

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ДО ЗАХИСТУ
завідувачка кафедри міжнародної
електронної комерції та готельно-
ресторанної справи
доц. Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Планування заходів з підвищення конкурентоспроможності
готельного підприємства»

Виконала:
студентка 4 курсу, групи УГРз-41
спеціальності 241 Готельно-ресторанна
справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Оргіш Марина Борисівна

Керівник:
канд.екон.наук., доц. Писаревський М.І.

Рецензент:
д-р. екон. наук, проф. Шиян Д. В.

Підсумкова оцінка:
за шкалою ЗВО: _____
кількість балів: _____
Голова Екзаменаційної комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Студента Оргіш Марина Борисівна

Курсу _____ IV _____ групи УГРЗ-41

Тема кваліфікаційної роботи : «Планування заходів з підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства » затверджена наказом від 12.04.2024 року № 4002-5/810

Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства	10.12.2023	
Визначення рівня та чинників формування конкурентоспроможності готельного підприємства	20.03.2024	
Планування заходів підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства	20.04.2024	

Термін подання роботи на кафедру 04.06.2024 р.

Термін та результати попереднього захисту (допуск/не допуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 15.05.2024 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ:

к.е.н., доц. Микола ПИСАРЕВСЬКИЙ

Дата видачі завдання 1.12.2023 р.

Завдання прийняте до виконання

Мариною ОРГІШ

Завідувачка кафедри
міжнародної електронної комерції
та готельно-ресторанної справи,

к.е.н., доц. Наталя ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

Оргіш Марина Борисівна. Планування заходів з підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства (бакалаврська робота). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 84 с. (рукопис).

Роботу присвячено питанням планування заходів з підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Досліджено суть та значення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Розглянуто методику оцінювання рівня конкурентоспроможності. Надано коротку характеристику готельного підприємства «Premier Palace Hotel». Проведено аналітичне дослідження ринкового середовища та аналіз конкурентів. Визначено рівень та оцінити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства. Обґрунтовано перспективи розвитку готельного підприємства на основі SWOT-аналізу. Заплановано напрями удосконалення конкурентних та функціональних стратегій Premier Palace Hotel та розраховано економічну ефективність планових заходів.

Maryna Orgish. Planning measures to increase the competitiveness of a hotel enterprise (bachelor's thesis). Kharkiv: KhNU named after V. N. Karazin, 2024. 84 p. (manuscript).

The work is devoted to issues of planning measures to increase the competitiveness of the hotel enterprise. The essence and meaning of competitiveness in modern business conditions are studied. The method of assessing the level of competitiveness is considered. A brief description of the hotel enterprise "Premier Palace Hotel" is given. An analytical study of the market environment and analysis of competitors was conducted. The level and competitiveness of the investigated enterprise was determined. The prospects for the development of a hotel enterprise based on a SWOT analysis are substantiated. Directions for improving the competitive and functional strategies of Premier Palace Hotel are planned and the economic efficiency of the planned measures is calculated.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Суть та значення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання	7
1.2. Бібліографічний аналіз поняття «конкурентоспроможність готельного підприємства»	13
1.3. Методика оцінювання рівня конкурентоспроможності	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	26
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Загальна характеристика готельного підприємства	28
2.2. Огляд ринку та аналіз конкурентного середовища Premier Palace Hotel Kyiv	34
2.3. Визначення рівня та оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства	40
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1. Обґрунтування перспектив розвитку готельного підприємства на основі SWOT-аналізу	50
3.2. Удосконалення конкурентних та функціональних стратегій Premier Palace Hotel.....	57
3.3. Планування комплексу заходів управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінка їх ефективності.....	64
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства визначає його успішність у конкурентному середовищі. Дослідження підходів до підвищення конкурентоспроможності є актуальним для розвитку системи управління підприємством. Підприємства сфери гостинності є ключовими учасниками у національній економіці, тому їхній успіх на міжнародних та внутрішніх ринках має велике значення. Змагання на ринках стає все більш інтенсивним, тому підприємствам потрібно постійно адаптуватися до змін у попиті, вартості ресурсів та ефективно використовувати сучасні підходи в управлінні для забезпечення рентабельності активів.

Проблема конкурентоспроможності має всесвітній характер і стає актуальною для всіх країн та підприємницьких структур. Розвиток ринку готельно-ресторанних послуг визначає стабільність та збалансованість цієї сфери, що в свою чергу є важливим для національної безпеки України. У сучасних умовах взаємодії зарубіжних та українських підприємців конкурентоспроможність України та її сфери гостинності набуває особливого значення.

Зростання конкуренції на ринку змушує компанії розглядати нові моделі розвитку та впроваджувати нові філософії існування у сферу гостинності. Витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи зростають, адже підприємства мають невизначеність щодо їх прибутковості та окупності.

Проблеми конкурентоспроможності вивчаються у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Г. Л. Азоєв, О. С. Віханський, Р. А. Фатхутдінов, А. Ю. Юданов, І. Ансофф, Д. Боумен, П. Дойль, М. Портер, Р. Уотерман та інші. Управлінню конкурентоспроможністю в готельних підприємствах присвячені праці О.Г. Михайленко, І.В. Стасюка, О.П. Барченко, В.П. Лісовського, І.В. Тимчука, В.І. Кравченко, О.П. Лисенко, М.І. Лобур, І.П. Гірняк та інші.

Таким чином, метою дослідження є процес планування заходів з

підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства через обґрунтування перспектив розвитку, вибору напрямів удосконалення конкурентних та функціональних стратегій та комплексу заходів ефективного управління. Для досягнення мети необхідно виконати ряд завдань:

- дослідити суть та значення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання;
- розглянути методику оцінювання рівня конкурентоспроможності;
- надати коротку характеристику готельного підприємства «Premier Palace Hotel»;
- провести аналітичне дослідження ринкового середовища та аналіз конкурентів;
- визначити рівень та оцінити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати перспективи розвитку готельного підприємства на основі SWOT-аналізу;
- запланувати напрями удосконалення конкурентних та функціональних стратегій Premier Palace Hotel
- розрахувати економічну ефективність планових заходів.

Об'єктом дослідження є особливості ведення господарювання в готельному підприємстві «Premier Palace Hotel Kyiv», предметом дослідження – планування заходів підвищення конкурентоспроможності на прикладі існуючого готельного комплексу.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано наступні загальні методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз і синтез, абстрагування. Інформаційною базою для написання роботи за темою планування заходів підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства слугували матеріали дослідницьких сайтів Emerald Elsevier, сайти статистичних матеріалів Ukrstat, Statista, напрацювання вчених.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 74 сторінки тексту, 17 рисунків, 17 таблиць, 2 додатки. Список джерел включає 54 назви.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та значення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання

Ринкова економіка України, яка розпочалася з часів здобуття незалежності, вже понад тридцять років розвивається за принципами конкуренції та саморегулювання. Конкуренція виступає ключовим елементом цієї системи, стимулюючи виробників до боротьби за найкращі умови виробництва і збуту продукції. Важливість конкурентоспроможності в ринковій системі відображає здатність економіки і окремих суб'єктів адаптуватися до змін і покращувати свої технічні, організаційні та маркетингові стратегії.

Конкурентоспроможність є ключовою умовою для виявлення потенціалу підприємства у ринкових умовах, де вона формується через динаміку конкуренції та відображає вплив монопольних стратегій на якість, ринки збуту та прибутковість. Вона охоплює різні аспекти, включаючи теорії порівняльних витрат Рікардо та порівняльних переваг Хекшера-Оліна, а також підходи Майкла Портера до стратегічного управління та конкурентних переваг. Теорії Адама Сміта та Девіда Рікардо заклали основи для розуміння механізмів конкуренції та конкурентоспроможності, підкреслюючи роль «невидимої руки» ринку в автоматичному регулюванні інтересів його учасників.

Фундаментальні дослідження мають місце і в наші часи, причому, варто відмітити, питання конкурентоспроможності викликає найбільший резонанс у наукових дослідженнях останніх років.

Слід відзначити, що протягом всього періоду досліджень вчених різних країн не було єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність». Навпаки, майже кожен науковець намагався зрозуміти цей термін за своїм

баченням. Це призвело до існування багатьох різних визначень цієї категорії, які значно відрізняються одне від одного. Розглянемо деякі з них. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Погляди вчених-економістів на категорію «конкурентоспроможність»

Автор визначення	Визначення конкурентоспроможності
Портер М.	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
Василенко В.О.	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства.
Должанський І.З.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.
Покропивний С.Ф.	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
Савчук О.	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає.
Нємцов В.Д.	Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
Шершньова З.Є., Оборська С.В.	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результатуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.
Дикань В.Л.	Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні.
Ярошенко С.П.	Конкурентоспроможність – є здатністю підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні. Мається на увазі, що конкурентоспроможність виробництва в основному зводиться до конкурентоспроможності продукції

Джерело: побудовано на основі [5, 12, 24, 26, 28, 32, 45]

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності підприємства пов'язані з ототожненням її з конкурентоспроможністю продукції чи послуг, масштабами розгляду на різних ринках, заміною понять із конкурентним статусом чи рівнем, а також характеристикою складових конкурентоспроможності підприємства (наприклад конкурентоспроможність виробничого чи трудового потенціалу).

Незважаючи на різні підходи до визначення її суті, основними ознаками конкурентоспроможності є порівнюваність - цей показник не впливає з внутрішньої природи об'єкта, а проявляється тільки при порівнянні його з іншими, та часовість (динамічність), адже досягнутий рівень не є постійним і може змінюватися внаслідок конкурентної боротьби та активних конкурентних стратегій.

Існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності, які можна продемонструвати у вигляді схеми (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за ознаками

Джерело: побудовано на основі [3, 23, 31]

Можемо охарактеризувати різні типи конкуренції залежно від масштабів економічних об'єктів. Конкурентоспроможність товару визначається його здатністю задовольнити потреби покупців в порівнянні з аналогічними товаровими пропозиціями на ринку, а також враховує конкурентні переваги, які включають якість товару, ціноутворення, сервіс та імідж виробника. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про ефективність його виробництва та можливість успішного реалізації.

Л. С. Кобиляцький ідентифікує чотири рівні конкурентоспроможності підприємств. Перший рівень характеризується орієнтацією керівництва на внутрішньо нейтральну організацію управління, не приділяючи особливої уваги конкурентам та споживачам, що може бути успішним лише у випадку знаходження ринкової ніші, але недостатньо ефективним у конкурентній боротьбі. Другий рівень характеризується прагненням до відповідності стандартам, встановленим основними конкурентами, проте деякі компанії можуть почати відходити від стереотипів в умовах зростаючої конкуренції. Компанії третього рівня досягають успіху завдяки функції управління та організації виробництва, переважно в контексті якості та ефективності. Компанії четвертого рівня виходять за межі своїх конкурентів у будь-якому аспекті виробництва чи управління, представляючи собою підприємства світового класу.

Компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності вважаються «стратегічно важливими підприємствами». З аналізу визначень видно, що основними ознаками конкурентоспроможності є відносний характер, релевантність в межах зовнішнього середовища та динамічність цього критерію. Це означає, що успішність економічного суб'єкта визначається порівнянням його характеристик з іншими суб'єктами на ринку, в контексті релевантного зовнішнього середовища та з урахуванням динаміки конкурентної діяльності.

Сильні сторони, здібності та ресурси підприємства є визначеними діями, що характеризують його конкурентні переваги, зокрема в економічній,

технічній та управлінській сферах. Конкурентні переваги проявляються у спроможності підприємства досягати значно кращих результатів, ніж його конкуренти, що можна виміряти різними економічними показниками. Необхідно розрізняти конкурентні переваги від потенційних можливостей, оскільки перші є фактичною реалізацією переваг покупців. Щодо стратегій здобуття конкурентних переваг, підприємства зазвичай використовують комбінацію заходів для поліпшення власної діяльності, послаблення конкурентів або зміни ринкового середовища.

Ефективна конкурентна політика та правильний споживчий вибір є ключовими умовами досягнення комерційного успіху підприємства. Існують два антагоністичні погляди щодо можливостей здобуття конкурентних переваг (рис. 1.2).

Підхід, орієнтований на споживачів, підкреслює, що підприємство отримує конкурентні переваги, коли його товари краще відповідають потребам споживачів, порівняно з конкурентами, що відповідає концепції маркетингу. Цей підхід зазвичай підтримується стратегією диференціації товару та позиціонуванням, яке здійснюється через маркетингові комунікації та стратегії просування. На відміну від цього, підхід, орієнтований на конкурентів, акцентує увагу на стратегіях протидії конкурентам, таких як лідерство за витратами та стратегії щодо погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг підприємства, де конкурентна перевага формується за рахунок збільшення прибутку, а не лояльності споживачів. У цьому випадку, підприємство досягає конкурентної переваги, знижуючи свої витрати нижче, ніж у конкурентів, завдяки комплексним заходам. Реалізація цього методу вимагає скоординованої роботи персоналу щодо вдосконалення технологій, науково-дослідної діяльності, логістики та організаційної структури підприємства.

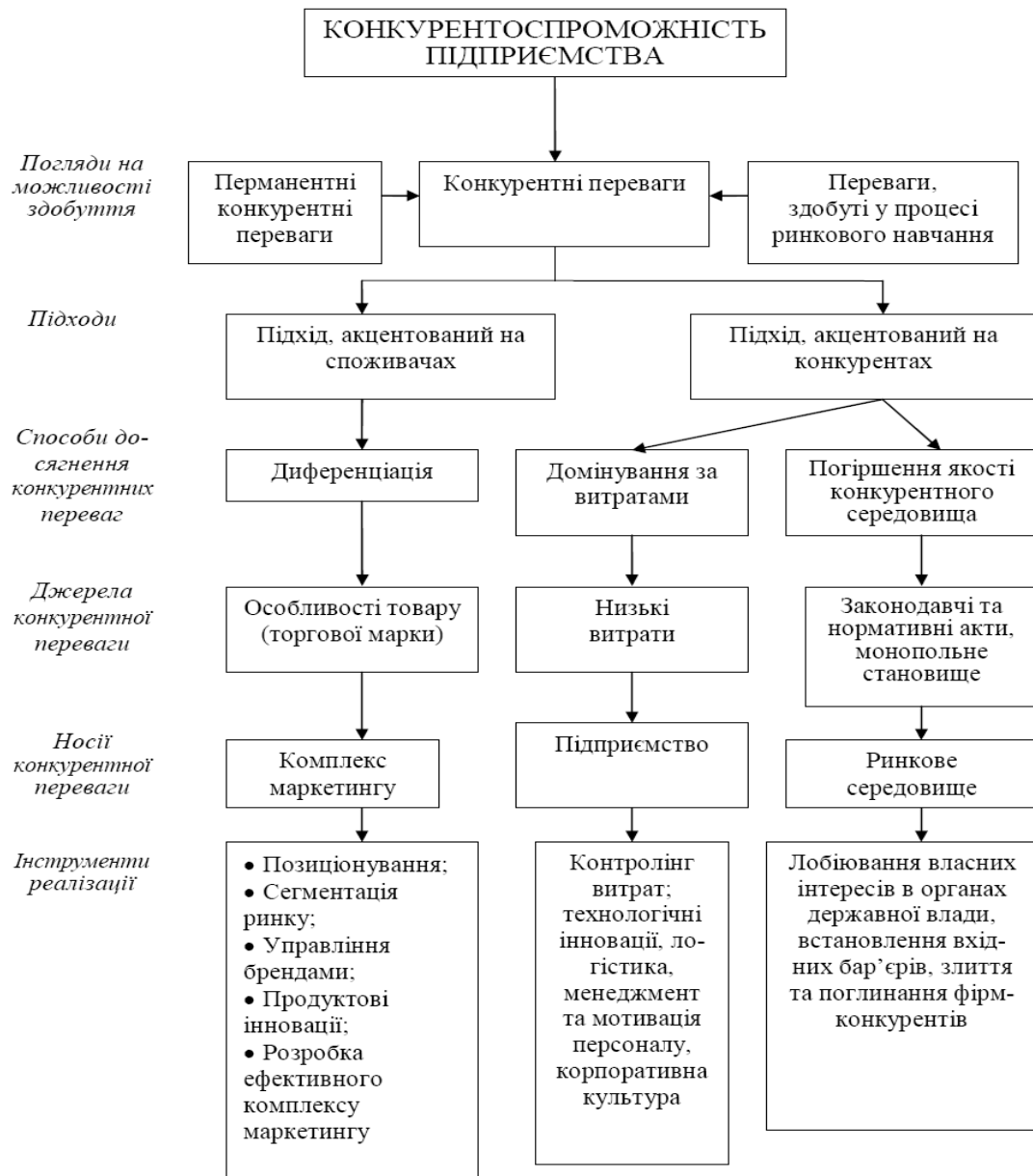


Рис.1.2. Заходи щодо посилення конкурентоспроможності підприємств

Джерело: побудовано на основі [7, 32, 30]

Підприємства націлюються на досягнення конкурентних переваг, шукаючи можливості конкуренції у своїй сфері діяльності та введення їх на ринок. Будь-яке інноваційне рішення, яке сприяє реальному збільшенню успіху підприємства на ринку, розглядається як конкурентна перевага. Вдосконалення та новаторство становлять основу цієї конкурентної переваги, вони впливають із систематичних зусиль, уваги до деталей та постійних інвестицій у відповідну галузь.

1.2. Бібліографічний аналіз поняття «конкурентоспроможність готельного підприємства»

Бібліографічний аналіз словосполучення «конкурентоспроможність готельного підприємства» включає розгляд наукових робіт, статей та досліджень, що аналізують фактори та стратегії, які впливають на здатність готелів ефективно конкурувати на ринку. Для дослідження світової наукової думки щодо актуальності обраної тематики було проведено попередній аналіз публікаційної активності в базі Scopus.

В результаті попереднього огляду встановлено, що кількість досліджень за останні декілька років суттєво зросла з 11 праць у 2011 році до 83 праць у 2023 році (рис. 1.3)

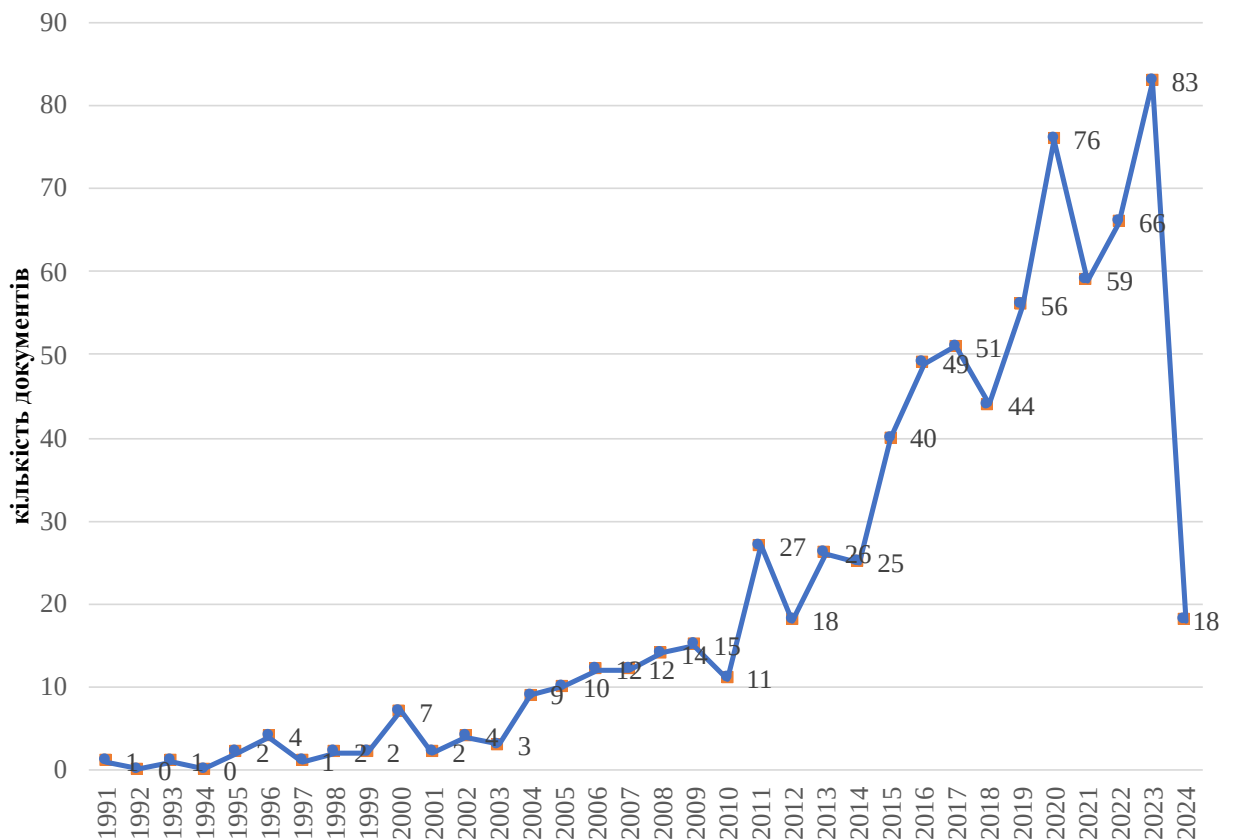


Рис.1.3. Динаміка публікацій за ключовим словосполученням «конкурентоспроможність готельного підприємства» за 1991-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [2]

Також встановлено, що за типом документів, найчастіше дане словосполучення містять статті (рис.1.4).

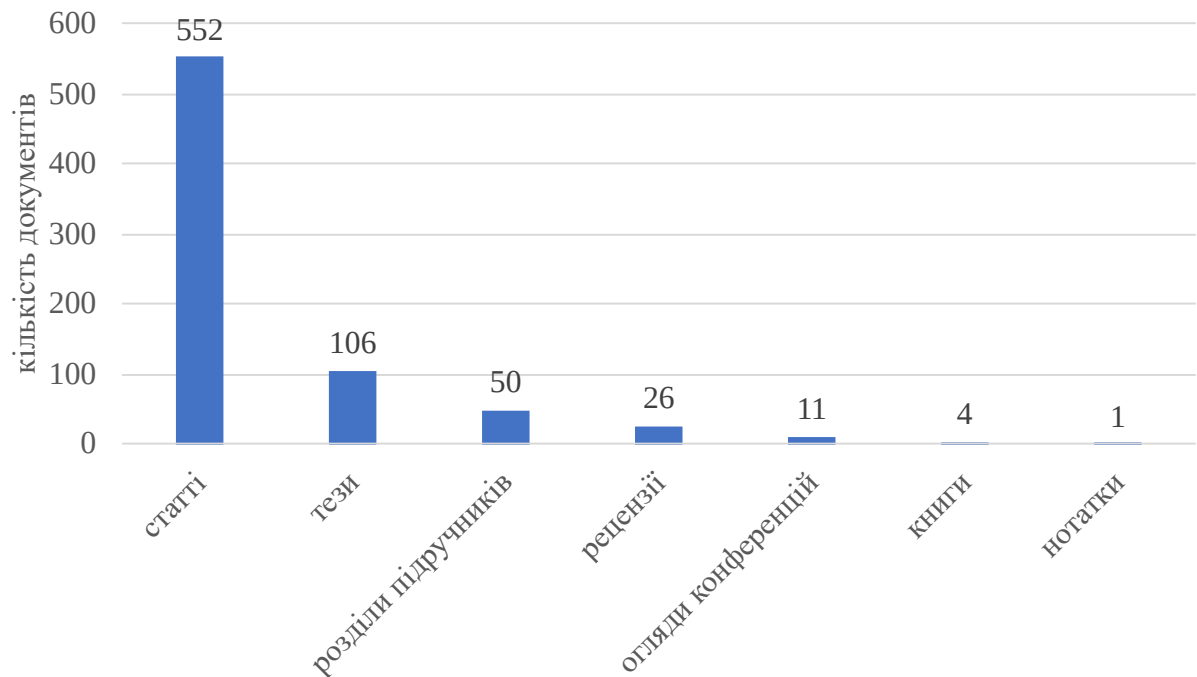


Рис.1.4. Класифікація за типом документу при пошуку ключового словосполучення «конкурентоспроможність готельного підприємства»

Джерело: побудовано на основі [2]

Найбільше публікацій за означеною тематикою демонструють іспанські вчені (103 документи за період), на другому місці Китай (79 публікацій), а на третьому Велика Британія (46 документів). Нажаль в топ-10 країн за публікаційною активністю щодо питання конкурентоспроможності готелю українські вчені не потрапили. Однак в Україні є значні перспективи бути лідером серед науковців в цій галузі (рис.1.5).

Особливо цікавим є той факт, що топ-10 країн представляють вчені з Тайваню, Індонезії, Гонконгу та Індії. Адже ці регіони відомі своєю розвинутою індустрією гостинності.

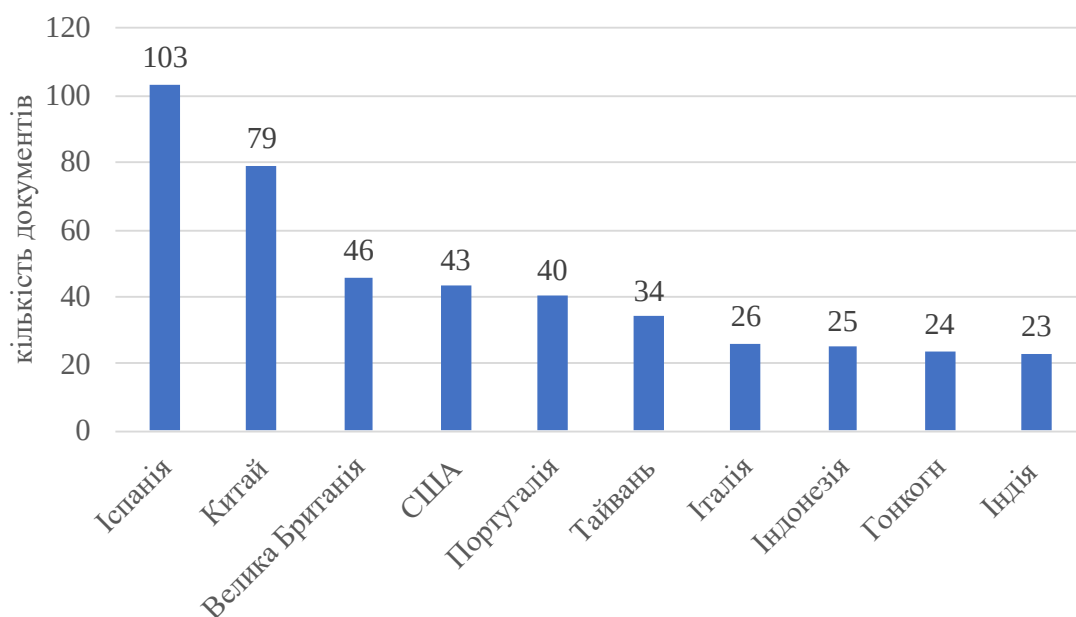


Рис.1.5. Класифікація за країною приналежності вчених, що займалися дослідженнями конкурентоспроможності готельних підприємств

Джерело: побудовано на основі [2]

Важливим для нашого дослідження є поділ отриманих з бази документів за предметною галуззю журналів, збірників та книг, в яких зустрічається термін конкурентоспроможність готельного підприємства (рис.1.6).



Рис.1.6. Класифікація публікацій за предметною галуззю за ключовим словосполученням «конкурентоспроможність готельного підприємства»

Джерело: побудовано на основі [2]

Для дослідження відібрано 750 публікацій з бази Scopus, в яких за назвою статті, ключовими словами та анотацією з допомогою програмного продукту Vosviewer було виокремлено 3117 ключових слів. Подальша деталізація відбору з частотою повторень в п'ять разів дозволила отримати 124 словосполучень порогових значень, що поділилися на 7 кластерів.

В результаті отримана бібліографічна карта, яка демонструє взаємозв'язки між отриманими угрупованнями ключових слів, що позначені відповідними кольорами (рис. 1.7).

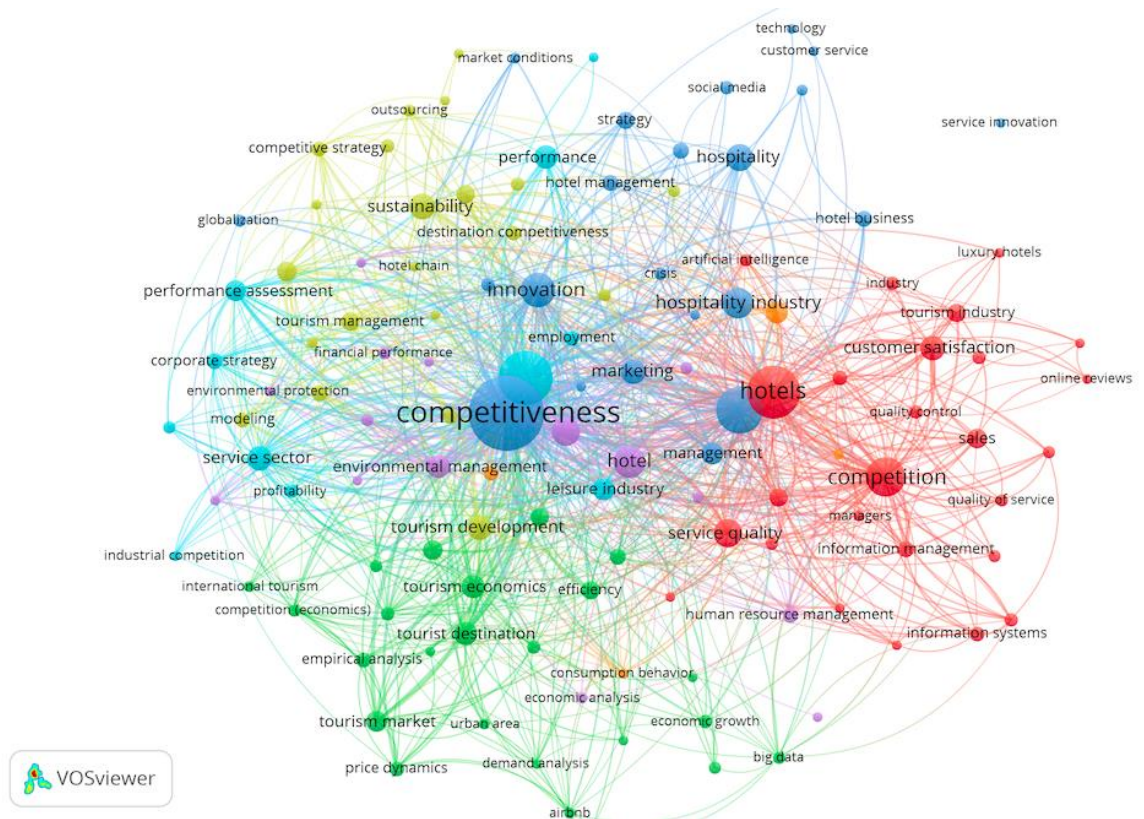


Рис.1.7 Бібліографічна карта за пошуковим запитом «конкурентоспроможність готельного підприємства» за період 1991-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [2]

Червоні кола та лінії належать до першого кластеру, в який потрапило 26 термінів, другий кластер, зелений, сформовано 24 термінами. В синій кластер входить 23 терміни, а в четвертий, жовтий, включено 21 термін. Решта,

фіолетовий (15), блакитний (11) та помаранчевий (4) містять найменшу кількість ключових слів, які споріднені в групі.

Для деталізації поділу за змістовним наповненням групування сформуємо таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Кластеризація ключових слів за пошуковим запитом
«конкурентоспроможність готельного підприємства»

Кластер	Кількість термінів	Умовна назва	Спрямування досліджень
Кластер 1 (червоного кольору)	26	Якість сервісу та гостьовий досвід	Дослідження впливу рівня сервісу та загального досвіду гостей на їхнє рішення повернутися або рекомендувати готель іншим
Кластер 2 (зеленого кольору)	24	Сталі ціннісні пропозиції	Аналіз нових підходів, бізнес-моделей, які допомагають залучити та утримати клієнтів, надаючи конкурентні ціни або вигідні пропозиції
Кластер 3 (синього кольору)	23	Управління та фінансування	Вивчення ефективності різних маркетингових рішень, включно з онлайн-маркетингом та соціальними медіа, в залученні нових гостей
Кластер 4 (жовтого кольору)	21	Корпоративна соціальна відповідальність	Огляд рішень, таких як системи управління відносинами з клієнтами, автоматизація процесів та екологічні ініціативи, які можуть підвищити конкурентоспроможність готелю
Кластер 5 (фіолетового кольору)	15	Управління репутацією та екологічна складова	Розгляд важливості дбайливого ставлення до навколишнього середовища, ресурсів, сталі управлінські практики
Кластер 6 (блакитного кольору)	11	Корпоративна стратегія	Аналіз довгострокових стратегій управління та розвитку готельного бізнесу для підтримки його конкурентоспроможності
Кластер 7 (помаранчевого кольору)	4	Поведінка споживача	Дослідження питань поведінки споживачів в контексті ставлення до якості, вибудови системи лояльності на засадах сталого розвитку

Джерело: побудовано на основі [2]

Отже, з допомогою бібліографічної карти встановлено основні напрями наукових інтересів, які можуть бути основою для поглибленого вивчення теми конкурентоспроможності готельних підприємств.

Ще одним кроком на завершення аналітичного огляду публікацій є їх

ранжування за хронологією за вже визначеними вибудованими кластерами (рис. 1.8).

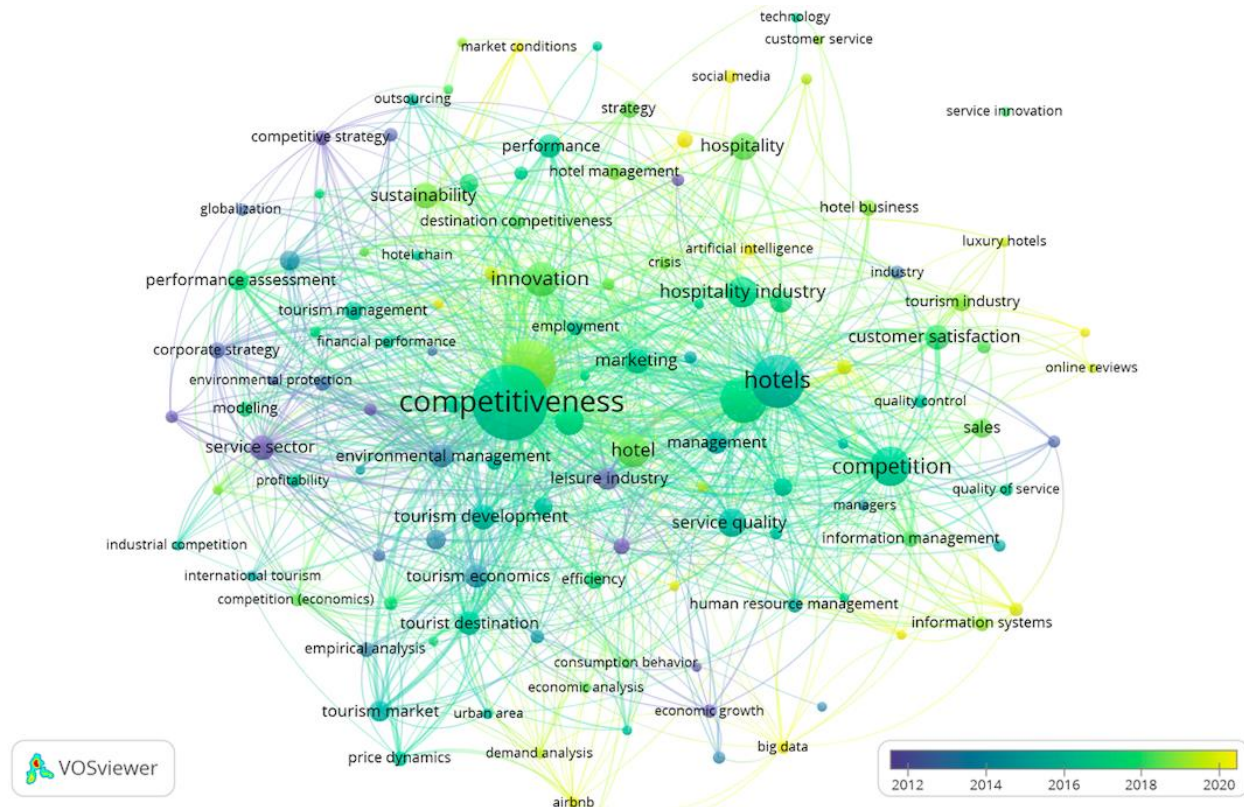


Рис. 1.8. Бібліографічна карта за хронологією публікацій пошукового запиту «конкурентоспроможність готельного підприємства»

Джерело: побудовано на основі [2]

Отже, як видно з легенди на рис. 1.8, на карті позначені темно-синім кольором найдавніші публікації, які датуються 2012 роком. З поступовим освітленням кольору від зеленого до жовтого, можемо спостерігати ключові слова, які є порівняно новими в дослідження конкурентоспроможності готельних підприємств. До них належать платформи шерингової економіки Airbnb, великі дані, соціальні медіа, сталість тощо. Таким чином, результати дослідження бібліографічного можуть бути покладені в основу пошуку стратегій конкурентоспроможності готельного підприємства, опираючись на наукові дослідження. Подальший теоретичний аналіз питань потребує розгляду методології оцінювання конкурентоспроможності, про що буде

йтися в наступному пункті кваліфікаційної роботи.

1.3. Методика оцінювання рівня конкурентоспроможності

Багато досліджень, проведених науковцями, присвячені конкурентоспроможності підприємств та методам її оцінки, проте наразі не існує загальноприйнятої методики для такої оцінки. У науковій спільноті існують кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, серед них основними є такі, як зображено на рис.1.9.

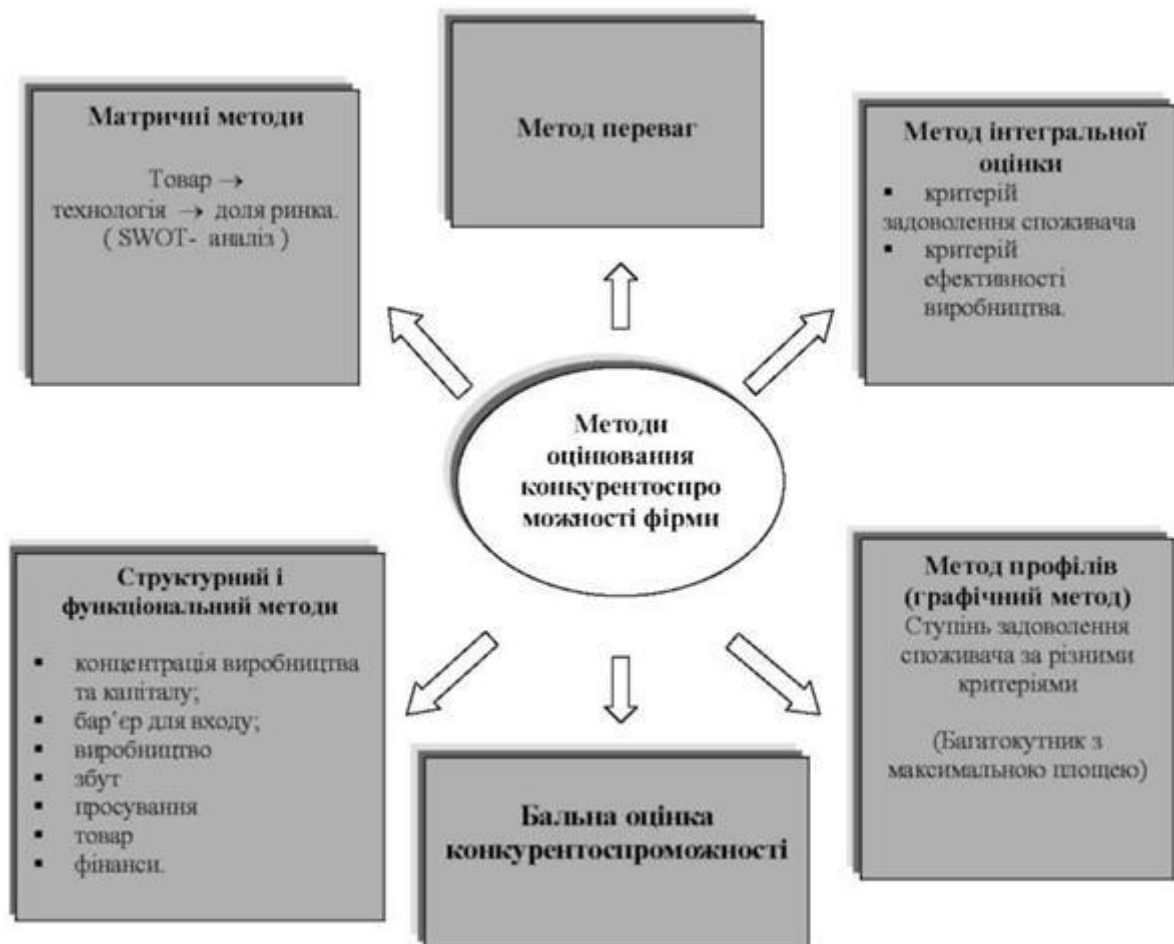


Рис. 1.9. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано на основі [25, 27, 29]

Зазначені методи суттєво різняться за своєю природою та підґрунтям формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути вигідним у різних випадках, залежно від характеру галузі, до якої відноситься об'єкт дослідження.

Останнім часом дедалі більшою популярністю користується метод визначення конкурентоспроможності, що базується на теорії конкурентних переваг, розробленої американським науковцем М. Портером. Він розрізняє два види конкурентних переваг: зовнішню і внутрішню.

Зовнішня конкурентна перевага означає перевагу властивостей товару, що створює «цінність для покупця» через більш повне задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, що може призвести до підвищення ціни продажу вище, ніж у пріоритетного конкурента, який не має такої переваги (іноді її називають перевагою у ціні товару). Еластичність попиту за ціною може служити оцінкою такої сили.

Внутрішня конкурентна перевага виникає, коли підприємство здатне ефективніше використовувати ресурси та процеси виробництва, порівняно з конкурентами, що призводить до підвищеної продуктивності та зниження витрат. Ця перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу та збільшує його рентабельність.

Ці два види конкурентних переваг, що мають відмінне походження, часто виявляються несумісними між собою. Для виявлення цих переваг використовуються такі показники, як «ринкова сила» (співвідношення максимальної ціни продажу товару підприємства та ціни конкурента) та «продуктивність» (співвідношення витрат на одиницю продукції підприємства та конкурента). Оцінка характеру переваги підприємства порівняно з конкурентами виявляється досить складним процесом.

Один із показників потенційних переваг підприємства може бути його частка на ринку. Цей показник розраховується з використанням спеціальної методики, яка включає в себе ряд критеріїв та метрик.

$$U_i^K = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1.1)$$

де U_i^K — частка ринку і-го господарського об'єкту, розрахована за кількістю реалізованої продукції;

K - кількість продукції, реалізованої і-м господарським об'єктом.

Як відмічають Должанський І. та Загорна Т., оскільки продукція, яку виробляють підприємства, часто відрізняється за рівнем якості та характеристиками, рекомендується обчислювати частку ринку в грошовому виразі. (U_i^B):

$$U_i^B = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (1.2)$$

P – обсяг продажу і-го господарського об'єкту ;

n – кількість господарських об'єктів, які функціонують на цьому ринку.

Ж.-Ж. Ламбен запропонував використовувати графік конкурентоспроможності, який відображає обидва типи конкурентних переваг, що можна виявити за допомогою ринкової сили та продуктивності (рис. 1.10).

Аналіз конкурентоспроможності з використанням цього методу дозволяє готельному підприємству правильно позиціонувати себе та визначати відповідну стратегію, формулювати пріоритетні цілі. Іншим підходом до визначення критерію ефективної конкуренції є функціональний. Згідно з цим методом найбільш конкурентоспроможним вважається підприємство, де краще організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної з служб впливає значна кількість факторів і ресурсів підприємства.



Рис. 1.10. Графік конкурентоспроможності за Ж.-Ж. Ламбенем

Джерело: побудовано на основі [14, 16, 18, 45]

Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. Оцінка базується на аналізі чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності:

Перша група охоплює показники ефективності управління процесом та економічності затрат. Вона включає в себе оцінку раціональності експлуатації основних засобів, досконалість сервісу і організацію праці на підприємстві. До цих показників належать витрати на одиницю, фондівіддача, рентабельність послуги і продуктивність праці.

Друга група охоплює показники ефективності управління оборотними коштами і фінансовою стійкістю готельного підприємства. Вона включає оцінку незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, його здатність до розрахунків за борги та здатність до стабільного розвитку у майбутньому, які відображаються у коефіцієнтах автономії та оборотності оборотних засобів.

Третя група охоплює показники ефективності управління збутом та просуванням послуги на ринку через рекламні заходи та стимулювання. Це включає рентабельність продажів, коефіцієнт завантаження номерного фонду і ефективність рекламних заходів і стимулювання збуту.

Четверта група включає показники конкурентоспроможності послуги, такі як якість і ціна.

Кожен з них має різні ступені важливості для розрахунку конкурентоспроможності готельного підприємства (Кп/п).

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної:

$$Kn/n = 0,15En + 0,29\Phi n + 0,23Ec + 0,33Kt \quad (1.3),$$

де E_n – значення критерію ефективності господарської діяльності готельного підприємства;

Φn – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_c – значення критерію ефективності організації, збуту і просування послуги на ринку;

K_t – значення критерію конкурентоспроможності послуги.

$$En = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40Pm + 0,10П \quad (1.4),$$

де B – відносний показник витрат на одиницю послуги;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

P_t – відносний показник рентабельності послуги;

$П$ – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi n = 0,29Ka + 0,20Kn + 0,36Kл + 0,15Ko \quad (1.5),$$

де K_a – відносний показник автономії готельного підприємства;

Кп – відносний показник платоспроможності готельного підприємства;

Кл – відносний показник ліквідності;

Ко – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$Ec = 0,37Pn + 0,29Kз + 0,21Kм + 0,13Kр \quad (1.6),$$

де Рп – рентабельність продажів;

Кз – затовареність запасами;

Км – завантаження номерного фонду;

Кр – ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства (Кп/п) є важливим аспектом аналізу його діяльності. Вона об'єднує ключові показники господарської продуктивності, що дозволяє швидко та об'єктивно оцінити його позицію на ринку. Використання цього методу дозволяє порівнювати показники протягом різних періодів часу та використовувати його для оперативного контролю служб підприємства.

Один із методів оцінки конкурентоспроможності підприємства – «метод профілів». Цей метод визначає критерії задоволення потреб споживачів, встановлює їх ієрархію та порівнювальну важливість, а також порівнює техніко-економічні характеристики послуги з характеристиками конкурентів. Проте, його недолік полягає в обмеженій застосовності, оскільки він не враховує ефективність господарської діяльності та відповідний лише для підприємств, які спеціалізуються на одному виді послуг.

Для оцінки конкурентоспроможності існують також інші підходи, такі як багатокутники конкурентоспроможності, які використовуються для аналізу окремих товарів, фірм і галузей (рис. 1.11).

Перелік оцінки показників відбирається експертами чи підприємством, яке оцінює конкурентоспроможність. Чим більша площа багатокутника, тим вище показники конкурентоспроможності окремих товарів, фірм, галузей.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств базуються на аналізі конкурентного середовища у динаміці. Ці

методи використовують теорію життєвого циклу товару і технології. Згідно з цією концепцією, кожен вид послуги чи технології проходить етапи впровадження, зростання, насичення і спаду. На кожному етапі готелю можна реалізувати свої послуги в різних масштабах, що відображається на частці ринку та динаміці продажу. Один із таких методів - SWOT-аналіз, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони готельного підприємства, а також можливості та загрози в його діяльності. Це дозволяє визначити привабливі напрямки маркетингових зусиль, на яких можна побудувати конкурентні переваги, а також врахувати потенційні загрози для фірми.



Рис. 1.11. Багатокутник конкурентоспроможності готельного підприємства

Джерело: побудовано на основі [15, 16, 18, 48]

Бенчмаркінг, один із найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності, розглядається як метод виявлення того, що інші

роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій. Ціль бенчмаркінгу полягає в надійному встановленні ймовірності успіху підприємства на ринку. Він застосовується для порівняння параметрів, таких як ринкова частка, якість продукції, ціна, рентабельність, технології виробництва та інші. Його користь полягає в перегляді ефективності компанії, встановленні нових пріоритетів, та можливості знайти незаповнені ринкові ніші. Це дозволяє зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності компанії порівняно з конкурентами і світовими лідерами. Аналіз впровадження кращих методів та технологій може призвести до збільшення прибутковості, конкурентоспроможності та задоволення потреб покупців.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Встановлено, що розбіжності у визначенні поняття конкурентоспроможності підприємства пов'язані з ототожненням її з конкурентоспроможністю продукції чи послуг, масштабами розгляду на різних ринках, заміною понять із конкурентним статусом чи рівнем, а також характеристикою складових конкурентоспроможності підприємства. При цьому основними ознаками конкурентоспроможності є порівнюваність, що не впливає з внутрішньої природи об'єкта, а проявляється тільки при порівнянні його з іншими, та динамічність адже досягнутий рівень не є постійним і може змінюватися внаслідок конкурентної боротьби та активних конкурентних стратегій. Проведений бібліографічний аналіз в базі Scopus за пошуковим запитом конкурентоспроможність готельного підприємства свідчить про зростання публікаційної активності за останні десять років. За типом документів, що підлягали вивченню, переважну більшість (74%) становлять наукові статті. Найбільша кількість публікацій представлена іспанськими, китайськими та британським вченими. За ключовими словами з використанням кластерного аналізу було побудовано бібліографічну карту, яка умовно згрупувала напрями досліджень за пошуковим запитом у сім

кластерів, що включають якість сервісу та гостьовий досвід, стали ціннісні пропозиції, управління та фінансування, корпоративну соціальну відповідальність, управління репутацією та екологічну складову, корпоративну стратегію та поведінку споживача.

Встановлено, що для оцінювання конкурентоспроможності готельного підприємства використовують різні методики, на зразок графіка конкурентоспроможності Ламбена, багатокутник конкурентоспроможності, бенчмаїркінг тощо.

РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика готельного підприємства

Кваліфікаційна робота виконувалася за матеріалами Premier Palace Hotel Kyiv, який належить до класу п'ятизіркових готелів, має столітню історію та входить до складу мережі готелів Premier Hotels and Resorts.

Готель знаходиться в центрі Києва та є представником готелів високого рівня обслуговування та комфорту. У 2009 році готель був нагороджений шістьма зірками та сімома смугами за системою Stars and Stripes, яка є всесвітньо відомою організацією, визнаною в галузі гостинності. Крім того, консьєрж готелю має в своєму розпорядженні «Золоті ключі», які були видані йому найбільшою та визнаною у світі гільдією Les Clefs d'Or. Увійшовши в «ТОП найзнаменитіших готелів світу», Premier Palace Hotel Kyiv став важливим елементом готельної карти України.

Згідно з даними, залізничний вокзал розташований у п'ятнадцяти хвилинах від Premier Palace Hotel Kyiv, міжнародний аеропорт «Бориспіль» доступний за п'ятдесят хвилин, а до аеропорту Київ гостям готелю можна дістатися за двадцять п'ять хвилин. Недалеко, на відстані 100 метрів, розташована головна вулиця Києва - Хрещатик, а з вікон готелю можна побачити Володимирський і Михайлівський собори, а також церкву Святої Софії.

Premier Palace Hotel Kyiv був відкритий ще в 1912 році, а його будівництво розпочалося у 1909 році. Готель відомий своєю культурною спадщиною та унікальністю. Під керівництвом відомого будівельного підрядника Лева Гінзбурга в ньому були впроваджені передові інженерні технології. За час свого існування готель пройшов крізь різні перетворення,

від функціонування як консульство Німеччини до назви «Україна», а пізніше – «Прем'єр Палац Готель».

Серед відомих гостей готелю були Володимир Висоцький, Володимир Маяковський, Любов Орлова, Жан Рено, Софі Лорен, Брайан Адамс та інші світові знаменитості. У початку XXI століття готель пройшов повну реконструкцію та став першим готелем в Києві та Україні з п'ятьма зірками.

У готелі з'явилися тематичні номери, що відтворюють різні історичні епохи, а також номери, названі на честь відомих гостей. Ресторани готелю пропонують широкий вибір страв, від екологічно чистих продуктів до вишуканих страв високої кухні.

Крім того, готель має сучасно обладнаний Wellness Club, де гості можуть відпочити в басейні, сауні, та отримати послуги масажу. Для зручності гостей, готель пропонує послуги трансферу, паркування та консьєрж-сервісу. На випадок повітряної тривоги готель обладнаний укриттям, де гості можуть знайти захист та необхідні ресурси.

На рис.2.1 наведено основні ключові характеристики готелю, що є його конкурентними перевагами.



Рис.2.1.Ключові характеристики господарювання Premier Palace Hotel Kyiv

Джерело: побудовано на основі [41]

Premier Palace Hotel Kyiv відомий своїми розкішними і просторими номерами, які відзначені елегантним дизайном і сучасними зручностями. Гості можуть насолоджуватися комфортабельними ліжками, великими вікнами з видом на місто або внутрішній двір.

Готель пропонує широкий вибір ресторанів та барів, де гості можуть смакувати страви різних кухонь світу, а також насолоджуватися авторськими коктейлями та напоями.

Персонал Premier Palace Hotel Kyiv завжди готовий задовольнити потреби своїх гостей, забезпечуючи їм найвищий рівень обслуговування та уваги до деталей.

Готель активно співпрацює з мистецькими організаціями та провідними культурними подіями міста, що дозволяє гостям насолоджуватися різноманітними мистецькими заходами під час перебування.

Premier Palace Hotel Kyiv пропонує великий вибір конференц-залів та зручні умови для проведення корпоративних заходів, конференцій та вечірок.

Дослідження сайту готелю створює приємне враження та відчуття когнітивної легкості. Для зручності клієнтів на сайті є дві опції «Вибір за номером» та «Вибір за тарифами» (останніх два варіанти «Найкращий гнучкий тариф» (безкоштовне скасування бронювання та найкращий тариф - Делюкси та Люкси). Візуальний супровід зручностей номерного фонду доповнено 3D туром коридорами та конференц-залами готелю. Окремо надані акційні пропозиції, але їх обмежена кількість, як того і потребує готель відповідного класу. Номери представлені чотирма категоріями: стандартні категорії, тематичні люкси, іменні люкси та представницький поверх. Останні дві позиції є не активними та бронюються для гостей відповідного статусу. Для зручності на сайті передбачено вісім валют, які можна обирати при здійсненні бронювання. Також сайт є двомовним - українська та англійська версії.

Для ознайомлення з ціновою політикою готелю за існуючими комерційними пропозиціями та особливостями експлуатації номерного фонду використаємо дані табл. 2.1 -2.2.

Таблиця 2.1

Варіанти розміщення гостей за комерційною пропозицією
«Найкращий гнучкий тариф» від Premier Palace Hotel Kyiv

Назва номеру	вартість	Опис
Класичний одномісний номер (площа 23м ²)	10149 УАН за ніч	Затишний однокімнатний номер середньою площею 23 м ² , ванна – 4,6 м ² . Ширина ліжка 140 см. Серед номерів цієї категорії є 3 номери з адаптованими ванними кімнатами для людей з обмеженими фізичними можливостями.
Класичний двомісний номер (площа 26 м ²)	10994 УАН за ніч	Однокімнатний номер середньою площею 26 м ² , ванна – 4,8 м ² (більшість ванних обладнані біде). Ширина ліжка 160 см. Номер чудово підходить для тих, хто подорожує один або приїхав у Київ у службових справах.
Класичний двомісний з балконом (26 м ²)	11840 УАН за ніч	Однокімнатний номер середньою площею 26 м ² , ванна – 4,9 м ² (більшість ванних обладнані біде). Ширина ліжка 160 см. Номер чудово підходить для тих, хто подорожує один або приїхав у Київ у службових справах.
Номер Прем'єр з широким ліжком (30,3 м ²)	11840 УАН за ніч	Однокімнатний двомісний номер середньою площею 30,3 м ² , ванна – 5,3 м ² (більшість ванних обладнані біде). Ширина ліжка 180 см (King Size). Номер ідеально підходить для пар та ділових людей, які потребують більше комфорту. Можливе розміщення в номері з одним широким ліжком.
Номер Прем'єр з роздільними ліжками (30 м ²)	11840 УАН за ніч	Однокімнатний двомісний номер середньою площею 30 м ² , ванна – 5,1 м ² (ванна кімната обладнана біде). Два окремі ліжка завширшки від 100 до 120 см кожне. Можливе розміщення в номері з одним двома роздільними.
Номер Прем'єр з широким ліжком з балконом (31 м ²)	12686 УАН за ніч	Однокімнатний двомісний номер середньою площею 31 м ² , ванна – 5,4 м ² (більшість ванних обладнані біде). Ширина ліжка 180 см (King Size). Номер ідеально підходить для пар та ділових людей, які потребують більше комфорту. Можливе розміщення в номері з одним широким ліжком.
Сімейний номер (60 м ²)	28754 УАН за ніч	Затишний сімейний номер середньою площею 60 м ² . Ліжка шириною 160 см та 140 см. Номер ідеально підходить для сімей з дітьми, оскільки складається із двох опочивалень із окремим входом та дверима між кімнатами. До кожної опочивальні прилягає окремий санвузол. У кожній опочивальні телевізор та безкоштовний Wi-Fi.

Джерело: побудовано на основі [41]

Другий пакет пропозицій стосується делюксів та люксів (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Варіанти розміщення гостей за комерційною пропозицією
«Найкращий тариф - Делюкси та Люкси» від Premier Palace Hotel Kyiv

Назва номеру	вартість	Опис
Делюкс (площа 37 м2)	18817 UAH за ніч	Двокімнатний номер середньою площею 37 м2. Номер складається з вітальні та опочивальні. В номері – гостьовий туалет та ванна кімната (обладнана біде). Ширина ліжка від 160 см.
Двокімнатний люкс (54 м2)	23046 UAH за ніч	Двокімнатний номер середньою площею 54 м2. Номер складається з вітальні та опочивальні. В номері – гостьовий туалет та ванна кімната (обладнана біде). Ширина ліжка від 160 до 180 см.

Джерело: побудовано на основі [41]

У контексті воєнного стану в Україні, Premier Palace Hotel Kyiv відзначається наданням ресторанного сервісу в різних локаціях, які сприяють вишуканому харчуванню та комфортному перебуванню гостей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Огляд ресторанних приміщень готелю та їх робочих годин

Назва	Опис	Години роботи
Ресторан IKIGAI	Цей заклад славиться своєю авторською азіатською кухнею, яка відзначається використанням найсвіжіших преміальних морепродуктів та оригінальних кулінарних виробів	З 12:00 до 22:00 щодня
Панорамний ресторан ATMOSPHERA	Розташований на даху готелю, цей ресторан відкриває захоплюючі види на центр міста, зокрема на Хрещатик, Бессарабський ринок та Олімпійський стадіон. У меню пропонується вишукана авторська кухня з італійськими та азійськими мотивами	З 12:00 до 23:00 щодня (відкриття 8 травня).
Бар 1909	Цей атмосферний лобі-бар пропонує страви європейської кухні та різноманітний вибір напоїв	Цілодобово
Ресторан TERRACOTTA	Цей панорамний італійський ресторан доступний лише за запитом для проведення заходів	
Сніданки	Розкішна шведська лінія сніданків обслуговується в ресторані IKIGAI	щодня з 7:00 до 11:00
Обслуговування в номерах	Гостям, які прагнуть провести романтичний вечір або просто не бажають відвідувати ресторан, доступна послуга Room Service.	

Джерело: побудовано на основі [41]

Готель має власний Premier Palace Wellness Club, де надаються різноманітні послуги для забезпечення комфортного і здорового перебування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Огляд послуг Premier Palace Wellness Club

Послуги		Вартість
Аква-зона	басейн комплекс саун: фінська та римська парна джакузі зона відпочинку	понеділок – четвер з 9:00 до 16:00 – 1700 грн з 9:00 до 21:00 – 2000 грн п'ятниця, субота і неділя з 9:00 до 21:00 – 2000 грн Діти до 6 років - безкоштовно. З 6 до 14 років: -50%.
Зали для тренувань	Тренажерний зал Аеробний зал Pole dance studio	щоденно з 7:00 до 21:00 Індивідуальні тренування в тренажерному залі та з бойових мистецтв від 1000 грн
Масажі та спа-догляд (понад 30 програм)	SPA-догляд за обличчям Mesoestic (Іспанія) (програми «Антистрес», «Energy C», «Колаген», «Сяйво ДНК») SPA-догляд для чоловіків TALGO (Франція) (Експрес догляд від втоми, зволоження та відновлення), Масажі (класичний розслабляючий, масаж шийно-комірцевої зони, масаж спини, хіромасаж обличчя, хіромасаж тіла, масаж для дітей)	від 900 грн до 10600 грн за процедуру
Спа-день (гостьовий візит)	басейн комплекс саун: фінська та римська парна джакузі зона відпочинку біля басейну тренажерний зал	понеділок – четвер з 9:00 до 16:00 – 1700 грн з 9:00 до 21:00 – 2000 грн п'ятниця, субота і неділя з 9:00 до 21:00 – 2000 грн
Клубні карти	Карти Gym - відвідування тренажерного зала; Aqua - відвідування аква-зони: басейн, комплекс саун, джакузі; Gym + Aqua - тренажерний зал та аква-зона; FAMILY ALL DAY (9:00-21:00) - 2 дорослих, 2 дітей до 14 років; Діти до 6 років – безкоштовно (тільки у супроводі дорослих).	від 6600 грн до 30500 грн на місяць від 16000 грн до 73000 на три місяці від 24000 грн до 110000 грн на шість місяців від 35 000 до 150000 грн на рік

Джерело: побудовано на основі [41]

Отже, готельне підприємство Premier Palace Hotel Kyiv забезпечує повний пакет послуг, розрахований на будь-який тип відпочинку. Гості можуть відвідувати ресторани та бари, займатися спортом в тренажерному та аеробному залах, басейні, оздоровлюватися в саунах та парних, отримати насолоду від spa-процедур та масажу. Також передбачена послуга підписки в програмі лояльності закладу. Для власників активних Клубних карт Aqua, Gym + Aqua, FAMILY та Premier надається широкий спектр послуг.

Загалом, Premier Palace Hotel Kyiv відомий своїм вишуканим середовищем, високим рівнем обслуговування та розкішними умовами проживання, які приваблюють як бізнес-мандрівників, так і туристів, які шукають розкішність та комфорт. Тож, дослідивши внутрішнє середовище готельного підприємства, вивчивши перелік його послуг та цінову політику, ознайомимося з конкурентним середовищем, яке будемо розглядати локально, в місті Києві.

2.2. Огляд ринку та аналіз конкурентного середовища Premier Palace Hotel Kyiv

Аналітичні дані консалтингових компаній, що займаються дослідженням ринку індустрії гостинності в Україні, свідчать про коливання рівня завантаженості готелів. Так у першому півріччі 2023 року середній рівень завантаження провідних мереж становив 60% і варіювався від 40% до 75% залежно від комплексу. Це хороші показники, якщо порівнювати із загальною заповнюваністю на готельному ринку Києва.

Згідно з аналізом HotelMatrix за перше півріччя 2023 року, завантаження номерного фонду у столиці становило 21%, що є найнижчим серед регіонів, що розглядалися. Інші міста, такі як Львів (51%), Буковель (45%), та Одеса (25%), мали вищі показники. Порівнюючи із іншими регіонами, можна очікувати, що в Києві також будуть нижчі показники ADR і RevPAR, що становлять відповідно 1912 і 402 гривні.

Дані консалтингової компанії EY Ukraine також вказують на варіацію заповненості готелів у Києві від 15% до 25% впродовж перших шести місяців року, з рівнем досягнення 25% станом на червень. Завдяки специфіці розміщення – міксу стандартних номерів і апартаментів, а також досвіду роботи з міжнародними організаціями та корпоративними клієнтами – Premier Palace Hotel Kyiv зберігає стабільно високий рівень завантаження, який перевищує середні показники на ринку.

Викликом та можливістю для готелю є проведення подій та конференцій, а також зростання уваги міжнародної преси та візитів закордонних делегацій, які позитивно впливають на загальну заповненість об'єктів розміщення.

Готель Holiday Inn Kyiv (частина мережі Inter Continental Hotels Group) успішно утримує та навіть збільшує відсоток завантаження в порівнянні з середніми показниками ринку, завдяки лояльності партнерів та проведенню заходів.

Висока заповненість готелів у високому ціновому сегменті пояснюється переважно інтересом іноземних гостей до цього сегменту, що відображається у показниках, які досягають 29% у червні 2023 року та 31% протягом першого півріччя, що є стабільною тенденцією у порівнянні з попереднім роком.

Для аналізу конкурентного середовища досліджуваного суб'єкту господарювання було відібрано додатково вісім готелів столиці: Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Hyatt Regency Kyiv, Radisson Blu Hotel Kyiv Podil, Opera Hotel Kyiv, ibis Kiev City Center, Hotel Ukraine. Всі вони належать до високого цінового сегменту ринку та мають подібний спектр послуг, як і в Premier Palace Hotel Kyiv.

У першому кварталі 2023 року середнє значення заповненості п'ятизіркових готелів столиці коливалося від 28% до 40%. Цей показник виявився вищим, ніж у відповідний період 2021 року.

До групи провідних готельних підприємств міста Києва належать (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Група провідних готелів Києва, що формують конкурентне середовище
для об'єкта досліджень

Готельне підприємство	Короткий опис
Premier Palace Hotel Kyiv (досліджуване підприємство)	Розташований в центрі міста, цей готель відомий своєю розкішню та історичною атмосферою.
Hilton Kyiv	Міжнародний мережевий готель, що пропонує розкішні номери та широкий спектр послуг
InterContinental Kyiv	Готель, розташований у серці історичного Києва, відомий своїми розкішними номерами та видами на Дніпро
Fairmont Grand Hotel Kyiv	Елегантний готель на набережній Хрещатик, який відомий своєю розкішню та високим рівнем сервісу
Hyatt Regency Kyiv	Міжнародний готельний ланцюг, який пропонує комфортабельні номери та ресторани з міжнародною кухнею
Radisson Blu Hotel Kyiv Podil	Готель у старовинному районі Поділ, відомий своїм сучасним дизайном та зручним розташуванням
Opera Hotel Kyiv	Унікальний готель, який пропонує вишукані номери та ресторани з традиційною та авторською кухнею
ibis Kiev City Center	Готель в центрі міста, відомий своєю доступністю та комфортними умовами проживання
Hotel Ukraine	Історичний готель на Майдані Незалежності, який пропонує великі номери з видом на місто та Дніпро

Розглянемо яке місце за часткою ринку займають підприємства, що надають готельні послуги на ринку гостинності міста Києва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рейтинг готельних підприємств за обсягами наданих послуг у
грошовому виразі, 2022-2023 рр.

Готельні підприємства	Ранг		Частка ринку, %	Зміна частки ринку, %	Темп приросту, %
	2022	2023			
Premier Palace Hotel Kyiv (досліджуване підприємство)	1	1	4,6	-0,2	9,9
Hilton Kyiv	2	2	4,2	0	13,7
InterContinental Kyiv	4	3	4,0	-0,2	8,0
Fairmont Grand Hotel Kyiv	3	4	3,7	-0,1	9,9
Hyatt Regency Kyiv	5	5	3,5	0,4	29,7
Radisson Blu Hotel Kyiv Podil	6	6	2,9	0,1	19,0
Opera Hotel Kyiv	8	7	2,7	0,2	20,6
ibis Kiev City Center	7	8	2,7	-0,1	11,6
Hotel Ukraine	9	9	2,5	0	12,5
Інші			48,3	-0,4	12,7

Для більш детального дослідження специфіки формування конкурентного середовища готельних підприємств розглянемо дві пари близьких за рівнем конкурентоспроможності, але відмінних у своїй конкурентній політиці готельних підприємства. InterContinental Kyiv та Hyatt Regency Kyiv – обидва готелі розташовані у центрі міста та пропонують висококласний сервіс та вдале розташування, мають вишукані номери, ресторани з авторською кухнею та багато інших зручностей для гостей. Fairmont Grand Hotel Kyiv та Hilton Kyiv – ці готелі славляться своєю високою якістю обслуговування та широким вибором послуг для гостей. Вони розташовані у центральній частині міста та пропонують зануритись в розкішну атмосферу відпочинку.

Для аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі застосовують методику, запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом. Результати такого аналізу дають можливість розробити стратегію, відповідну до ситуації в галузі, та прийняти рішення щодо інвестицій у її розширення. Процес аналізу передбачає кілька етапів. На початковому етапі визначаються основні економічні показники галузі. На наступних етапах аналізу встановлюються конкурентні сили та їхній вплив на галузь, виявляються фактори, що змінюють структуру цих сил, а також визначаються компанії з найсильнішими та найслабкішими конкурентними позиціями. На заключних етапах аналізу проводиться прогнозування дій стратегічних конкурентів, встановлення ключових факторів успіху та прийняття остаточного рішення щодо привабливості галузі та досягнення високого рівня прибутковості.

Аналіз конкуренції в галузі базується на ретельному вивченні конкурентної боротьби, яка спостерігається серед учасників. Визначення джерел цієї боротьби та оцінка впливу конкурентних сил є ключовими для розроблення ефективної стратегії. Професор Майкл Портер ідентифікував п'ять основних конкурентних сил: суперництво всередині галузі, заміщення продуктів з інших галузей, можливість появи нових конкурентів, вплив

постачальників та споживачів на умови ринку. Компанії, конкуруючи за потенційних покупців та підвищення довіри громадськості, прагнуть бути максимально прозорими та акцентувати увагу на якості товарів і своєму ставленні до навколишнього середовища. Формулювання місії підприємства є важливим етапом для встановлення стратегічних орієнтирів та цілей компанії.

Висловитися відносно своїх орієнтирів їм дозволяє місія підприємства, яка, у свою чергу, є базою для встановлення їх цілей (стратегічних орієнтирів) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика стратегічного бачення готельних підприємств-конкурентів

Назва	Місія	Мета (стратегічне бачення)
1	2	3
InterContinental Kyiv	Місія зосереджується на наданні найвищого рівня гостинності та комфорту для своїх гостей, сприяючи незабутнім досвідом перебування. Вони можуть прагнути створити атмосферу розкоші та вишуканості, де кожен гість відчуває себе важливим та особливим. Місія готелю може також включати забезпечення персоналом високого рівня сервісу та відповідальність за задоволення потреб кожного гостя.	Мета стати першим вибором для гостей, які шукають розкішне та комфортне перебування в центрі Києва. Через забезпечення вищого рівня обслуговування, надання розмаїтих послуг та зручностей, які відповідають потребам сучасних мандрівників та бізнесменів. Створення атмосфери елегантності та привітності, яка відповідає стандартам готелів мережі InterContinental та робить його бажаною локацією для відпочинку та проведення подій будь-якого масштабу в Києві.
Hyatt Regency Kyiv	Місія готелю Hyatt Regency Kyiv полягає в створенні незабутніх вражень для своїх гостей, надаючи вищий рівень сервісу, комфорту та гостинності. Готель прагне забезпечити найвищий стандарт обслуговування та створити атмосферу, де кожен гість відчуває себе особливим та поважаємим.	Метою є створення неповторного досвіду для кожного гостя, надаючи першокласний сервіс, розкішні умови проживання та відчуття затишку. Ми прагнемо бути визнаними як лідери готельної галузі у Києві, забезпечуючи інноваційні рішення та бездоганний сервіс для задоволення потреб навіть найвибагливіших гостей. Наша мета полягає в тому, щоб кожен гість почувався особливим та відчував справжній дух гостинності під час перебування у нашому готелі

Fairmont Grand Hotel Kyiv	Створення незабутніх вражень для кожного гостя, поєднуючи вишуканість, розкіш та бездоганний сервіс. Ми прагнемо бути символом елегантності та розкоші в серці Києва, пропонуючи неперевершені послуги та вишуканість в усьому, що ми робимо. Наша місія полягає в тому, щоб кожен гість відчував себе особливим та отримував найвищу якість обслуговування, яка відповідає його найвищим очікуванням.	Стати провідним готелем у Києві, який відзначається вишуканістю, розкошню та бездоганим обслуговуванням. Ми прагнемо створити неперевершене середовище для наших гостей, де кожен може відчувати себе особливим та отримати незабутні враження від свого перебування. Наша мета полягає в тому, щоб впроваджувати інноваційні підходи до готельного бізнесу, підвищувати стандарти обслуговування та створювати середовище, яке відповідає найвищим стандартам розкоші та гостинності.
Hilton Kyiv	Створення неповторного досвіду для кожного гостя, надаючи вишуканість, комфорт та відчуття розкоші. Ми прагнемо стати символом вищої якості та гостинності в Києві, надаючи першокласний сервіс, інноваційні рішення та особистий підхід до кожного гостя. Наша місія полягає в тому, щоб кожен відвідувач відчував себе особливим та знайшов у нашому готелі все необхідне для комфортного відпочинку та продуктивної роботи.	Стати найбільш бажаним та перевіреним місцем перебування для гостей у Києві. Ми прагнемо надавати неперевершені гостьові враження, комфорт та безпеку кожному відвідувачеві. Наша мета - це не просто надання житла, але і створення атмосфери гостинності, де кожен гість відчуває себе важливим та поважаєм. Ми прагнемо до інноваційних підходів у готельному бізнесі, постійного підвищення якості обслуговування та забезпечення найвищих стандартів комфорту та задоволення для наших гостей.

Виходячи з аналізу впливу п'яти зовнішніх сил за моделлю М. Портера на готельні підприємства, виявлено низку «вузьких місць» у їх функціонуванні та визначено їх цільову аудиторію.

1. Ринкова влада постачальників. Для готелів ринкова влада постачальників є значною, оскільки іноземні постачальники займають значну частку нашого обсягу закупівель. Багато імпортованих продуктів мають обмежену або нульову можливість заміни на внутрішньому ринку. Постачальники пропонують різноманітні продукти, що стимулює конкуренцію, хоча вітчизняні постачальники не є численними і не конкурують на високому рівні.

2. Влада існуючих конкурентів. Готельна галузь перебуває на стадії зростання, що сприяє збільшенню прибутку компаній, навіть тих, які функціонують не дуже ефективно.

3.Загроза появи товарів-субститутів. На ринку готельних послуг потенційними субститутами можуть бути альтернативні засоби відпочинку, такі як spa-центри, готелі-санаторії та інші форми відпочинку. Однак, готельні послуги, наприклад, має перевагу, оскільки більшість пропозицій не мають повноцінних замінників.

4.Загроза появи нових конкурентів. Вхідними бар'єрами для готельних підприємств можуть бути високі капітальні витрати, необхідність дотримання регуляторних вимог та забезпечення високого рівня обслуговування.

5.Ринкова влада покупців. На ринку готельних послуг покупці не мають значної концентрації або доброї інформованості, що дозволяє підприємствам контролювати ціни та забезпечувати прибутковість.

Основні стратегії готельних підприємств полягають у забезпеченні високоякісних послуг для задоволення потреб цільової аудиторії та вдосконаленні управління та маркетингу, щоб підвищити конкурентоспроможність та здатність до адаптації до змін на ринку.

2.3. Визначення рівня та оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Для готельних підприємств важливо систематично оцінювати їхню конкурентоспроможність з метою покращення стратегії. При такій оцінці слід керуватися наступними принципами:

1. Комплексність. Оцінка конкурентоспроможності повинна враховувати ефективність адаптації до змін, реалізацію стратегічного потенціалу та конкурентні позиції в порівнянні з конкурентами.

2. Системність. Враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства з урахуванням їх взаємозв'язків.

3. Об'єктивність. Базувати оцінку на достовірній інформації про умови функціонування підприємства.

4. Динамічність. Прогнозувати зміни та розробляти управлінські рішення на основі прогнозів.

5. Безперервність. Створювати систему моніторингу для своєчасного виявлення змін та прийняття відповідних рішень.

6. Оптимальність. цінювати не лише рівень конкурентоспроможності, але й ефективність досягнення цього рівня, враховуючи як прямі, так і потенційні витрати.

Серед методів аналізу конкурентоспроможності матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) є одним з найбільш поширених. Її суть полягає в оцінці за двома параметрами: темпами зростання/скорочення кількості продажів та відносною часткою товару на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку. Цей метод дозволяє отримати репрезентативну оцінку при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації.

Застосуємо матрицю БКГ для аналізу ринку готельних послуг у Києві та визначимо конкурентні позиції окремих готельних підприємств. В якості об'єкта аналізу обрано Premier Palace Hotel Kyiv. Вихідними даними для цього аналізу слугували аналітичні матеріали досліджень консалтингових компаній (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вихідні дані для побудови матриці БКГ, 2023 р.

Готельні підприємства	Частка ринку, %	Темпи приросту ринку, %
Premier Palace Hotel Kyiv	4,6	9,9
InterContinental Kyiv	2,7	11,6
Hilton Kyiv	2,5	12,5
Hyatt Regency Kyiv	2	5,1
Fairmont Grand Hotel Kyiv	1,8	-6,6
Radisson Blu Hotel Kyiv Podil	1,4	25
Opera Hotel Kyiv	1,3	5,7

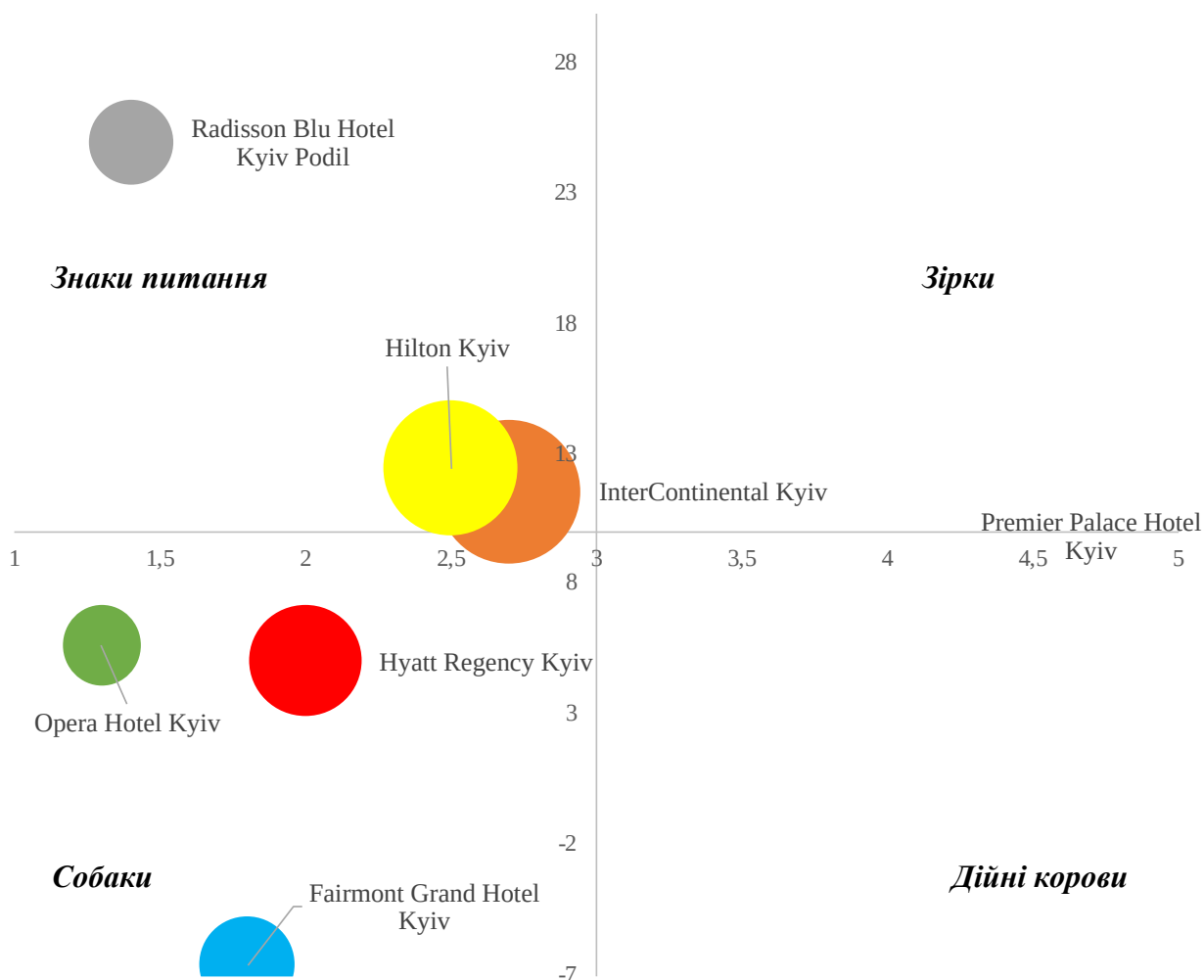


Рис. 2.2. Матриця БКГ для визначення конкурентних позицій підприємств готельного ринку Києва

Джерело: побудовано автором

Готель Premier Palace Hotel Kyiv знаходиться рівно на межі квадрантів «Зірки» та «Дійні корови», але більше тяжіє до «Зірок», яким властиві високі темпи росту та значна частка ринку, хоча іноді можуть виникати фінансові труднощі, які потребують уваги.

Частково Hilton Kyiv та InterContinental Kyiv та Radisson Blu Hotel Kyiv Podil потрапили до сектору «Знаки питання» з невеликою часткою ринку, але

високими темпами росту. Щоб збільшити свою частку, цим підприємствам потрібно збільшити обсяги реалізації, що може вимагати значних інвестицій.

Більшість досліджуваних готелів, таких як Hyatt Regency Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Opera Hotel Kyiv опинилися у квадранті «Собаки». Для даного квадранту характерні низькі темпи росту та невелика частка ринку. Збереження такого статусу може потребувати значних фінансових зусиль, але це не завжди означає погіршення іміджу підприємства. Важливо враховувати, що частка ринку – лише один із показників конкурентоспроможності, і оцінювати її лише за темпами росту реалізації може бути неточним.

Отже, недоліком методу БКТ є те, що метод виключає проведення аналізу причин подій та ускладнює розробку управлінських рішень. Темпи росту ринку не завжди можуть слугувати адекватною оцінкою привабливості ринку: крім росту, важливі такі фактори, як абсолютний розмір ринку, циклічність, сезонність, юридичні обмеження та ін.; крім цього, темпи росту ринку залежать від стадії життєвого циклу продукції, її якості, володіння патентами, ліцензіями, адекватність системи управління підприємством.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» відображає широкий спектр викликів, пов'язаних з ідентифікацією потенційних можливостей підприємства на конкурентній арені. Конкурентоспроможність підприємства визначається як комплексна система, що включає різноманітні організаційно-економічні елементи та має специфічні умови функціонування та критерії оптимальності на кожному етапі свого розвитку. Таким чином, в економічній науці неможливо встановити один єдиний показник, який би повністю відображав рівень конкурентоспроможності підприємства.

В науковому контексті термін «латентні ознаки» застосовується для опису складних економічних понять, які не можна прямо виміряти в метричній шкалі, але проявляються через множину факторів-симптомів. Отже, поняття «конкурентоспроможність підприємства» є латентним, оскільки його не можна однозначно виміряти одним статистичним показником. Це складна

властивість виробничої системи, яка виявляється через сукупність чинників-симптомів.

На підставі цього виникає питання: які конкретні складові конкурентоспроможності слід враховувати для комплексної системної оцінки підприємства? Для кращої систематизації складових конкурентоспроможності доцільно розглядати їх у два загальні блоки: організаційні та економічні. Крім того, на практиці конкурентоспроможність підприємства слід визначати за допомогою системи показників, які відображають різні аспекти його функціонування.

Дослідження конкурентоспроможності ґрунтується на теорії конкурентної переваги, що розроблена Майклом Портером. Конкурентна перевага включає в себе характеристики товару або бренду, які відрізняють підприємство від інших у конкурентній боротьбі. Формування набору конкурентних переваг має бути комплексним, щоб охопити всі аспекти господарської та управлінської діяльності підприємства.

Усі конкурентні переваги можна поділити на переваги нижчого та вищого рівнів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Види конкурентних переваг

Вид переваг	Основа	Особливість
1. Переваги нижчого порядку	вартість чи доступність факторів виробництва та ресурсне забезпечення	можуть бути легко відтворені конкурентній при наявності відповідних умов і відносно невеликими витратами досить швидко і в цілому не гарантують стабільного стану на ринку
2. Переваги вищого порядку	наслідок цілеспрямованої діяльності підприємства, що пов'язаний з певними витратами, що не можуть бути відтворені за короткий термін часу	забезпечують підприємству збереження досягнутих конкурентних позицій на тривалий період часу

Під час аналізу конкурентних переваг підприємства важливо враховувати його унікальність, складність імітації атрибутів конкурентної

переваги, позитивний вплив конкурентного статусу на результати його діяльності та довготривалість досягнення переваг на ринку порівняно з іншими суб'єктами господарської діяльності.

Проблемним залишається питання, які саме складові конкурентоспроможності слід враховувати для комплексної системної оцінки її рівня. Для зрозумілішої систематизації та схематизації цих складових доцільно розділити їх на дві групи: організаційні та економічні. Крім того, на практиці конкурентоспроможність краще визначати за допомогою системи показників, які відображають окремі складові, що підтверджує важливість детального вивчення кожної з них.

Для оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства Premier Palace Hotel Kyiv застосуємо методику оцінки організаційних складових з використанням комплексу показників, що охоплюють всі етапи життєвого циклу послуги. Оскільки конкурентоспроможність готельного підприємства має порівнюватися з аналогічними об'єктами (конкурентами), доцільно обрати ряд готельних підприємств-конкурентів Premier Palace Hotel Kyiv. Однак у процесі дослідження виявилися проблеми з доступністю інформації про деякі підприємства, тому для аналізу були обрані лише ті, дані про які були оприлюднені. Отримані значення показників, представлені в Додатку А, стануть вихідними даними для оцінки складових конкурентоспроможності.

Далі було проведено рейтингову оцінку підприємств за кожним з визначених показників та підсумуємо їх за кожним блоком показників. Присвоєння рангів відбуватиметься за принципом мінімуму балів.

Для рейтингової оцінки складових конкурентоспроможності готельних підприємств було відібрані ті самі вісім готелів столиці, дані яких були використані в попередніх дослідженнях. До них належать Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Hyatt Regency Kyiv, Radisson Blu Hotel Kyiv Podil, Opera Hotel Kyiv, ibis Kiev City Center, Hotel Ukraine.

Таблиця 2.10

Рейтингова оцінка складових конкурентоспроможності готельних підприємств, 2023 р.

Показник	Premier Palace Hotel Kyiv (досліджуване)	Hilton Kyiv	InterContinental Kyiv	Fairmont Grand Hotel Kyiv	Huatt Regency Kyiv	Radisson Blu Hotel Kyiv Podil	Opera Hotel Kyiv	ibis Kiev City Center	Hotel Ukraine
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Організація системи створення та якості послуг									
Рейтинг	4	1	5	2	6	3	7	9	8
2. Організація праці та персонал підприємства									
X ₁	3	1	2	5	4	7	6	9	8
X ₂	3	2	1	8	6	4	7	9	5
X ₃	9	2	8	5	3	6	1	4	7
Сума балів	15	5	11	18	13	17	14	22	20
Рейтинг	5	1	2	7	3	6	4	9	8
3. Організація комерційної діяльності									
X ₁	4	7	1	2	5	6	3	9	8
X ₂	5	3	7	8	6	4	9	1	2
X ₃	4	1	5	3	2	8	7	9	6
Сума балів	13	11	13	13	13	18	19	19	16
Рейтинг	2	1	2	2	2	4	5	5	3
4. Життєздатність підприємства									
X ₁	3	4	7	5	8	9	2	6	1
X ₂	6	2	4	5	7	9	3	8	1
X ₃	4	3	6	8	7	9	2	5	1
X ₄	1	7	2	6	5	4	8	8	3
X ₅	1	3	2	4	6	4	8	7	5
Сума балів	15	19	21	28	33	35	23	34	11
Рейтинг	2	3	4	6	7	9	5	8	1
5. Виробничі можливості підприємства									
X ₁	1	8	9	3	4	6	2	5	7
X ₂	5	3	1	8	6	2	7	9	4
X ₃	8	6	3	1	7	2	5	4	9
X ₄	5	2	4	7	6	3	1	9	8
X ₅	3	2	1	8	6	4	7	9	5
Сума балів	22	23	18	27	29	17	22	36	33
Рейтинг	3	4	2	5	6	1	3	8	7

Продовження табл.2.10

6. Основні результати діяльності підприємства									
X ₁	2	4	5	8	6	9	3	7	1
X ₂	1	6	2	5	4	3	8	9	7
X ₃	7	4	9	2	5	9	1	5	6
X ₄	7	3	2	4	9	8	1	5	6
X ₅	4	6	5	3	8	9	1	7	2
X ₆	5	2	1	4	6	7	9	8	3
X ₇	2	5	1	3	7	4	8	9	6
X ₈	6	3	2	1	9	5	7	8	4
X ₉	3	2	1	8	7	5	6	9	4
X ₁₀	4	2	1	8	7	3	6	9	5
X ₁₁	7	2	1	4	5	6	9	8	3
Сума балів	49	38	30	50	73	68	59	84	47
Рейтинг	4	2	1	5	8	7	6	9	3
Загальний рейтинг	3	1	2	4	5	6	6	7	6

Джерело: побудовано автором

У результаті аналізу конкурентоспроможності кожне з розглянутих підприємств-конкурентів було оцінено за рівнем його успішності. В цілому, найвищий ранг дістався Hilton Kyiv, на другому місці знаходиться InterContinental Kyiv, а на третьому - Premier Palace Hotel Kyiv. На четвертому місці розташувався Fairmont Grand Hotel Kyiv, а на п'ятому - Hyatt Regency Kyiv. Шосте місце ділять три підприємства: Radisson Blu Hotel Kyiv Podil, Opera Hotel Kyiv та Hotel Ukraine. Сьоме місце в цьому рейтингу належить ibis Kiev City Center.

Такий аналіз дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони внутрішньої структури кожного підприємства. Premier Palace Hotel Kyiv виявився загалом міцним у власних конкурентних можливостях. Проте, порівняно з найсильнішими конкурентами, його слабкістю є організація праці та управління персоналом. Для підвищення своєї конкурентоспроможності керівництву підприємства слід ефективно організувати роботу персоналу з метою збільшення продуктивності та рентабельності праці. Однак, підприємство має стабільну систему маркетингу та збуту.

Fairmont Grand Hotel Kyiv та ibis Kiev City Center функціонують на межі життєздатності. Топ-менеджмент цих підприємств повинен розробити

стратегічні заходи для підтримання життєздатності. Порівняно з іншими показниками, найнижчий рівень у ibis Kiev City Center спостерігається у показниках організації праці та персоналу, організації системи створення та якості продукції, а також у основних результатів діяльності підприємства. Більш того, підприємство зазнає фінансових втрат, що обмежує його можливості конкурувати успішно.

Hilton Kyiv та InterContinental Kyiv є безсуперечними лідерами майже за всіма показниками конкурентоспроможності. Це підтверджується і їхнім успішним виступом на ринку в останні роки, коли вони посіли верхні позиції в рейтингах найбільших учасників галузі, успішно конкуруючи з міжнародними брендами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Кваліфікаційна робота бакалавра виконана за матеріалами п'ятизіркового готельного підприємства Premier Palace Hotel Kyiv, що знаходиться в місті Київ. Готель належить до преміум-сегменту та надає гостям послуги проживання у номерах підвищеного комфорту. При готелі працює цілий ряд ресторанів та барів, є басейн, сауни, тренажерні зали. Спектр послуг готелю розширюється завдяки діяльності Premier Palace Wellness Club, користуватися послугами якого можливо без проживання в готелі.

На основі аналізу даних консалтингових агенцій за перший квартал 2023 року встановлено, що середня заповненість п'ятизіркових готелів столиці коливалася від 28% до 40%, що перевищує аналогічний показник 2021 року. Для дослідження конкурентного середовища було вибрано вісім додаткових готелів столиці, які також належать до високого цінового сегменту та пропонують подібний спектр послуг, як Premier Palace Hotel Kyiv.

Застосовуючи матрицю БКГ, було визначено конкурентні позиції окремих готельних підприємств. Premier Palace Hotel Kyiv розташовується на межі квадрантів "Зірки" та "Дійні корови", що характеризується високими

темпами росту та значною часткою ринку. Деякі готелі, такі як Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv та Radisson Blu Hotel Kyiv Podil, потрапили в сектор «Знаки питання» з невеликою часткою ринку, але високими темпами росту. Щоб розширити свою частку, цим підприємствам необхідно збільшити обсяги реалізації, що може потребувати значних інвестицій. Більшість інших готелів опинилися у квадранті "Собаки" з низькими темпами росту та невеликою часткою ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності Premier Palace Hotel Kyiv застосовуємо методику оцінки організаційних складових з використанням комплексу показників, що охоплюють всі етапи життєвого циклу послуги. У результаті аналізу кожне з розглянутих підприємств-конкурентів оцінюється за рівнем його успішності. Найвищий ранг отримав Hilton Kyiv, на другому місці знаходиться InterContinental Kyiv, а на третьому - Premier Palace Hotel Kyiv. Далі розташувалися Fairmont Grand Hotel Kyiv, Hyatt Regency Kyiv, Radisson Blu Hotel Kyiv Podil, Opera Hotel Kyiv та Hotel Ukraine. На основі оцінювання та подальшого визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз на ринку, доцільно розробити план заходів з підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування перспектив розвитку готельного підприємства на основі SWOT-аналізу

SWOT-аналіз є важливим інструментом для готельних підприємств, як у загальному, так і для окремих видів бізнесу, допомагаючи обґрунтувати стратегічні маркетингові рішення. Методологія SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за чотирма основними групами: сильні та слабкі сторони в діяльності організації (внутрішні фактори); сприятливі можливості та загрози з боку зовнішнього ринкового середовища (зовнішні фактори).

Аналіз внутрішнього потенціалу готельного підприємства дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, оцінити їх взаємозв'язок з факторами зовнішнього середовища. Сильні сторони готельного підприємства – це переваги, що виділяють його серед конкурентів. Слабкі сторони – недоліки підприємства, які потребують виправлення, щоб конкуренти не могли використовувати їх як свої переваги.

Можливості готельного підприємства представляють собою позитивні фактори зовнішнього середовища, які можуть сприяти зростанню обсягу продажів та прибутку. Загрози – негативні фактори зовнішнього середовища, що можуть призвести до значного зменшення обсягу продажу та прибутку у відсутність адекватної реакції підприємства.

Визначення слабких і сильних сторін для підприємства є індивідуальним, тобто це по суті коротка, об'єктивна та принципова його характеристика (рис.3.1).

Друга частина SWOT-аналізу є дослідженням зовнішнього середовища, що є сукупністю активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства і

впливають на здатність встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами відносини ділового співробітництва.



Рис. 3.1. Етапи опрацювання стратегій готельного підприємства на основі SWOT-аналізу

Джерело: побудовано на основі [1, 2, 4, 48]

Проаналізуємо фактори макросередовища, що діють у індустрії гостинності, та впливають на діяльність Premier Palace Hotel Kyiv (табл. 3.1).

Наступним етапом у проведенні SWOT-аналізу є відбір факторів сильних та слабких сторін та можливостей і загроз даного підприємства. Він супроводжується оцінюванням рівня обраних факторів експертами за 5-бальною шкалою з присвоєнням їм рангу значущості (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Фактори макросередовища, що впливають на Premier Palace Hotel Kyiv
(PEST-аналіз)

Фактори	Прояв впливу
Політичні	Загострення конфлікту та військових дій може призвести до нестабільності національної політичної ситуації. Зміни у законодавстві та правовому середовищі, які можуть вплинути на умови функціонування готельних підприємств.
Фінансово – економічні	Зростання економічної нестабільності через військові події, що може призвести до зменшення покупної спроможності та зменшення туристичного потоку. Зміни в обмінних курсах та падіння валютної стабільності, що може вплинути на вартість подорожей та витрати на проживання в готелях. Незбалансоване зростання цін на ресурси (електроенергію, газ, воду, транспортні перевезення). Доступність кредитних ресурсів, але значні витрати на кредитування. Низький попит на готельні послуги на душу населення
Виробничо – технологічні	Впровадження технологій у готельному бізнесі для підвищення безпеки та забезпечення комфортного перебування гостей у військових умовах. Використання цифрових інструментів та онлайн-платформ для збільшення видимості та привертання туристів Тісна інтеграція з індустрією туризму Існування в галузі різних за технологічним оснащенням підприємств, частина яких є морально застарілими і негативно впливає на загальний імідж вітчизняних готельних підприємств Висока капіталоємкість оновлення номерного фонду
Соціальні	Зміни в споживчих уподобаннях та ставленні до безпеки через загострення військового конфлікту. Вплив війни на ментальність та психологічний стан як місцевих мешканців, так і туристів. Високі негативні інфляційні та економічні очікування у суспільстві. Збільшення впливу ролі інформаційних носіїв під час прийняття рішень споживачами, посилення значення Інтернету як важливого носія інформації. Погіршення купівельної спроможності громадян внаслідок впливу ряду негативних політичних та економічних факторів
Демографічні	Старіння населення, зменшення кількості населення та урбанізація
Екологічні	Забезпечення енергоефективності в готелях, використання енергозберігаючих технологій та обладнання для зменшення споживання електроенергії та води. Розробка та впровадження програм управління відходами, переробка та використання вторинних матеріалів, а також зменшення відходів. Рациональне використання водних ресурсів, впровадження технологій очищення стічних вод та зменшення водних втрат. Заходи для збереження природних ландшафтів та біорізноманіття, впровадження екологічно чистих практик у благоустрої готелів. Залучення місцевих жителів до програм збереження довкілля та створення ініціатив спільнот для підтримки екологічних цілей. Розробка та впровадження соціальних програм, спрямованих на підтримку місцевих спільнот та збереження природних ресурсів.

Таблица 3.2

Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього оточення Premier Palace Hotel Kyiv

[illegible]

Таблиця 3.3

SWOT – аналіз Premier Palace Hotel Kyiv

Внутрішнє середовище Зовнішнє середовище		Сильні сторони				Слабкі сторони			
		Бал	Широкий асортимент послуг	Висока кваліфікація персоналу	Процес переходу на високі стандарти якості	Бал	Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень	Низький рівень сервісу	Високий рівень цін
Загрози	Балл		17,4	15,2	17,8		11,2	12,2	13,2
	Посилення конкуренції	16,4	Проведення гнучкої цінової політики		Врівноваження відповідності ціна-якість	16,4		Неможливість утримання покупця при зміні смаку	Погіршення конкурентної позиції
	Зміна правил ввезення товарів	11,6	Нова виробнича стратегія		Збільшення можливостівиробництва якісних генериків	11,6		Втрата потенційних клієнтів	
	Скачки курсу валют	13,6	Пошуки шляхів зниження витрат	Підвищення мотивації персоналу заробітною платою	Вихід на світовий ринок	13,6		Зростання темпів інфляції може привести до банкрутства	Зміна цінової політики підприємства
Можливості	Балл		17,4	15,2	17,8		11,2	12,2	13,2
	Зміна рекламних технологій	12,2	Розвиток рекламних технологій дасть можливість встигнути за зростаннямринку	Поліпшення якості реклами	Збільшення числа покупців, підвищення іміджу підприємства	13,2	Слабкомотивація персоналу може призвести до втрати конкурентних переваг		Погіршення конкурентної позиції
	Інтеграційні процеси	9	Вихід на нові ринки дозволить збільшити фінансові ресурси	Розвиток стратегічного маркетингу.	Додавання переваг в конкуренції	11,8	Виділення і посилення логістичних функцій.	Зниження кількості партнерів	Погіршення конкурентної позиції
	Розвиток інформаційної галузі	11,6	Достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживача	Розвиток стратегічного маркетингу.	Додаванняпереваг в конкуренції	11,6	Слабка мотивація персоналу може призвести до втрати конкурентних переваг	Втрата можливих ніш	Погіршення конкурентної позиції

Так, до найбільш значущих сильних сторін можна віднести достовірний моніторинг ринку, широкий послуг, процес переходу високі стандарти якості; до слабких сторін – високий рівень цін, неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень, недостатньо розвинена система маркетингової інформації; до можливостей – розвиток інформаційної галузі, вдосконалення менеджменту; до загроз – посилення конкуренції, зниження рівня життя населення.

За допомогою середньої арифметичної зваженої було визначено середнє значення кожної складової.

Наступним кроком стало формування SWOT – матриці (табл. 3.3). До неї увійшли елементи зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають найбільше середнє значення, тобто ті, які мають найбільше значення для підприємства або складають найбільшу загрозу.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що досліджуване Premier Palace Hotel Kyiv має ряд сильних сторін і можливостей на готельному ринку. Йому можна запропонувати конкретні стратегії з використання сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить підприємству конкурентні переваги.

Зокрема, широкий асортимент послуг Premier Palace Hotel Kyiv та розвиток рекламних технологій дасть можливість встигнути за зростанням ринку. Процес переходу на високі стандарти якості збільшить число клієнтів, підвищить імідж підприємства, а також дасть можливість нівелювати негативні наслідки скачків курсу валют шляхом виходу на нові ринки. Можливість інтеграційних процесів та наявний широкий асортимент послуг дає вихід на нові ринки, що дозволить збільшити фінансові ресурси підприємства.

У той же час, високий рівень цін на послуги досліджуваного підприємства спричиняє погіршення конкурентної позиції та потребує зміни цінової політики. Можливість інтеграційних процесів потребує виділення і посилення маркетингових функцій.

Окрім тих стратегій, які потрапили до матриці, ми можемо порекомендувати наступні:

- Стосовно конкурентів. Посилення конкуренції на українському готельному ринку з вітчизняними та іноземними підприємствами вимагає проведення: а) Аналізу попиту та пропозиції готельних послуг. б) Цінового моніторингу індустрії гостинності України за позиціями, що перетинається з позиціями конкурентів. в) Пошуку, розробки та впровадження у процеси надання послуг нових, інноваційних та високоефективних сервісних рішень, що надає можливості розширення портфелю послуг Premier Palace Hotel Kyiv.
- Стосовно неплатоспроможності контрагентів. Проведення ретельного аналізу платоспроможності контрагентів та власної дебіторської заборгованості. Постійне розширення переліку та контроль частки дистриб'юторів у загальному обсязі реалізації з метою зменшення ризиків неповернення дебіторської заборгованості.
- Стосовно високої собівартості продукції. Здійснення контролю витрат при наданні послуг. Перехід на нові маловідходні та енергозберігаючі технології і обладнання. Проведення аналізу якісних та цінових пропозицій постачальників матеріалів та послуг для вибору найбільш оптимального варіанту, спираючись на критерій «ціна-якість».

3.2. Удосконалення конкурентних та функціональних стратегій Premier Palace Hotel

Конкурентна стратегія компанії представляє собою набір підходів та ініціатив, що використовуються для привертання клієнтів, конкурентної боротьби та зміцнення позицій на ринку. Різні компанії використовують різні методи для привертання покупців, збереження їх лояльності, випередження конкурентів та утримання свого місця на ринку.

Функціональні стратегії визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків управління підприємством, таких як маркетинг,

виробництво, фінанси, науково-дослідний сектор, управління персоналом, екологічна і соціальна сфери. Вони спрямовані на досягнення цілей цих підсистем та керованість виконанням корпоративних та конкурентних стратегій.

Маркетингова стратегія є однією з ключових. Вона визначає найефективніші маркетингові заходи, спрямовані на реалізацію корпоративних, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Це включає в себе методи просування послуг на ринки, цінову політику, канали розподілу товарів, стимулювання збуту та організацію рекламних кампаній.

Маркетингова діяльність в Premier Palace Hotel Kyiv проводиться відповідно до високих стандартів якості, забезпечуючи найвищий рівень сервісу. Для досягнення цієї якості всі дії, пов'язані з дистрибуцією послуг, задокументовані та виконуються відповідно до встановленого порядку.

Вибір підходів до організації збуту продукції визначається комерційним директором з урахуванням аналізу конкурентного середовища, портфеля послуг підприємства, прогнозування обсягів збуту та інших маркетингових досліджень.

Важливим завданням збуту у Premier Palace Hotel Kyiv є досягнення цілей у реалізації продукції та здобуття якомога більшої частки на ринку готельно-ресторанних послуг. Для оптимальної роботи системи збуту було використано систему змішаної дистрибуції, яка найбільш відповідає існуючій ситуації на ринку.

Для ефективного функціонування системи збуту були визначені канали збуту та його суб'єкти, такі як дистриб'юторські та аптечні мережі, госпітальний сегмент. Також був організований контроль каналів збуту та введена система їх мотивації та оцінки діяльності.

З метою забезпечення економічної ефективності процесу продажу, в підприємстві було визначено оптимальний обсяг запасів, здійснюється регулярна робота по зменшенню втрат обсягів продажів та здійснюється

економія коштів шляхом оптимізації маршрутів доставки та використання транспортних засобів.

Збутовий персонал підприємства спрямований на формування та стимулювання попиту на послуги готелю та їх присутність в усіх каналах збутової мережі.

Просуванням послуг Premier Palace Hotel Kyiv займається рекламний відділ, співпраця з яким включає в себе роботу з мережею маркетологів, завданням яких є інформування про нові можливості готелю.

З метою забезпечення ефективної підприємницької діяльності, Premier Palace Hotel Kyiv постійно розширює свій перелік послуг, враховуючи зміну попиту, вдосконалення та появу нових послуг на ринку готельної індустрії, а також зміни в товарній політиці конкурентів.

Завдання вищого керівництва готелю і полягає в тому, щоб враховуючи усі ці чинники забезпечити якнайповнішу відповідність сервісних послуг запитам споживачів. Така відповідність забезпечується завдяки управлінню товарною політикою.

Однією з головних цілей керівництва Premier Palace Hotel Kyiv є забезпечення максимальної відповідності сервісних послуг потребам клієнтів, враховуючи всі фактори. Ця відповідність досягається через ефективне управління товарною політикою.

Управління асортиментом послуг передбачає постійне представлення на ринку такого різноманіття, яке задовольняє клієнтів за всіма параметрами - широтою, глибиною, насиченістю та гармонійністю.

Приймаючи рішення про різноманітність, глибину, насиченість і гармонійність асортименту послуг, готель постійно оцінює їх якість. Таким чином, аналізується відповідність наданих сервісних послуг потребам клієнтів, і на цій основі приймаються рішення щодо їх заміни, модифікації або розробки нових.

Premier Palace Hotel Kyiv планує ще більше розширити свій асортимент послуг. У 2024 році планується впровадити нові sra-програми, включаючи

декілька оригінальних. Розширення переліку додаткових послуг особливо важливе для збереження конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

Обсяг надання готельних послуг Premier Palace Hotel Kyiv залежить від сезонних змін (в період з жовтня по березень – високі продажі, з квітня по вересень - зниження продажів).

Перед формуванням асортименту послуг передусь розробка асортиментної концепції. Це передбачає створення оптимальної структури асортименту, що враховує споживчі вимоги різних сегментів ринку, а також максимальне використання ресурсів підприємства з мінімальними витратами.

Забезпечення відповідності між пропозицією послуг і попитом на них – це результат визначення і прогнозування структури асортименту. Прогнозування структури асортименту на довгостроковий період враховує важливі аспекти для споживача, такі як естетичні характеристики, формат надання та цінова політика. Основна мета полягає у створенні оптимальної різноманітності асортименту, що відповідає конкретним групам споживачів.

Важливим аспектом є також видалення неефективних послуг з переліку. Це можуть бути застарілі або економічно неефективні послуги, які, можливо, все ще користуються попитом. Рішення про видалення передусь оцінці якості та показників кожної послуги на ринку з урахуванням їхнього обсягу продажів і рентабельності.

Постійне прагнення до прогресу, чуттєве реагування на потреби галузі та бажання допомогти у її розвитку дозволяють Premier Palace Hotel Kyiv успішно зберігати статус одного з найпрестижніших готелів в Україні.

Узагальнюючи це стосовно готельної галузі загалом, важливо зауважити, що різноманітність готельних послуг досягається не лише за рахунок номерного фонду, але і через надання різноманітних супровідних послуг.

Досвід економічно розвинених країн доводить, що успішність економічного розвитку країни безпосередньо пов'язана з якістю її виробництва та наданих послуг. Конкурентоспроможність і якість є важливим виразом всіх

можливостей країни і кожного виробника у створенні, виробництві та реалізації товарів і послуг, що відповідають рівню та динаміці національної економіки.

У сучасній Україні відбувається процес становлення відкритої ринкової економіки, що вимагає нового погляду на проблему якості, зокрема вітчизняних послуг, та перегляду вимог до їхньої конкурентоспроможності. З розвитком ринкової економіки зростає важливість створення послуг, що задовольняють суспільні потреби та відповідають вимогам конкурентоспроможності.

Отже, для досягнення успіху в питанні конкурентоспроможності необхідно активно впливати на якість виробництва, а через неї – на конкурентоспроможність послуг. Проте контроль якості, проведений підприємствами та державними органами, повинен доповнюватися ринковим контролем, що забезпечується конкурентами та кінцевими споживачами.

Значення якості і конкурентоспроможності у товарній та ринковій політиці визначає їхню роль у стратегічному маркетингу та оперативній маркетинговій діяльності. Таким чином, усі зусилля підприємства спрямовані на задоволення потреб споживачів, що робить проблему якості і конкурентоспроможності стратегічною, а не тільки тактичною. Висока якість і конкурентоспроможність послуг мають бути забезпечені комплексною маркетинговою системою, яка охоплює весь життєвий цикл продукту, від планування нового товару до післяпродажного обслуговування.

У умовах розвинутого конкурентного ринку маркетинг стає ефективним інструментом для вирішення проблеми якості і конкурентоспроможності послуг, оцінка його ефективності може призвести до розширення або скорочення його можливостей.

Наразі якість послуг, надаваних Premier Palace Hotel Kyiv, хоча і може призвести до підвищення її вартості (у порівнянні з конкурентами), залишається ключовим фактором підприємства на ринку, що гарантує довіру

та стабільний попит серед споживачів. Для покращення споживчої цінності послуг можна виділити наступні напрями:

- розширення набору послуг за рахунок розробки нових рішень;
- створення нових каналів просування та збуту послуг;
- вдосконалення стратегії обслуговування компанії.

В Premier Palace Hotel Kyiv традиційно використовується централізована форма організації структури торгового персоналу (рис.3.2).



Рис. 3.2. Традиційна централізована структура готелю

Проте останнім часом багато підприємств переходять до дивізійної структури (рис. 3.3).

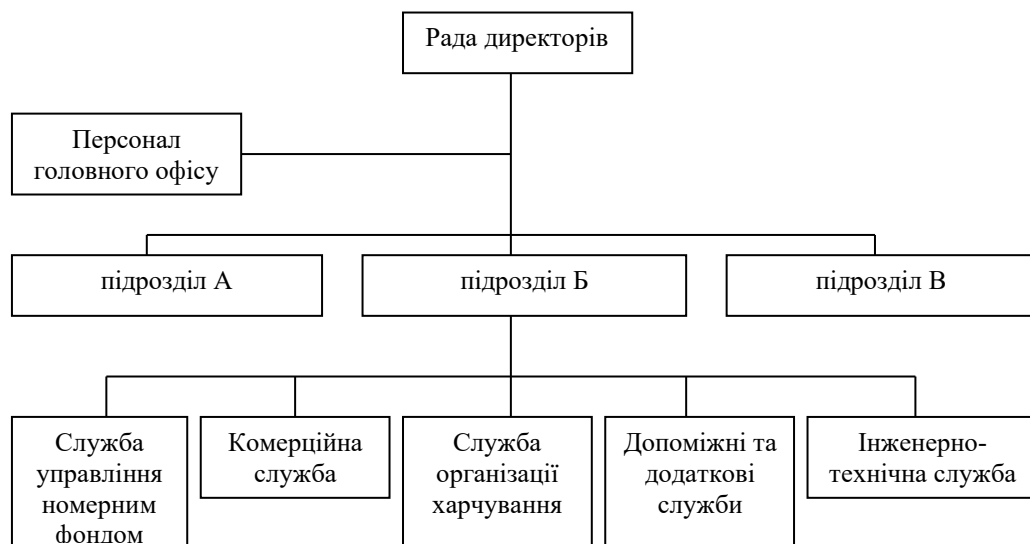


Рис. 3.3. Дивізійна структура готелю

Premier Palace Hotel Kyiv може вирішити перейти до моделі дивізійної структури, оскільки ця модель має свої переваги, зокрема, надає підрозділам широку автономію у прийнятті рішень. Ця автономія дозволяє вносити зміни в дії обслуговуючого персоналу одного підрозділу, не впливаючи на роботу інших.

Проте важливо пам'ятати, що організація підрозділів готелю залежить від стратегії та цілей компанії. Для Premier Palace Hotel Kyiv можна розглянути такі поширені форми організації персоналу:

1. Сегментна організація: фокусування персоналу на окремі сегменти споживачів. Комерційна служба представляє повний асортимент послуг готелю кожному окремому сегменту в межах країни. Такий підхід дозволяє персоналу стати експертами з обслуговування кожного сегменту, що сприяє кращому розумінню клієнтів і гнучкості в роботі з ними.

2. Багатофункціональна організація: створення підрозділів, які можуть надавати широкий спектр послуг для обслуговування ключових клієнтів. Цей підхід дозволяє ключовим клієнтам контактувати лише з одним представником готелю, який має можливість мобілізувати всі необхідні ресурси для задоволення їхніх потреб. Це сприяє підвищенню взаємного задоволення співпрацею та укладенню міцних зв'язків між клієнтом і надавачем послуг.

3. Організація за класом послуг: це структура, аналогічна багатофункціональній. У цій формі організації як працівник рекламного відділу, так і керівник служби маркетингу, підпорядковані одному менеджеру, який відповідає за певний клас або вид послуг (наприклад, номери, аква-зона, спа-процедури і т. д.). Організація персоналу готелю відбувається відповідно до категорій послуг.

Важливо відзначити зростання можливостей використання платформ спільного використання та електронної комерції. Ці суттєві зміни в бізнесі значно впливають на надання послуг. Нові електронні канали розповсюдження інформації про готель і його послуги забезпечують прямий

контакт між надавачами послуг і споживачами. Незважаючи на багато організаційних, соціальних і юридичних проблем, пов'язаних з такими змінами, аналітики впевнені, що розвиток електронного бізнесу суттєво змінить характер ринку готельно-ресторанних послуг. Тому Premier Palace Hotel Kyiv повинен передбачити ці зміни, брати участь в них і стати лідером у використанні нових електронних каналів просування своїх послуг.

3.3. Планування комплексу заходів управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінка їх ефективності

Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від різних чинників, і їх перелік часто важко визначити. Крім того, конкурентоспроможність є складним явищем, що вимагає інтегрального показника для відображення різних аспектів діяльності підприємства. Оцінка рівня конкурентоспроможності, проведена в розділі 2.3, з допомогою методики, що передбачає розрахунок набору показників та їх подальше ранжування. Усі ці показники належать до організаційної та економічної складових, які, на нашу думку, визначають рівень конкурентоспроможності.

Оскільки конкурентоспроможність можна оцінити лише у порівнянні з іншими аналогічними об'єктами, ми обрали вісім промислових фармацевтичних підприємств-конкурентів для оцінки рівня конкурентоспроможності Premier Palace Hotel Kyiv. На основі аналізу встановлено, що найбільш конкурентоспроможним є Hilton Kyiv, на другому місці — InterContinental Kyiv, а досліджуване Premier Palace Hotel Kyiv посідає третю позицію.

Наступним етапом дослідження є розробка заходів ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. За допомогою попередніх розрахунків будуть виявлені основні напрями розвитку підприємств, тобто їхні стратегії. Основою цього дослідження є розділення

факторів, що визначають конкурентоспроможність, на організаційну та економічну складові. Шляхом підсумовування балів за кожною складовою визначаються позиції підприємств-конкурентів. Комбінація рівнів цих складових визначає стратегію суб'єкта конкуренції.

Таблиця 3.4

Ранги готельних підприємств за організаційною та економічною
складовими

Показник	Premier Palace Hotel Kyiv (досліджуване)	Hilton Kyiv	InterContinental Kyiv	Fairmont Grand Hotel Kyiv	Hyatt Regency Kyiv	Radisson Blu Hotel Kyiv Podil	Opera Hotel Kyiv	ibis Kiev City Center	Hotel Ukraine
Організаційна складова									
Сума балів	32	17	29	33	32	38	40	50	44
Ранг	3	1	2	4	3	5	6	8	7
Економічна складова									
Сума балів	86	80	69	105	135	120	104	154	91
Ранг	3	2	1	6	8	7	5	9	4

Джерело: побудовано автором

На основі отриманих показників побудуємо матрицю, яка складатиметься з чотирьох квадрантів з умовними назвами: «Лідери», «Претенденти (економічно ефективні)», «Висока організація», «Аутсайтери» (рис. 3.4). Горизонтальна вісь матриці відображає організаційну складову конкурентоспроможності, а вертикальна - економічну складову.

Позиція готельних підприємств у лівому нижньому квадранті, що має умовну назву «Лідери», відповідає ідеальній ситуації, при якій високий рівень організаційних процесів у підприємстві успішно поєднується з високим економічним ефектом. До цього квадранту увійшли Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv та досліджуваний Premier Palace Hotel Kyiv. Міжнародні готельні мережі успішно використовують програми лояльності як важливий інструмент для привертання більшої кількості гостей, використовуючи

маркетингові заходи, спрямовані на заохочення та винагородження постійних клієнтів.

Hilton Kyiv пропонує програму Hilton Honors з чотирма рівнями членства - Member, Gold, Diamond. Залежно від рівня, гості отримують ряд додаткових переваг, таких як гарантовані знижки, електронний ключ до номеру за допомогою пристрою та програми Hilton Honors, доступ до ексклюзивних програм, онлайн-реєстрація, вибір бажаного номеру, знижки, безкоштовні ночі тощо.

InterContinental Kyiv пропонує програму IHG One Rewards, яка надає ексклюзивний доступ до тарифів для учасників. Крім того, бонуси IHG One Rewards можна використати для безкоштовних ночей, пізнього виїзду та інших переваг. Загалом є шість рівнів членства - Club Member, Silver Elite, Gold Elite, Platinum Elite, Diamond Elite.

У лівому верхньому квадранті знаходяться підприємства, які мають високу ефективність діяльності та відносно низький рівень організації виробництва та управління. До таких підприємств відносяться Hyatt Regency Kyiv та Fairmont Grand Hotel Kyiv. Варто відзначити, що Radisson Blu Hotel Kyiv Podil знаходиться на межі даного квадранту та сусіднього, який має назву «Аутсайтери», проте за всіма ознаками даний виробник відноситься до «Претендентів».

Позиція готельних підприємств у правому нижньому квадранті, відомому як «Висока організація», відображає досить високий рівень організаційної складової. Це означає, що на цих підприємствах висока організація комерційної діяльності, система створення та якості продукції, а також організація праці та персоналу. Однак, незважаючи на це, такі суб'єкти мають відносно низьку економічну ефективність діяльності. У цей квадрант увійшли Hotel Ukraine та Opera Hotel Kyiv.

У правому верхньому квадранті, відомому як «Аутсайтери», розташовані підприємства з відносно низьким рівнем організації виробничих

та управлінських процесів, а також низькою економічною ефективністю. У цей квадрант потрапило лише одне підприємство - ibis Kiev City Center.

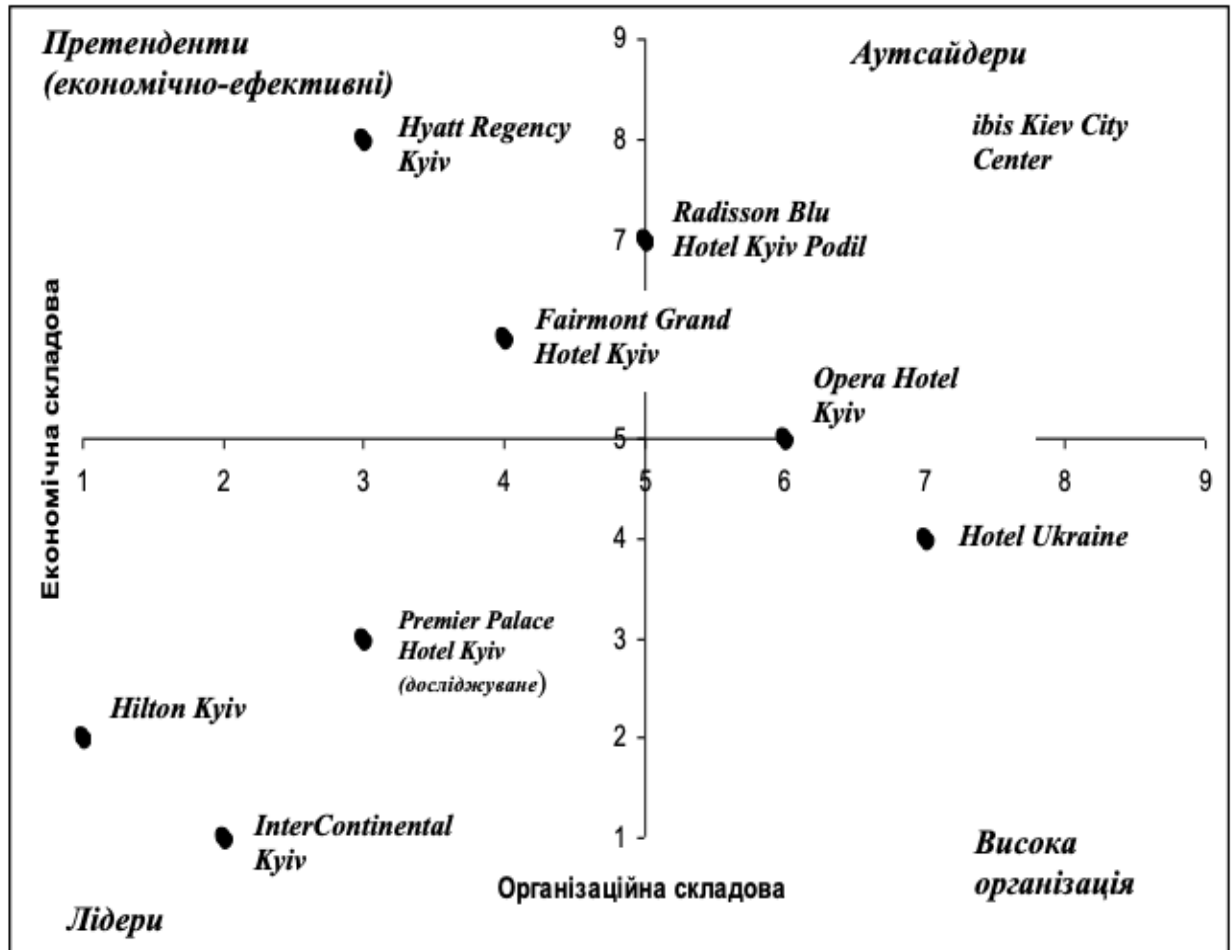


Рис. 3.4. Конкурентні позиції готельних підприємств

Джерело: побудовано автором

У зв'язку з вищеописаними позиціями доцільною є розробка рекомендацій (стратегій) щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств відповідних стратегічних квадрантів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Заплановані напрями ефективного управління
конкурентоспроможністю готельних підприємств**

Зона конкурентоспроможності	Характерні риси підприємств стратегічної позиції	Можливі напрямки управління конкурентоспроможністю
Лідери	1. Зміна обсягів надання послуг відбувається інтенсивно 2. Система управління якістю відповідає міжнародним стандартам 3. Продуктивність праці, рентабельність персоналу, виручка на 1 грн. заробітної плати вищі за середні 4. Оборотноість товарних запасів, темпи приросту продажів вищі середніх 5. Ліквідність відповідає нормативним значенням 6. Частка майна перевищує середні по галузі 7. Основні та оборотні засоби використовуються ефективно 8. Рентабельність активів, інвестицій вище середньогалузевої 9. Рівень витрат нижче середнього	1. Подальше формування широкого асортиментного портфеля послуг 2. Розвиток дистрибуційної мережі, що забезпечує доступ до споживачів 3. Розвиток сильних науково-дослідних компетенцій для своєчасної розробки нових рішень 4. Формування партнерських відносин з глобальними провідними готельними підприємствами для отримання можливості використовувати інноваційні рішення 5. Впровадження стандартів корпоративної соціальної відповідальності
Претенденти (економічно-ефективні)	1. Низькі темпи зміни обсягів надання послуг 2. Продуктивність праці, рентабельність персоналу, виручка на 1 грн. заробітної плати нижчі за середні 3. Оборотноість товарних запасів, темпи приросту продажів відносно низькі 4. Високі показники ліквідності, рентабельності продукції 5. Висока частка майна виробничого призначення 6. Високі виробничі можливості підприємства 7. Низький відносний рівень витрат, високі показники рентабельності послуг, активів, інвестицій, виробництва	1. Реконструкція і технічна модернізація готелів, закупівля високопродуктивного обладнання 2. Удосконалення існуючих технологій 3. Розробка і впровадження у виробництво нових перспективних видів продукції 4. Розширення ринків збуту послуг як на вітчизняному ринку, так і за межами України 5. Збільшення частки ринку
Висока організація	1. Високі темпи зміни обсягів наданих послуг 2. Продуктивність праці, рентабельність персоналу, виручка на 1 грн. заробітної плати вищі за середні 3. Висока організація комерційної діяльності 4. Низькі показники ліквідності 5. Відносно низькі показники фондівіддачі, фондорентабельності, оновлення основних засобів, прибутку на 1 грн. матеріальних витрат 6. Відносно низькі результати діяльності підприємства	1. Нарощування прибутковості діяльності 2. Збільшення обсягів виробленої та реалізованих послуг 3. Розробка та випуск нових препаратів 4. Підвищення ліквідності, автономії підприємства, рентабельності продукції 5. Нарощування ефективності використання основних та оборотних активів 6. Зниження собівартості продукції
Аутсайдири	1. Зміна обсягів виробництва відбувається повільно 2. Продуктивність праці, рентабельність персоналу, виручка на 1 грн. заробітної плати нижчі за середні 3. Оборотноість товарних запасів, темпи приросту продажів нижчі середніх 4. Ліквідність порівняно низька 5. Низький рівень організації комерційної діяльності 6. Низькі показники використання основних та оборотних засобів 7. Рентабельність виробництва, активів, інвестицій нижче середньогалузевої 8. Рівень витрат вище середнього	1. Нарощування обсягів виробництва та реалізації 2. Реконструкція і технічна модернізація виробництва, закупівля високопродуктивного обладнання 3. Підвищення продуктивності праці, ефективності використання персоналу 4. Нарощування ефективності використання основних та оборотних активів

Джерело: побудовано автором

Підсумовуючи вищезазначене, основними напрямками розвитку у Premier Palace Hotel Kyiv мають стати:

1. Збільшення обсягів продажу та підвищення ефективності бізнесу:

- активна зміна структури послуг готельного підприємства шляхом розробки та впровадження нових послуг;
- підвищення активності та ефективності маркетингових заходів;
- розвиток нових та розширення існуючих каналів дистрибуції та встановлення надійних партнерських відносин;
- створення нових та підвищення ефективного використання існуючих моделей просування послуг.

2. Підвищення ефективності бізнесу:

- розробка пакету послуг за новою програмою лояльності;
- зниження поточних операційних витрат підприємства шляхом оптимізації структури та операційних процесів.

3. Розширення портфелю послуг підприємства:

- Включення супутньої продукції власної розробки сприятиме підвищенню прибутковості, ефективності продажів та інвестиційної привабливості підприємства.

4. Розвиток системи прийняття рішень:

- Подальше розвиток формалізації та стандартизації управлінських процесів з метою зменшення людського впливу на негативні результати.

5. Корпоративна соціальна відповідальність:

- Надання клієнтам високоякісних послуг.
- Сплата податків до місцевих та державних бюджетів.
- Створення належних виробничих умов та впровадження систем екологічного менеджменту.

6. Розвиток, модернізація та технічне переоснащення потужностей.

Аналіз перспектив розвитку Premier Palace Hotel Kyiv проводився з використанням методології SWOT-аналізу. Спочатку було визначено фактори макросередовища, що впливають на діяльність підприємства, такі як політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні, соціальні, екологічні та демографічні. Цей аналіз дозволив виявити конкретні стратегії для максимізації можливостей та зменшення впливу слабких сторін і загроз.

Перехід на стандарти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) сприятиме збільшенню кількості клієнтів, підвищенню репутації підприємства та зниженню негативних наслідків коливань валютних курсів через виход на світовий ринок. Можливості інтеграційних процесів та широкий асортимент послуг дозволяють розширити присутність на нових ринках, що сприятиме збільшенню фінансових ресурсів підприємства.

Розглянуті конкурентні стратегії стосуються окремих послуг. Побудована матриця стратегічних напрямів розвитку показала, що Premier Palace Hotel Kyiv знаходиться у квадранті «лідерів», де якість організаційних і економічних компонент вища, ніж середня за галузь. Проте, подібні готельні підприємства повинні постійно вдосконалювати свої стратегії, враховуючи вплив зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей.

Запропоновані заходи щодо планування ефективності управління конкурентоспроможністю готельного підприємства спрямовані на покращення конкурентних і функціональних стратегій. Їх впровадження призведе до зростання обсягів наданих послуг і зменшення витрат завдяки оптимізації структури, операційних процесів та управління виробництвом і запасами.

Проектні техніко-економічні показники Premier Palace Hotel Kyiv, розраховані укрупненим методом, наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Проектні основні техніко-економічні показники роботи Premier Palace Hotel Kyiv

Показники	Од. вим.	Фактичне значення	Проектне значення	Від плану %
1. Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	184603	212293	115
2. Чисельність працюючих	чол.	245	282	115
3. Продуктивність праці	тис. грн./чол	753	753	100
4. Собівартість реалізованих послуг	тис. грн.	103377	114214	110
5. Витрати на 1 грн. реалізованих послуг	грн.	0,56	0,54	96,09

Джерело: побудовано автором

Як показують дані, впровадження методики управління конкурентоспроможністю підприємств надасть можливість підвищити обсяг реалізації 13-15% %.

Таким чином, за рахунок зростання обсягів реалізації витрати на 1 грн. реалізованих послуг знизяться на $(0,538-0,560) = -0,022$ грн, або на 3,91%.

Оскільки пропоновані заходи не вимагають додаткових капітальних вкладень, очікуваний річний економічний ефект від них впровадження може бути розрахований за формулою (3.1):

$$E = (Z_{\phi} - Z_{np}) \times V_{год}, \quad (3.1)$$

де, Z_{ϕ} , Z_{np} - відповідно фактичні та проєктовані витрати на 1 грн. наданих послуг, грн.

$V_{год}$ - проєктований річний обсяг реалізованих послуг, тис. грн.

$$\text{Тоді} = (0,538-0,560) * 212293 = -4670,45 \text{ (тис.грн.)}$$

Дані розрахунків свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів, оскільки загальна економія складе 4670,45 тис.грн

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Реалізація запланованих заходів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства забезпечується через взаємодію із навколишнім середовищем по мірі того, як вона розгортається у часі, розвиваючись у поступовому процесі. Стратегічний вибір проявляється у рішеннях готельного комплексу про розподіл ресурсів, які, в свою чергу, впливають на результати, відображені у фінансових звітах.

Запропоновані рішення щодо підвищення ефективності бізнесу за рахунок: розробки пакету послуг за новою програмою лояльності та зниження поточних операційних витрат підприємства (оптимізація структури підприємства, операційних процесів, управління процесом надання послуг), збільшення у портфелі послуг підприємства супутньої продукції власної розробки (брендів), розвитку існуючої системи прийняття рішень, шляхом подальшого розвитку формалізації та стандартизації процесів управління підприємством з метою зменшення негативного впливу людського чинника, надання клієнтам високоякісних послуг, сплата податків до місцевих та державних бюджетів, створення належних умов праці, впровадження систем екологічного менеджменту в управління, розвиток, модернізація та технічне переоснащення потужностей дозволять збільшити виручку за прогнозами фахівців галузі при інших незмінних умовах на 13-15%. За результатами розрахунків витрати на 1 грн. реалізованих послуг знизяться на 4%. В прогнозних показниках відбувається зростання валового прибутку, причиною чого є випереджаючі темпи зростання обсягів реалізації.

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети та виконано поставлені завдання. Отримані висновки свідчать про наступне:

У ринковій системі господарювання категорія конкурентоспроможності є однією з головних, оскільки в ній концентровано виражаються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові можливості як окремого суб'єкта господарської діяльності, так і економіки країни. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності Premier Palace Hotel Kyiv проводилася різними методами. Одним із найбільш поширених є матричний метод «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). Для аналізу було обрано вісім лідерів серед вітчизняних виробників лікарських засобів. У результаті було визначено, що досліджуване підприємство знаходиться у квадранті «Собаки», що характеризується низькими темпами росту та невеликою часткою ринку. У даному випадку проявилися недоліки даного методу. Частка ринку – це показник конкурентоспроможності, але не єдиний, а тому визначати її лише за обсягами темпами приросту реалізації підприємств є некоректним.

Оцінка конкурентоспроможності за інтегральною оцінкою, яка включає в себе організацію системи створення та якості продукції; організацію праці та персонал підприємства; організацію комерційної діяльності; життєздатність підприємства; виробничі можливості підприємства; основні результати діяльності підприємства показала, що Premier Palace Hotel Kyiv конкурентоспроможним підприємством серед 9-ти вітчизняних виробників та займає 3-тє місце за конкурентоспроможністю. Побудована матриця, що

включає в себе чотири квадранти, дозволила встановити основні стратегічні напрямки розвитку підприємств, у тому числі й Premier Palace Hotel Kyiv. Так, досліджуване підприємство знаходиться у квадранті «лідерів», у яких і організаційні, і економічні складові є вищими від середніх по галузі. Разом із тим, подібним виробникам також потрібно постійно удосконалювати свої стратегії, зважаючи на вплив зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей.

Перспективи розвитку Premier Palace Hotel Kyiv аналізувалися на основі методології SWOT-аналізу. Спочатку було продіагностовано фактори макросередовища, що впливають на досліджуване підприємство, а саме політичні, фінансово – економічні, виробничо – технологічні, соціальні, екологічні, демографічні. Наступним етапом став відбір факторів сильних та слабких сторін та можливостей і загроз даного підприємства. Завдяки такому аналізу можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз. Так, широкий асортимент Premier Palace Hotel Kyiv та розвиток рекламних технологій дасть можливість встигнути за зростанням ринку. Процес переходу на стандарти КСВ збільшить число покупців, підвищить імідж підприємства, а також дасть можливість нівелювати негативні наслідки коливань курсу валют шляхом виходу на світовий ринок. Можливість інтеграційних процесів та наявний широкий асортимент послуг дає вихід на нові ринки, що дозволить збільшити фінансові засоби підприємства.

Окрім тих стратегій, які потрапили до матриці можемо порекомендувати наступні: збільшення обсягів продажу та підвищення ефективності бізнесу (активна зміна структури портфелю послуг), більшення у товарному портфелі підприємства частки продукції власної розробки (брендів) сприятиме підвищенню прибутковості портфеля псолуг підприємства; підвищення активності та ефективності маркетингових заходів; розвиток нових та розширення існуючих каналів дистриб'юції, встановлення надійних та довготривалих партнерських відносин; створення нових та підвищення

ефективного використання вже існуючих моделей по просуванню продукції; Розвиток існуючої системи прийняття рішень, шляхом подальшого розвитку формалізації та стандартизації процесів управління підприємством з метою зменшення негативного впливу людського чинника; розвиток, модернізація та технічне переоснащення виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко, І., Шестірко, А. (2022). Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. Економіка та суспільство, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6>
2. База Скопус <https://www.scopus.com/results>
3. Банєва І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. Інфраструктура ринку. 2022. № 67. С. 46-50.
4. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6721>.
5. Безручко, Л. (2018). Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини, 45, 273-280.
6. Безуглий, І. В. (2018). Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. Глобальні та національні проблеми економіки, 22, 136 – 141. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/27.pdf>
7. Білоус, С., Красько, А., & Безручко, Л. (2021). Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. Економіка та суспільство, (23). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22>
8. Бліщук, К. М., & Козак, І. І. (2022). Брендинг у сфері готельного бізнесу. Ефективність державного управління, (68/69), 22–32. <https://doi.org/10.36930/506802>
9. Будя О. П., Вертелева О. В. Інноваційні напрямки розвитку маркетингу в сфері туризму і гостинності. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2018. № 12. С. 213

10. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38-43. 2
11. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Сутність та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 49. С. 97-103.
12. Гаврилюк С. П. Оцінка інтенсивності конкуренції туристичних підприємств на ринку турпослуг м. Києва. Вісник Східноукраїнського державного університету. 2000. № 4 (26). С. 41–48.
13. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2016. 221 с
14. Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. Організація готельного господарства: навчально-практичний посібник - К.: ФОП Гуляєва ВМ, 2019.- 204 с.
15. Горіна, Г. О. (2011). Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу. Економіка та держава, (3), 107 – 109.
16. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова,Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250с.
17. Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Економіка і суспільство. № 7. 2016. С. 266-272.
18. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? Інтернет-видання «Liga.net». 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>
19. Довбуш В.І. Особливості оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 4(72). С.91-97.

20. Єсіна, В., Матвєєва, Н., & Базецька, Г. (2022). Аналітичний аспект підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства як одна з умов євроінтеграції. Економіка та суспільство, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-55>

21. Заячківська Г., Сікула А. Військовий туризм як один з перспективних напрямків післявоєнного розвитку туризму в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 1-2 червня 2022 р.). Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2022. С. 267-269.

22. Козлова А. Туризм в умовах війни: що відбувається з галуззю й які перспективи на цьогорічний сезон. Інтернет-видання «Comments.ua». URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/turizm-v-umovah-viynischovidbuvaetsya-z-galuzzyu-y-yaki-perspektivi-na-cogorichniy-sezon-699311.html>

23. Левицька І. В., Климчук А. О. Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств // Бізнес Інформ. 2018. №9. – С. 238–246.

24. Леонт'єва А.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств. Науковотехнічний збірник. № 102. 2012. 503 с.

25. Миронова М. І., Миронов Ю. Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517-520.

26. Мостенець О. В., Черчик Л. М. Теоретичні основи формування конкурентного потенціалу рекреаційної системи регіону. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний

інститут». Збірник наукових праць. Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2014. № 34 (1077). С. 199-206.

27. Моца А.А., Шевчук С.М., Серeda Н.М. Економіка та суспільство. 2022. Вип.41. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні - https://tourlib.net/statti_ukr/moca.htm

28. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. БізнесІнформ.2020. №5. С. 218-226.

29. Онищук Н. В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 4 (21). С. 297–304

30. Охота В.І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. Інвестиції: практика та досвід. № 5. 2017. С. 46-49.

31. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства / Т. Г. Ковальчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). - С. 126-130.

32. Полінкевич О Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Розділ II. Економіка й управління національним господарством , 2020 С. 24-29.

33. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка. № 4. 2015. С. 80-86.

34. Сайт готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv <https://www.fairmont-ru.com/kyiv/>

35. Сайт готелю Hilton Kyiv <https://www.hilton.com/en/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/>

36. Сайт готелю Hotel Ukraine <https://ukraine-hotel.kiev.ua/>

37. Сайт готелю Hyatt Regency Kyiv <https://hyatt-regency-kiev-hotel.hotelmix.com.ua/>

38. Сайт готелю ibis Kiev City Center <https://ibis-kiev-city-center-hotel.hotel-ds.com/ru/>
39. Сайт готелю InterContinental Kyiv <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/ru/ru/kyiv/kbpha/hoteldetail>
40. Сайт готелю Opera Hotel Kyiv <https://www.opera-hotel.com/>
41. Сайт готелю Premier Palace Hotel Kyiv (досліджуване) <https://premier-palace.phnr.com/ua>
42. Сайт готелю Radisson Blu Hotel Kyiv Podil <https://www.radissonhotels.com/ru-ru/hotels/radisson-blu-kyiv-podil/contact>
43. Самодай, В., Рибальченко, С., Орищенко, Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. С. 5-14.
44. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, Державний університет «Одеська політехніка». Одеса, 2022. С. 52–54.
45. Турзбір в Україні за перші чотири місяці 2022 року зріс на 65%. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turzbir-v-ukrayini-za-pershi-chotiri-misyaci-2022-roku-zris-na-65>
46. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020 р. Випуск 51. С. 245- 248.
47. Чергінець В.М., Примаєв Т.Ю. Формування конкурентних переваг підприємств сфери туризму. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 128-133.
48. Через війну надходження до держбюджету від тургалузі скоротилися на 18%. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
49. Черчик Л. М., Мостенець О. В. Сутність та складові механізму забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. Регіональна економіка. 2014. № 4. С.1 47-154.

50. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. 214 с.

51. Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vperediproishodit-turizmom-1657645856.html>

52. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральнотуркранський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6 (39). С. 288–296.

53. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: монографія / авторський колектив; за заг. ред. дра екон.наук, проф. І.О. Бочана. Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. 236 с.

54. Як війна в Україні вплинула на європейський туризм? URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/yak-viyna-vukrayini-vplinula-na-ievropeyskiy-turizm>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Показники для оцінки складових конкурентоспроможності
підприємства

Позначення	Показник	Розрахунок показника
1	2	3
1. Організація системи створення та якості продукції		
1.1 X ₁	Коефіцієнт зміни обсягів виробництва та реалізації	$\frac{\text{ф.2: 010}_1}{\text{ф.2: 010}_0}$
1.2. X ₂	Система управління якістю	Відповідає міжнародним стандартам якості - 1; Не відповідає міжнародним стандартам якості - 0.
2. Організація праці та персонал підприємства		
2.1 X ₁	Продуктивність праці	$\frac{\text{ф.2: 035}}{\text{Чисельність персоналу}}$
2.2 X ₂	Рентабельність персоналу	$\frac{\text{ф.2: 220}}{\text{Чисельність персоналу}}$
2.3 X ₃	Виручка на 1 грн заробітної плати	$\frac{\text{ф.2:010}}{\text{ф. 2: 240} + 250}$
3. Організація комерційної діяльності		
3.1 X ₁	Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів, разів	$\frac{\text{ф.2:010}}{\text{ф.1: 100} + \dots 140}$
3.2 X ₂	Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси, частка	$\frac{\text{ф. 2: 040}}{\text{ф. 1: 100} + \dots 140}$
3.3 X ₃	Темп приросту продажів	$\text{Ф. 2: } \frac{035_{\text{кін}} - 035_{\text{поч}}}{035_{\text{поч}}}$
4. Життєздатність підприємства		
4.1 X ₁	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{ф. 1: 260} + 270}{\text{ф.1:620}}$
4.2 X ₂	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ф. 1: 230} + 240}{\text{ф.1:620}}$
4.3 X ₃	Коефіцієнт маневреності власних коштів	$\frac{\text{ф. 1: 380} - 080}{\text{ф.1:380}}$
4.4 X ₄	Коефіцієнт майна виробничого призначення	$\frac{\text{ф. 1: 080} + 100}{\text{ф.1:280}}$
4.5 X ₅	Коефіцієнт рентабельності продукції	$\frac{\text{ф.2:050}}{\text{ф.2:040} + 070 + 080 + 090}$
5. Виробничі можливості підприємства		
5.1 X ₁	Фондовіддача	$\frac{\text{ф. 2 : 035}}{\text{ф. 1 : 030}}$
5.2 X ₂	Фондорентабельність	$\frac{\text{ф.2 : 220}}{\text{ф.1: 030}}$
5.3 X ₃	Оновлення основних засобів	$\text{Ф. 1: } \frac{031_{\text{кін}} - 031_{\text{поч}}}{031_{\text{поч}}}$

5.4 X ₄	Матеріаломісткість	$\frac{\text{ф.2: 230}}{\text{ф. 2: 010}}$
5.5 X ₅	Прибуток на гривну матеріальних витрат	$\frac{\text{ф.2 : 220}}{\text{ф.2 : 230}}$
6. Основні результати діяльності підприємства		
6.1 X ₁	Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{ф.1 :380}}{\text{ф.1 :640}}$
6.2 X ₂	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$\frac{\text{ф.1 :080}}{\text{ф.1:280}}$
6.3 X ₃	Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{ф.2:035}}{\text{ф.1:260}}$
6.4 X ₄	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{ф.2: 035}}{\text{ф.1: 160...210}}$
6.5 X ₅	Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості	$\frac{\text{ф. 2: 040}}{\text{ф. 1: 620}}$
6.6 X ₆	Рентабельність виробництва	$\frac{\text{ф.2: 050}}{\text{ф.2: 040}}$
6.7 X ₇	Рентабельність оборотних активів	$\frac{\text{ф. 2: 100}}{\text{ф.1 : 260}}$
6.8 X ₈	Рентабельність необоротних активів	$\frac{\text{ф.2: 100}}{\text{ф.1: 080}}$
6.9 X ₉	Рентабельність активів	$\frac{\text{ф.2: 220}}{\text{ф.1: 280}}$
6.10 X ₁₀	Рентабельність інвестицій	$\frac{\text{ф.2: 220}}{\text{ф.1: 380+480}}$
6.11 X ₁₁	Рівень витрат	$\frac{\text{ф. 2: 040}}{\text{ф. 2: 035}}$

ДОДАТОК Б

Визначення показників конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств, 2023 р.

Показник	Premier Palace Hotel Kyiv (досліджуване)	Hilton Kyiv	InterContinental Kyiv	Fairmont Grand Hotel Kyiv	Huatt Regency Kyiv	Radisson Blu Hotel Kyiv Podil	Opera Hotel Kyiv	ibis Kiev City Center	Hotel Ukraine
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Організація системи створення та якості послуг									
X ₁	1,1911	1,2679	1,1546	1,2124	1,1319	1,2083	1,0318	0,8824	1,1797
X ₂	1	1	1	1	1	1	1	0	0
2. Організація праці та персонал підприємства									
X ₁	753,48	1086,45	962,9	593,05	675,85	381,44	500,01	228,55	345,00
X ₂	82,83	113,21	155,22	2,47	12,08	33,69	11,30	-0,83	25,99
X ₃	5,16	9,66	5,22	6,52	8,62	6,18	16,58	7,01	5,27
3. Організація комерційної діяльності									
X ₁	6,07	5,37	7,43	7,06	6,07	6,06	6,32	1,19	3,09
X ₂	(2,84)	(2,19)	(3,08)	(3,43)	(3,05)	(2,39)	(5,05)	(0,89)	(1,39)
X ₃	0,189	0,256	0,153	0,212	0,246	0,049	0,115	-0,181	0,168
4. Життєздатність підприємства									
X ₁	1,79	1,66	1,07	1,29	0,78	0,73	2,19	1,19	8,74
X ₂	0,029	0,57	0,088	0,033	0,02	0,002	0,09	0,004	1,38
X ₃	0,17	0,34	-0,01	-0,98	-0,36	-2,08	0,52	0,14	0,53
X ₄	0,73	0,51	0,70	0,55	0,59	0,61	0,49	0,49	0,62
X ₅	1,26	0,62	0,73	0,59	0,52	0,59	0,18	0,19	0,54
5. Виробничі можливості підприємства									
X ₁	13,04	2,11	1,76	7,81	6,23	3,02	8,63	4,29	2,24
X ₂	0,14	0,22	0,28	0,03	0,11	0,27	0,10	-0,02	0,17
X ₃	0,014	0,15	0,23	0,49	0,045	0,28	0,135	0,17	-0,04
X ₄	(0,346)	(0,277)	(0,343)	(0,399)	(0,369)	(0,320)	(0,261)	(0,71)	(0,419)
X ₅	0,265	0,346	0,451	0,010	0,045	0,195	0,044	-0,005	0,174
6. Основні результати діяльності підприємства									
X ₁	0,781	0,634	0,631	0,223	0,398	0,183	0,665	0,225	0,905
X ₂	0,653	0,422	0,638	0,443	0,541	0,563	0,318	0,193	0,421
X ₃	0,648	0,884	0,973	1,311	0,541	0,405	2,11	0,824	0,770
X ₄	2,752	4,309	4,981	3,683	1,551	1,188	8,867	4,254	3,339
X ₅	1,419	1,079	1,233	1,477	0,505	0,375	5,592	0,955	5,409
X ₆	0,849	1,259	1,323	1,061	0,833	0,799	0,214	0,278	1,154
X ₇	0,305	0,172	0,598	0,297	0,148	0,234	0,069	0,033	0,152
X ₈	0,156	0,230	0,339	0,372	0,125	0,181	0,150	0,137	0,209
X ₉	0,068	0,092	0,157	0,005	0,009	0,036	0,027	-0,003	0,058
X ₁₀	0,087	0,139	0,241	0,01	0,023	0,091	0,039	-0,009	0,064
X ₁₁	(0,561)	(0,443)	(0,431)	(0,482)	(0,545)	(0,556)	(0,824)	(0,783)	(0,464)