиціонер, робочий куточок, шафа, міні-бар, холодильник і електричний чайник з необхідним для приготування гарячих напоїв посудом. Також з кожної кімнати, що має дизайнерське оформлення, відкривається прекрасний вид на місто.

Є такі послуги: Wi-Fi, зберігання багажу, послуги харчування, прибирання номерів, room-сервіс, хімчистка, трансфер, фітнес-зал, СПА, тенісний корт, медичне обслуговування, бізнес-центр, конференц-зали, кінозал.

Постояльцям номерів вищої категорії пропонується безкоштовне користування фітнес-центром і все необхідне для прасування. В готелі дозволяється розміщення з домашніми тваринами.

Стійка реєстрації працює цілодобово, тут можна замовити послуги консьержа, скористатися камерою зберігання багажу, а також хімчисткою.

Для нарад, конференцій і свят пропонуються просторий конференц-центр і банкетний зал. Всього готель налічує 4 зали для різноманітних заходів. Найбільший зал може вмістити до 60 чоловік. Готель може надавати спеціальне обладнання: фліпчарти, білі дошки, проектори, мікрофон, телевізор, обладнання для відеоконференцій та інше.