

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КАРАСТАН Діана Сергіївна

УДК 338.488.2:[640.43:642.5]

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЮ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ
«RADISSON BLU HOTEL», М.КИЇВ)**

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Галузь знань – 24 «Сфера обслуговування»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Д.С. Карастан

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Науковий керівник: Величко Олена Вячеславівна, кандидат екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Завідувач кафедри: Червен Іван Іванович, доктор екон. наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Миколаїв–2023

АНОТАЦІЯ

Karastan D.S. Оцінка конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг готелю (на прикладі готелю «Radisson Blu Hotel», м.Київ) – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, 2023.

Розглянуто теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємств готельної сфери. Наведено методика оцінки конкурентоспроможності готелю.

Досліджено сучасний стан конкурентного середовища ринку готельних послуг м. Києва та визначено конкурентну позицію готелю «Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre». Наведено основні ключові фактори успіху та конкурентні переваги готелю.

За результатами дослідження зроблені пропозиції щодо визначення цілей подальшого розвитку готелю та обрання конкурентної стратегії розвитку.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія розвитку.

Summary

Karastan D.S. Evaluation of the competitiveness and formation of the competitive advantages of the hotel (on the example of the hotel "Radisson Blu Hotel", Kyiv) - Qualifying research paper with manuscript rights.

Work on obtaining a bachelor's degree in specialty 241 "Hotel and restaurant business". - Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2023.

The theoretical aspects of the formation of competitive advantages of enterprises in the hotel sector are considered. The method of evaluating the competitiveness of the hotel is given.

The current state of the competitive environment of the Kyiv hotel services market was studied and the competitive position of the Radisson Blu Hotel, Kyiv City Center hotel was determined. The main key success factors and competitive advantages of the hotel are given.

Based on the results of the research, proposals were made regarding the determination of the goals of the hotel's further development and the selection of a competitive development strategy.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantages, competitive development strategy

ЗМІСТ

	Стор.
Анотація	2
Вступ	5
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ	7
1.1 Теоретичні засади формування конкурентних переваг готелів	7
1.2. Методика оцінки конкурентоспроможності готелю	14
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ Radisson Blu Hotel , Kyiv City Centre	23
2.1. Загальна характеристика готелю Radisson Blu Hotel , Kyiv City Centre	23
2.2. Конкурентне середовище Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre на ринку готельних послуг	34
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ RADISSON BLU HOTEL, KYIV CITY CENTRE	42
3.1. Оцінка конкурентного профілю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre	42
3.2. Формування конкурентної стратегії розвитку готелю	47
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні вимоги ринку готельних послуг висувають нові вимоги до господарської діяльності підприємств сфери готельної індустрії. Намагання закладів готельної індустрії досягти стійкого комерційного успіху зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, за рахунок комплексного розв'язання проблеми через удосконалення діяльності усіх функціональних складових готелю. Ринок послуг гостинності відкритий і конкурентний, здійснює значний тиск на готельну індустрію, змушуючи її постійно підвищувати якість своїх послуг

В сучасних умовах нестабільного зовнішнього та конкурентного середовища готелям для зміцнення своєї конкурентної позиції недостатньо лише надавати якісні послуги з розміщення туристів, а необхідно шукати нові шляхи посилення конкурентних переваг. Це вимагає внесення змін в систему та методи управління готелями, а також формування конкурентних стратегій розвитку.

Питання конкурентоспроможності готельних підприємств досліджувались багатьма іноземними та вітчизняними вченими, зокрема Бортник Л.В., Завідна Л.Д., Кізіма В.Л., Кузнєцова Н.М., Мельниченко С.В., Подлепіна П.О., Поворознюк І.М., Шикіна О.В. та інші. Проте в сучасних умовах функціонування вітчизняного ринку готельних послуг, визначення та формування конкурентних переваг закладів готельної сфери набуває особливої актуальності.

Метою роботи є дослідження конкурентного середовища ринку готельних послуг в м. Києва.

Об'єктом дослідження є конкурентна позиція готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre.

Предметом дослідження є теоретично-методологічні й практичні аспекти формування ключових факторів успіху та конкурентних переваг

закладів готельної сфери.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні *завдання*.

- дослідити теоретичні засади формування конкурентних переваг закладів готельного бізнесу;

- проаналізувати конкурентне середовище ринку готельних послуг ;

- визначити шляхи зміцнення конкурентних позицій готелю.

Методи дослідження. Використовувались методи системного підходу – при визначені конкурентних переваг в сфері готельного бізнесу; узагальнення – для обґрунтування сутності теоретичних визначень; монографічний – при дослідженні концептуальних питань формування конкурентоспроможності підприємств готельної сфери; графічний – для наочного відображення досліджуваних питань; інструментарій стратегічного аналізу - PEST-аналіз та SWOT-аналіз. методи застосовувалися в різних комбінаціях на різних етапах дослідження в залежності від поставлених цілей і розв'язуваних завдань.

Інформаційна база дослідження. Для вирішення поставлених проблем та завдань у роботі були використані такі інформаційні джерела: науково-теоретичні матеріали, навчальні посібники та наукові статті, нормативно-правові акти України, Інтернет ресурси, інформація офіційних сайтів готельних підприємств.

За своєю структурою робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу та загальних, списку використаних джерел. Робота містить 60 сторінок, 12 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 40 найменування.

РОЗДІЛ І.

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ

1.1 Теоретичні засади формування конкурентних переваг готелів

Підвищення конкурентних позицій на ринку, в умовах сьогодення, можливо лише за умови реальної оцінки власного положення в конкурентному середовищі та прогнозу можливих дій конкурентів. Кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, чинники якого здійснюють на нього визначальний вплив. Кожній галузі притаманне власне конкурентне середовище, а тому необхідно враховувати особливості галузі, в якій працює підприємство щоб правильно оцінити своїх конкурентів, їх інтереси та виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які спроможні забезпечити організації високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Конкурентна перевага означає необхідний прогрес в можливостях, що забезпечує перевагу в порівнянні з конкурентами в галузі, що в першу чергу залежить від бізнес-моделі і галузі.

Ринок готельних послуг є особливо чутливим до найменших змін зовнішнього середовища, тому менеджменту підприємств готельного бізнесу необхідно розробляти та впроваджувати ефективні заходи по збереженню рівня завантаження, достатнього для того, щоб не бути збитковим, та забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасна готельна індустрія, є галуззю зі зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг, які доцільно розглядати як специфічний готельний продукт, що можна придбати в процесі обмінних операцій, тобто не володіти ним, а лише використовувати його за потреби та певних обставин [4, С.101].

Конкурентоспроможність готелю — це здатність і можливість засобів розміщення здійснювати діяльність з надання готельних послуг в умовах ринку, а також мати переваги перед готелями-конкурентами і за рахунок цього

отримувати додатковий прибуток, який спрямовується як на розвиток готелю та його кадрового складу, так і на забезпечення якісного обслуговування клієнтів [8, с. 17].

За визначенням Бортник Л.В., конкурентоспроможність готельного бізнесу – це можливість формувати, утримувати і використовувати конкурентні переваги за умов мінливості зовнішнього середовища метою зайняти лідируючих позицій на ринку, які пропонують аналогічні послуги [4].

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» економічна конкуренція - це змагання між суб'єктами господарювання задля здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання, в той час як споживачі вибирають найоптимальніший серед запропонованих варіантів товару/ послуги [14].

Значення конкуренції для підприємств в сфері гостинності полягає в тому, що кожен готель, здійснюючи свою діяльність, намагається закріпити й розширити свої позиції на ринку. Підвищити конкурентні позиції можливо лише при здійсненні оцінки реального стану та прогнозуванні можливих дій конкурентів. Дотримуючись таких методів роботи на ринку, підприємство сфери гостинності може підвищити свою конкурентоспроможність навіть у разі незначних змін у роботі [7, С.238].

Конкурентоспроможність готелю залежить від його конкурентних переваг по відношенню до інших готелів, що належать до визначеного ринкового сегменту. Процес формування конкурентних переваг є трудомістким і вимагає постійної роботи щодо вдосконалення діяльності, оскільки більшість заходів, що формують конкурентні переваги, можуть бути легко скопійовані конкурентами.

Формування набору конкурентних переваг готельного підприємства повинно узгоджуватися з комплексним підходом, який означає, що мають бути визначені конкурентні переваги, які відображають усі сфери господарської та управлінської діяльності підприємства. Довбуш В.І. пропонує наступний алгоритм визначення конкурентних переваг готелю[29].:

1. визначаються чинники, що становлять функцію корисності відносно певної групи готельних послуг;
2. формується сукупність усіх можливих чинників корисності конкурентних переваг;
3. оцінюється «сила» конкурентних переваг;
4. виконується структурний аналіз сукупності конкурентних переваг з оцінюванням їх уразливості;
5. формується сукупність конкурентних переваг, які максимізують функцію корисності;
6. визначаються напрями інвестицій для посилення конкурентних переваг або створення нових.

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає необхідність формування й дослідження всього комплексу потенційних конкурентних переваг, які може використати готельне підприємство, працюючи у цій галузі.

Під час аналізу конкурентних переваг необхідно враховувати:

- унікальність конкурентної переваги;
- ступінь позитивного впливу конкурентної переваги на результати діяльності підприємства;
- складність імітації конкурентної переваги;
- довгостроковість або тривалість досягнення іншими готельними підприємствами конкурентних переваг.

За визначенням С. Гаврилук конкурентні переваги формують матеріальні та нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які є стратегічно важливими для підприємства і дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі [24, с. 53].

Кожному готелю необхідно мати особливі відмінні від інших якості та характеристики, які роблять його найбільш привабливим для клієнтів та забезпечують його конкурентну перевагу. Конкурентна перевага – це перевага, яка забезпечує доходи, що перевищують середньогалузевий рівень, і сприяє завоюванню міцних позицій на ринку [4]; запорука успішного існування і

розвитку фірми [5].

Ми погоджуємось із думкою Завидної Л.Д., що конкурентною є перевага, що досягається за рахунок конкурентного потенціалу підприємства. Для підприємств готельного господарства конкурентні переваги можуть бути забезпечені особливостями продукту(послуги), що виробляється (надається), а також сукупністю ресурсів, навичок, умінь, знань, що характеризують внутрішній потенціал готелю.

Конкурентні переваги готельних підприємств визначаються рівнем компетенції кожного окремо готелю по відношенню до інших, що функціонують на ринку, у вмінні використання виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження якості послуг, прибутковості, кількості обслугованих клієнтів тощо

Особливий характер конкуренції в готельному бізнесі обумовлений виконанням готелями функцій надання послуг, що вимагає, з одного боку, врахування можливостей надання певного обсягу послуг, забезпечення їх якості, а з іншого, вимог клієнтів та їх платоспроможність. Великий вплив на конкурентоздатність готельних підприємств має рівень сервісу. Процес обслуговування гостей – це певна послідовність дій обслуговуючого персоналу відповідно до запиту відвідувача стосовно замовлення та реалізації послуг.

Конкурентні переваги готельного підприємства – це властивості готельних послуг, які забезпечують готелю певну перевагу над його прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути неоднаковими та відноситись як до базових послуг готельного підприємства (розміщення, харчування), так і до додаткових послуг, технологій обслуговування клієнтів, до форм ринкового просування послуг, специфічних для конкретного готелю [9].

Як вважає група авторів, конкурентна перевага готельного підприємства може бути забезпечена як відмінними особливостями продукту (послуги), що виробляється, так і сукупністю ресурсів, умінь, навичок, що характеризують

внутрішній потенціал готелю [10].

Якісне обслуговування означає максимальну уважність персоналу до кожного клієнта, компетентність у будь-якому питанні стосовно формування послуги. Обмежувальним чинником цінової конкуренції є неоднорідність ринку, адже цінові коливання в межах конкретного підприємства є небезпечними.

Одним із важливих напрямків формування конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно із конкурентами. Якість послуг готельного закладу – це найважливіша умова його ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності. Кожна складова комплексного обслуговування в готельному закладі являє собою певну послугу (розміщення, харчування, рекреація, СПА, анімація, тощо), надання якої здійснюється за певною технологією.

Визначення ключових критеріїв, що визначаються споживачами для виміру якості, необхідно для здійснення процедури поліпшення якості послуг. Як правило, споживачі оцінюють фактичну послугу у порівнянні з очікуваною, з урахуванням основних критеріїв: репутація підприємства; ступінь доступності; надійність та безпека; компетенція та знання персоналу; рівень комунікації тощо.

Як вважають Поворознюк І. М., Слатвінська Л. А., резерви зростання конкурентоспроможності готельних послуг, потрібно шукати у внутрішніх чинниках самого готелю, а саме: виробничо-господарська діяльність готелю, особливості та специфіка готельних послуг, маркетингова діяльність готелю. Внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства умовно поділяють на три групи [3]

До першої групи відносять фактори, що характеризують діяльність безпосередньо готелю (місце розташування, фінансовий стан, імідж підприємства, якість системи управління, ефективна маркетингова політика).

Друга група – фактори, що охоплюють характеристики готельної послуги (ціна, структура і стан номерного фонду, асортиментний перелік

додаткових послуг).

Третя група факторів – чинники, що розкривають якість обслуговування (рівень організації основних операцій, наявність стандартів обслуговування, корпоративна культура організації).

Основні внутрішні фактори конкурентоспроможності готелю наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Внутрішні чинники конкурентоспроможності готельних послуг [10].

Сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів є тією ключовою складовою, яка безпосередньо чи потенційно може вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

При формуванні конкурентних переваг готельного підприємства потрібно застосовувати комплексний підхід, тобто мають бути визначені конкурентні переваги, які відображають усі сфери господарської та управлінської діяльності підприємства. При цьому визначаються чинники, що становлять функцію корисності відносно певної групи готельних послуг; формується сукупність усіх можливих чинників корисності конкурентних переваг; оцінюється «сила» конкурентних переваг; здійснюється структурний аналіз конкурентних переваг з оцінюванням їх вразливості; формується

сукупність конкурентних переваг, які максимізують функцію корисності та визначаються напрями інвестицій для посилення конкурентних переваг.

Усі потенційні конкурентні переваги підприємств готельної сфери можна поділити на ринкові, економічні, інноваційні та соціально-екологічні (рис.1.2).

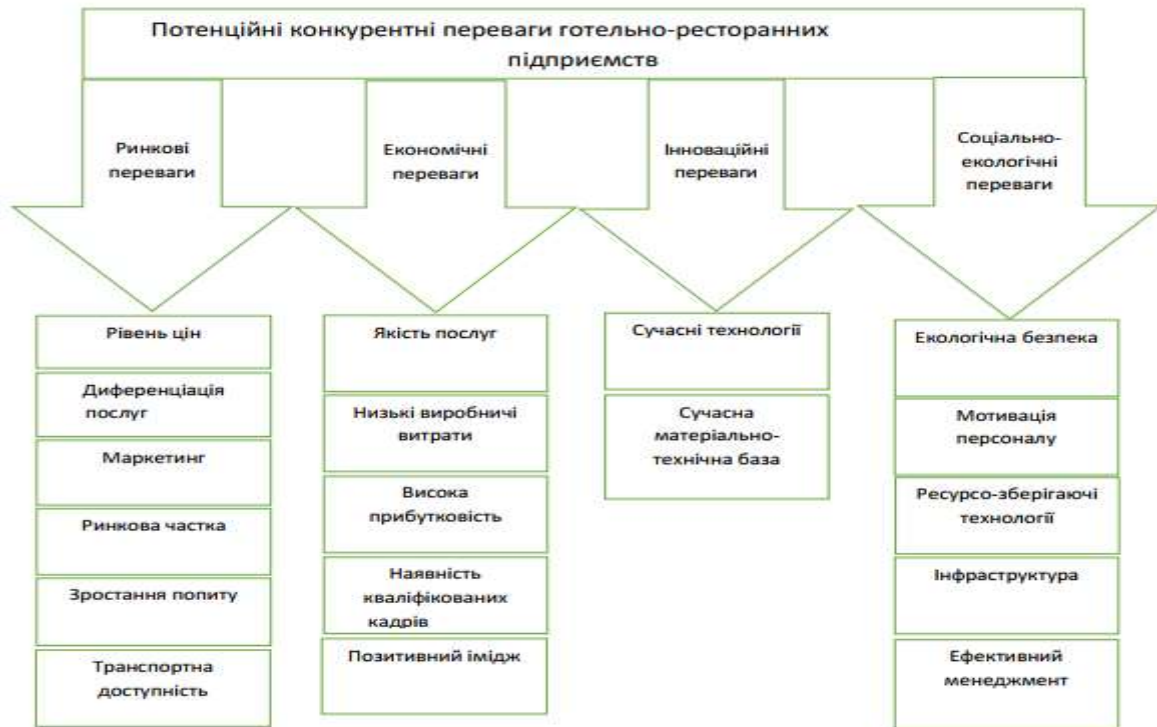


Рисунок 1.2.- Конкурентні переваги готельних підприємств

Аналіз переліку конкурентних переваг передбачає формування й дослідження всього комплексу потенційних конкурентних переваг, що використовує готельне підприємство, працюючи у цій галузі. Під час аналізу конкурентних переваг доцільно враховувати наступні чинники: унікальність конкурентної переваги; ступінь позитивного впливу конкурентної переваги на результати діяльності підприємства; складність імітації конкурентної переваги; довгостроковість або тривалість досягнення іншими готельними підприємствами конкурентних переваг [12].

Конкурентні переваги готельного підприємства є тими елементами, які при оптимальному використанні можуть гарантувати підприємству успіх в залученні потенційних гостей та бути стійкими чинниками

конкурентоспроможності. До найбільш значущих можна віднести : підвищення якості послуг; підвищення кваліфікації та компетентності співробітників; створення ефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу; запровадження програм лояльності з урахування очікувань споживачів; оптимізація прийнятної цінової політики; запровадження постійного моніторингу конкурентного стану ринку; застосування інноваційних технологій, що забезпечать можливість унікальної послуги; ефективна організація маркетингової політики; ефективна організація логістики; розробка та впровадження додаткових послуг тощо.

Основними складовим, що суттєво підсилюють конкурентні переваги підприємств готельної сфери є:

- ресурсні можливості готелів, що мають бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо відтворити (найбільш кваліфікований персонал, особливі технології надання послуг, тощо);

- утримання протягом тривалого часового проміжку унікальності та ідентичності бренду;

- спроможність задовольняти специфічні, індивідуальні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи

Процес вдосконалення конкурентних переваг, як будь-який інший процес, потребує відповідного менеджменту, оскільки зміни стосуються всіх основних складових підприємства - кадрова політика, технологія надання послуг, впровадження інноваційного обладнання, політика ціноутворення, тощо.

1.2. Методика оцінки конкурентоспроможності готелю

Конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху для розвитку підприємств готельної сфери. Тому важливим є визначення системи показників та методів оцінки конкурентоспроможності готелів з урахуванням особливостей галузі.

Базовими принципами оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства є: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність.

Управління конкурентоспроможністю підприємства складається з наступних етапів:

- аналіз стану ринку та виокремлення конкурентних підприємств;
- визначення методики оцінювання конкурентоспроможності, що притаманна для підприємств готельної індустрії, визначення системи показників, за якою якої буде здійснюватись оцінка конкурентоспроможності;
- проведення відповідних розрахунків, узагальнення результатів дослідження та впровадження управлінських рішень щодо вдосконалення стану підприємства.

Загальний порядок дослідження оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3.-Алгоритм оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств

На даний час відсутня загальна методика оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств. Проведений аналіз

літературних джерел [13, 25, 26] дозволяє виділити наступні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств:

- методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг;
- методи, засновані на теорії рівноваги фірми і галузі;
- методи, об'єднані теорією ефективної конкуренції.
- методи, засновані на теорії якості товару. (послуги)
- графічні методи,;
- матричні методи:
- експертний метод.
- метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- методи, засновані на порівнянні з еталоном.

Однак, дані методи оцінки конкурентоспроможності більш доцільно використовувати на підприємствах виробничої сфери. У зв'язку з тим, що об'єктом діяльності підприємств готельного бізнесу є не виробництво товару, як такого, а саме надання послуг, то невід'ємною складовою оцінки конкурентоспроможності підприємства є саме оцінка конкурентоспроможності готельної послуги, якій притаманні певні особливості.

До таких особливостей готельної послуги можна віднести наступні:

- процес оцінки послуг взаємозалежний від якості процесу обслуговування;
 - готельні послуги невіддільні від місця їх надання, тому вони цілком і повністю повинні мати системний характер якісних характеристик;
 - готельні послуги мають часову приналежність, адже характеризуються термінами виконання певного виду робіт та часом обслуговування.
 - разовий характер нематеріальних послуг та неможливість об'єктивного впливу на імідж підприємства за умов наявності у часовому просторі факту надання якісного та неякісного сервісу.

Комплексний аналіз готельних підприємств та оцінка їхньої діяльності

потребує врахування їх нематеріального характеру, тому потрібно враховувати можливість адаптації готельного продукту під потреби споживачів, наявність максимальної привабливості у порівнянні з аналогічними готельними продуктами конкурентами.

Найбільш застосовуваними та простими методами, визначення конкурентоспроможності готелю є методи, що основані на побудові стратегічної карти груп конкурентів; визначення ринкової частки підприємства; побудові багатокутника конкурентоспроможності; застосуванні методу рангів та методу бальної оцінки; визначення порівняльних переваг.

Одним із найбільш застосовуваних інструментів порівняння готелів-конкурентів є побудова «багатокутника конкурентоспроможності», тобто графічне відображення оцінок стану готельних підприємств за найбільш важливими показниками, що зображується у вигляді векторів-осей. Кількість осей відповідає кількості обраних критеріїв. При цьому для масштабування відображення використовується бальна оцінка. Найтиповий приклад оцінки конкурентоспроможності готелю з використанням «багатокутника конкурентоспроможності» наведено на рисунку 1.4.



Рис.1.4. «Багатокутник конкурентоспроможності» готелю

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств готельної сфери також доцільно є використання наступних методів: SWOT-аналіз, профіль

полярностей, метод експертних оцінок, метод «4Р», метод оцінки на базі якості продукції та інші.

Такі дослідники, як Білоус С., Красько А. та Безручко Л. [27]. пропонують для оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу використовувати наступні методи:

1. Метод переваг – оцінка роботи готелю здійснюється на основі порівняння його характеристик з аналогічними характеристиками конкурентів. Враховуються зовнішні та внутрішні переваги готелю. Зовнішні переваги формуються створюється на основі цінних властивостей готелю, які створюються для споживачів, що дозволяє потенційним споживачам адекватно сприймати вищі ціни порівняно з підприємствами конкурентами. Внутрішні переваги утворюються готелем для самого себе (зменшення витрат, ефективний менеджмент та оптимізації технології надання послуг).

2. Метод профілів – на основі переліку критеріїв здійснюється оцінка якості продукції та послуг, що надає готель, потім встановлюється їх ієрархія та порівняльна важливість. Цей метод дозволяє співставити продукт готелю з аналогами конкурентів, визначити основні проблеми в якості послуги та шляхи їх подолання.

3. Матричні методи - засновані на оцінці діяльності підприємства в динаміці, життєвому циклі послуги та продукту. Прийняття управлінських рішень залежить від стадії життєвого циклу. До матричних методів відноситься також SWOT-аналіз, який передбачає оцінку сильних та слабких сторін готелю, його можливостей та загроз.

4. Структурно-функціональний метод - ефективність роботи закладу оцінюють з огляду на монополізацію галузі та ринку. Завдяки цьому методу визначається рівень впливу зовнішніх умов на роботу готелю. Для аналізу використовують наступні показники: легкість доступу, вхідні бар'єри (необхідні інвестиції, державне регулювання), потенціал ринку (можлива місткість), економія на масштабі, однорідність ринку, можливість технологічних нововведень, диверсифікованість послуг, тощо.

Як зазначає Шикіна О.В., для аналізу готельних підприємств необхідно враховувати особливості нематеріального характеру їхньої діяльності. Готельні підприємства належать до сфери послуг, адже результатом їхньої діяльності є послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням [20].

Конкурентоспроможність готельних підприємств необхідно оцінювати комплексно за всіма критеріями і напрямками діяльності. Найчастіше використовують методики конкретно-економічного та кількісного характеру. Вони ґрунтуються на використанні методів системного аналізу підприємства, характеризують його діяльність за всіма параметрами (аналіз ефективності використання ресурсів, рівень рентабельності виробництва, аналіз стійкості функціонування).

Як зазначає Подлепіна П. О., використання такої системи показників для визначення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу є не зовсім прийнятним, так як більшість розрахункової базової інформації складає комерційну таємницю підприємств. Більш ефективно у вітчизняних умовах господарювання в основу оцінки рівня конкурентоспроможності готелю закласти такі показники, як якість, ціна, рівень обслуговування, імідж та ін. [13].

На думку Л. В. Батченко, найдоцільше використовувати оцінювання конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу за наступними якісними характеристиками:

- особливості місця розташування, різноманітність послуг та якість обслуговування;
- вагомість інноваційних рішень в діяльності;
- ефективність здійснення продажу готельних послуг на всіх етапах взаємодії з гостями;
- клієнтоорієнтованість підприємства готельного бізнесу і наявність програми лояльності;
- матеріально-технічна та інформаційна оптимізація організації

готельного бізнесу [25]..

Герасименко В, при оцінці конкурентоспроможності готельних послуг розглядає наступні показники: ціна, технологічні переваги, якість послуг, асортимент додаткових послуг, розташування, місткість[28].

На думку Скобкіна С., оцінку конкурентоспроможності готелю доцільно здійснювати за такими показниками, як рівень обслуговування, постійність, надійність, точність, швидкість підтвердження, фактична ціна, частка ринку[15].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу на основі ключового критерію – якості послуг вважає доцільним Н.М. Богдан [15] При цьому якість готельних послуг, як і якість продуктів, дослідник визначає поєднанням якості типу та якості виконання.

На думку М.В. Босовської., ключовими підсистемами системи управління якістю підприємств є фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток [16].

Дещо інший підхід до критеріїв конкурентоспроможності підприємства готельної сфери розроблено Е.В. Куценко, який запропонував вважати вміння надавати гнучкий та максимально наповнений пакет готельних послуг за оптимальною ціною, у створенні якого приймає участь майбутній споживач продуктів; вміння сформувавши систему управління знаннями, яка спрямована на розроблення і контроль ключових бізнес-процесів. Було запропоновано оцінювати конкурентоспроможність закладів готельного бізнесу на основі диференціатора системи показників потенціалів життєвого циклу готельної галузі, лідерської групи підприємства, корпоративної культури підприємства; рівень інтегральної економічної ефективності; рівень прогресивності якості готельних продуктів, які надає готель [18].

При визначенні рівня конкурентоспроможності готелю доцільно використовувати якісні показники, такі як особливості місця розташування, різноманітність послуг та якість обслуговування; вагомість інноваційних рішень в діяльності; ефективність здійснення продажу готельних послуг на

всіх етапах взаємодії з гостями; клієнтоорієнтованість підприємства готельного бізнесу і наявність програми лояльності; матеріально-технічна та інформаційна оптимізація організації готельного бізнесу [3].

Вихідним елементом у трактуванні терміну «конкурентоспроможність підприємств готельного господарства» як вважає Довбуш В.І. є вподобання та вибір споживачів готельних послуг. Саме конкурентоспроможність виступає запорукою успішного переходу від кастомізації до персоналізації клієнтського досвіду [29].

Конкурентоспроможність готелю може бути описана наступними формулами:

$$\text{Конкурентоспроможність готелю} = \text{Конкурентоспроможність готельних послуг} + \text{Імідж(бренд)} + \text{Місцезнаходження готелю} \quad (1.1)$$

$$\text{Конкурентоспроможність готельних послуг} = \text{Якість} + \text{Ціна} + \text{Обслуговування} \quad (1.2)$$

Надання якісних послуг спроможне забезпечить конкурентоспроможність готелю на довгострокову перспективу. Реалізація конкурентоспроможних послуг можливо лише за наявності належної матеріально-технічної бази, зручного планування та якісного оформлення усіх приміщень готелю, меблювання громадських приміщень і житлових номерів комфортабельними меблями та сучасним обладнанням, наявності високоякісної білизни, комфортних матраців, подушок та одіял, а також якісного та сучасного кухонного устаткування та багато інших складників, кожен з яких формує повний комплекс обслуговування в готелі та являє собою певну послугу (харчування, розміщення, анімація, рекреація, СПА тощо).

На основі вищезазначеного можна стверджувати, що управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складників, спрямовувати основні зусилля на вирішення таких завдань: підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності та рівня обслуговування. Можливість забезпечення необхідного рівня розвитку складових елементів конкурентоспроможності

визначається такими базовими чинниками, як технічний рівень готелю, рівень організації виробництва послуг і управління.

Висновки до розділу 1.

Конкурентоспроможність є відносним поняттям, що показує результат ефективної роботи суб'єкта господарювання; з іншого боку, конкурентоспроможність – комплексна порівняльна характеристика підприємства порівняно з конкурентами. Одним із головних елементів управління конкурентоспроможністю готельних підприємств є оцінка їхнього рівня.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним та багатограним завданням, що дає змогу сформулювати управлінські завдання, прийняти зважене рішення, розробити заходи, що спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг, та адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ RADISSON BLU HOTEL , KYIV CITY CENTRE

2.1. Загальна характеристика готелю Radisson Blu Hotel , Kyiv City Centre

Готель Radisson Blu Hotel , Kyiv City Centre розташований в центрі міста поруч з посольським кварталом. Зручне розташування готелю дозволяє гостям легко та швидко добиратися до культурних та історичних пам'яток: Золотих воріт, Михайлівського Золотоверхого монастиря та Софійського собору. Поруч знаходиться центральна вулиця Києва – Хрещатик та Національний академічний театр опери та балету. Для гостей, які знаходяться у ділових справах в Києві буде зручним розташування готелю до бізнес-центрів та адміністративних установ.

Radisson – перший міжнародний готельний бренд, який розпочав свою діяльність в Києві у 2005 році. Адреса за якою розташовано готель - м. Київ, Ярославів Вал, 22; Будівля готелю знаходиться на перетині двох вулиць Ярославів Вал і Стрілецька. Будівля готелю була збудована у 1903 році і є пам'ятником архітектури. В 2005 р. будівля була відреставрована, для майбутнього готелю.

Після повної реновації у 2019 році готель Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre був нагороджений в номінації «B2B інтер'єр року» на V церемонії Премії нерухомості країн Східної Європи. Офіційне нагородження відбулося під час урочистої гала-вечері в центрі столиці та зібрало понад 200 професійних девелоперів, інвесторів, банкірів, архітекторів і лідерів думок з усього світу, зокрема з Казахстану, Азербайджану, Грузії, Молдови та України [31].

Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre представив свій новий вигляд з повністю оновленим номерним фондом, конференц-зоною, лобі та просторим лаунж-баром. Стильний дизайн поєднує в собі найвищі технічні стандарти, нову інтер'єрну концепцію позачасовості, історичну атмосферу та комфортне

зонування, що відповідає потребам сучасних ділових людей та відпочиваючих [31].

Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre входить в групу RADISSON HOTEL GROUP, яка є однею з найбільших готельних груп у світі з дев'ятьма характерними готельними брендами та понад 1500 готелями у 120 країнах світу. Унікальною концепцією групи брендів є «Кожна мить важлива» та «Так, я можу!» в обслуговуванні. Портфоліо Radisson Hotel Group включає Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Radisson Individuals, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Country Inn & Suites від Radisson та Prizotel, об'єднані під одним комерційним брендом Radisson Hotels [32].

Чотирьохзірковий Radisson Blu має ділове призначення та функціонує цілий рік. Основною масою гостей в готелі є люди, які приїджають по роботі, на конгреси, симпозиуми та конференції.

Готель Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre пропонує гостям першокласні оновлені номери й люкси із сучасним дизайном, високим рівнем комфорту та функціональністю номерів.

«Radisson Blu Hotel» пропонує 254 просторих номерів, з них 183 номери класу стандарт, 49 бізнес-класу та 22 номери люкс включаючи три номери для людей з обмеженими фізичними можливостями. Всі номери оснащені відповідно до міжнародних вимог, просторі, в кожному номері є сучасний телевізор, система клімат-контролю, телефон, WI-FI доступ в Інтернет, сейф в номері, письмовий стіл, міні бар та сучасне, комфортне, просторе ліжко з ортопедичним матрацом. У ванній кімнаті - все необхідне для проживання в готелі: міні-косметика провідних італійських брендів, махрові халати і тапочки, фен і рушники.

Загальна характеристика номерного фонду готелю наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Номерной фонд Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centr

Категорія номеру	Площа, м ²	Призначення	Оснащення	Вартість, EUR
Номер Standart	21 м ²	2 дорослих, 1 дитина (0-11)	2 двомісні ліжка або 1 ліжко Queen або 1 ліжко King Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері	140,20
Номер Standart на верхньому поверсі	21 м ²	2 дорослих, 1 дитина (0-11)	2 двомісні ліжка або 1 ліжко King Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері	140,20
Номер Standart на нижньому поверсі	21 м ²	2 дорослих, 1 дитина (0-11)	2 двомісні ліжка або 1 ліжко Queen або 1 ліжко King Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері	158,90
Номер Superior	23	2 дорослих, 1 дитина(0-11)	1 ліжко King Або 2 двомісні ліжка або Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, кавоварка-еспресо, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, міні-бар, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці, ванна, туалетні приналежності, диван-ліжко	154,20
Номер Superior на верхньому поверсі	23	2 дорослих, 1 дитина (0-11)	1 ліжко King or 1 ліжко Queen or 2 двомісні ліжка Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, кавоварка-еспресо, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці	158,90
Номер Superior на нижньому поверсі	23	2 дорослих, 1 дитина (0-11)	1 ліжко King or 1 ліжко Queen or 2 двомісні ліжка Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, кавоварка-еспресо, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці туалетні приналежності	182,28
Номер Premium	33	2 дорослих, 1 дитина	1 ліжко King or 1 ліжко Queen or 2 двомісні ліжка Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці	190,0
Номер Premium на нижньому поверсі	33	2 дорослих, 1 дитина (0-11)	1 ліжко King or 1 ліжко Queen or 2 двомісні ліжка Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці	196,30

Сімейний номер	33	2 дорослих, 2 дитини (0-11)	2 двомісні ліжка or 1 ліжко King, Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, 2 телевізори, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці, ванна, туалетні приналежності, диван-ліжко	215,0
Сімейний номер на нижньому поверсі	33	2 дорослих, 2 дитини (0-11)	1 ліжко King Або 2 двомісні ліжка або Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці, ванна, туалетні приналежності, диван-ліжко	233,70
Напівлюкс	42	3 дорослих, 1 дитина	1 ліжко King, Окремі спальня й вітальня Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю,кавоварка-еспресо, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці, ванна, туалетні приналежності,	243,0
Напівлюкс на нижньому поверсі	42	2 дорослих, 2 дитина	1 ліжко King, Окремі спальня й вітальня, Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці, ванна, туалетні приналежності,	258,0
Люкс	75	3 дорослих, 1 дитина	1 ліжко King, Окремі спальня й вітальня, Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці, ванна, туалетні приналежності, спей для міцного сну, диван-ліжко	264,5
Люкс з видом на місто	75	3 дорослих, 1 дитина	1 ліжко King, Окремі спальня й вітальня, Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці, ванна, туалетні приналежності, спей для міцного сну, диван-ліжко	315,0
Люкс на нижньому поверсі	75	2 дорослих, 1 дитина	1 ліжко King , Окремі спальня й вітальня, Безкоштовний Wi-Fi, приладдя для приготування кави та чаю, праска та дошка для прасування, сейф у кімнаті, телевізор, професійний фен, збільшувальне дзеркало, тропічний душ, клімат-контроль у номері , банний халат та капці, ванна, туалетні приналежності, спей для міцного сну, диван-ліжко, Ванна	355,2

Джерело: створено за інформацією [32].

Готель Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre пропонує такі типи номерів: номер Standard на високому поверсі з ліжком King, номер Standard на високому поверсі з двома односпальними ліжками, люкс Junior, номер Premium із

ліжком King, номер Premium із ліжком Queen, номер Premium із двома односпальними ліжками, номер Premium із ліжком King і видом на Софійський собор, номер Premium із двома односпальними ліжками і видом на Софійський собор, номер Standard із ліжком King, номер Standard із ліжком Queen, номер Standard із двома односпальними ліжками, номер-люкс, номер із видом на Софійський собор, номер Superior із ліжком King, номер Superior із ліжком Queen, номер Superior із двома односпальними ліжками, сімейний номер із ліжком King, сімейний номер із двома односпальними ліжками.

Готель пропонує наступні тарифи на проживання: лише проживання і проживання із включеною оплатою за сніданок. Обидва тарифи передбачають безкоштовне скасування до дня заїзду, оплату в момент прибуття, можливість оплачувати балами (лише для учасників програми Radisson Rewards)

Інформацію щодо основних тарифів наведено на рисунку 2.1

Інформація про тариф

Що Включено?

- Members Only Rates are exclusive discounts for our Radisson Rewards Members

Заїзд Та Виїзд

Заїзд: 15:00 h | Виїзд: 12:00 h

У готелі можна запросити ранній заїзд або пізній виїзд

Ціни За Добу

• 26 Трав 2023 **EUR 109.35** за добу - Виключено: EUR 8.96 як податки та збори

Політика Скасування

Безкоштовне скасування до 18:00:00 26 05 2023; за пізніє скасування чи неприбуття гостя стягуватиметься плата в розмірі **EUR 109.35**

Гарантійна Політика

Приймається оплата через резервування коштів на кредитних картках.

Політика Radisson Rewards

Скористатися пропозицією можуть тільки учасники програми Radisson Rewards.

Пропозиція для учасників програми Radisson Rewards може змінюватися та залежить від конкретних дат пПропозиція для учасників програми Radisson Rewards поширюється тільки на бронювання, здійснювані фізПропозиція для учасників програми Radisson Rewards не застосовується до вже здійснених бронювань.

Рисунок 2.1. – Інформація про тариф Flexible Members Only в готелі Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centr

Інформація про тариф ×

Що Включено?

- Members Only Rates are exclusive discounts for our **Radisson Rewards** Members

Заїзд Та Виїзд

Заїзд: 15:00 h | Виїзд: 12:00 h

У готелі можна запросити ранній заїзд або пізній виїзд

Ціни За Добу

- 26 Трав 2023 **EUR 134.58** за добу - Виключено: EUR 11.03 як податки та збори

Політика Скасування

Безкоштовне скасування до 18:00:00 26 05 2023; за пізніє скасування чи неприбуття гостя стягуватиметься плата в розмірі **EUR 134.58**

Гарантійна Політика

Приймається оплата через резервування коштів на кредитних картках.

Політика Radisson Rewards

Скористатися пропозицією можуть тільки учасники програми Radisson Rewards.

Пропозиція для учасників програми Radisson Rewards може змінюватися та залежить від конкретних дат пПропозиція для учасників програми Radisson Rewards поширюється тільки на бронювання, здійснювані фізПропозиція для учасників програми Radisson Rewards не застосовується до вже здійснених бронювань.

Рисунок 2.2. – Інформація про тариф Flexible в готелі Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centr

В готелі створені всі умови для проведення конференцій і світських заходів. До користування гостям пропонуються конференц-зали Embassy Suite та Presidential, що дозволяють проводити прийоми на 250 осіб, а також є зручні приміщення, переговорні кімнати для невеликих засідань за участю 8 осіб. Загальна площа п'яти конференц-залів складає 407 кв. метрів. Вони розташовані на першому поверсі готелю. Конференц-зал Embassy Suite, що призначено для проведення великих конференцій і прийомів можна розділити на менші приміщення звукоізоляційними стінами, а його два величезні вікна дозволяють проводити заходи в умовах денного освітлення.

Приймальна зала має площу 102 кв. метри, що ідеально для проведення матеріалів. Також в готелі є чотири комфортні кімнати для переговорів, обладнані плазмовими екранами та є зручними для заходів до 22 чоловік.

Мережею готелів RADISSON HOTEL GROUP застосовується програма [Radisson Meetings](#), що пропонує індивідуальні рішення для будь-якої події чи зустрічі, включаючи комплексні рішення, які ставлять гостей та їх потреби в основу своєї пропозиції. Radisson Meetings побудований на трьох твердих зобов'язаннях: особистих, професійних та пам'ятних, забезпечуючи при цьому бездоганні основи та компенсацію вуглецевого сліду.

Radisson Hotel Group стала першою у світі готельною мережею, яка проводить зустрічі і заходи в 400+ готелях в регіоні EMEA (Європа, Близький Схід і Африка) з негативним вуглецевим слідом. Під час проведення заходів в цих готелях Radisson Hotel Group буде компенсувати вдвічі більше вуглецевих викидів і тим самим забезпечувати позитивний вплив кожної зустрічі на навколишнє середовище [33].

Під час заходів, які проходили у 2021 та 2022 роках була задіяна програма “Carbon Negative. Planet Positive” (Вуглецево-негативні. Планетарно-позитивні). Завдяки цій програмі Radisson Hotel Group встановила новий стандарт сталого розвитку у світовій індустрії гостинності. Програма дозволяє клієнтам проводити зустрічі і заходи відповідно до принципів сталого розвитку та компенсувати вдвічі більше викидів CO₂. Таким чином, заходи, які будуть проходити у готелях-учасниках в цей період, будуть вуглецево-негативними.

Програма “Carbon Negative. Planet Positive” посилює пропозицію мережі готелів Radisson Hotels по проведенню вуглецево-нейтральних зустрічей, яка реалізується в 1 600 готелях групи по всьому світу з 2019 року. Ця ініціатива є частиною більш широкої програми соціальної відповідальності групи, мета якої – скорочення вуглецевого сліду на 30%. З моменту запуску програми вуглецево-нейтральних зустрічей мережа готелів Radisson Hotels безкоштовно

компенсувала більше 30 300 тонн вуглецю. Це еквівалентно видаленню з доріг понад 6 500 автомобілів [1], що використовують паливо.

Заходи за програмою “Carbon Negative. Planet Positive” доповнюють рішення готельної мережі з організації гібридних заходів, які були анонсовані в 2020 році. Під час гібридних заходів гостям пропонувався багатофункціональний простір, який підходить як для онлайн, так і для офлайн-зустрічей, і адаптований під запити сучасних туристів. Гібридні заходи реалізуються в більш ніж 100 готелях в регіоні ЕМЕА.

Для кожного заходу розраховується вуглецевий слід за методологією НСМІ [2], який потім компенсується за допомогою проектів, визнаних Золотим стандартом або Підтвердженим вуглецевим стандартом (Verified Carbon Standard або Verra). Ці проекти спрямовані на боротьбу зі зміною клімату відповідно до цілей сталого розвитку і включають: програму в Кенії по приготуванню їжі і забезпеченню чистою водою, проекти вітряних електростанцій у Туреччині, Індії і США для виробництва екологічно чистої електроенергії, програму з охорони та захисту лісів в Перу і проект з виробництва біогазу в сільських районах Китаю[33]..

Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre має три ресторани: Bistro Côté Est - розташоване на першому поверсі та пропонує гостям сніданок за принципом шведського столу Super Buffet Breakfast.

Ресторан може бути використаний під замовлення гостей та поділено на дві частини для проведення банкетів, прийомів та фуршетів.

В готелі розташовано італійський ресторан Mille Miglia Ristorante & Enoteca, де подають традиційні італійські страви та вишукані вина. Mille Miglia - це назва автоперегонів на спортивних та легкових автомобілях загальною протяжністю більш ніж 1000 миль, які проходять із 1926 року по всій Італії від Брешиї до Риму через Флоренцію та назад. Ресторан оформлено в сучасному прогресивному дизайні, має певну елегантність та вільну атмосферу автоперегонів Mille Miglia [32].

Бізнес ланч, смачне доповнення робочого дня, подають з понеділка по п'ятницю з полудня до 15:00.

Бар K-Largo Cigar. Сигарний бар K-Largo пропонує великий вибір коктейлів і напоїв з легкими закусками. Це зручне місце для проведення ділових зустрічей вдень у центрі міста.

Готель має сучасний тренажерний зал "Пейс" (Pace) та комплекс фінських саун та парних, солярій. У центрі "Пейс" пропонують різні види масажу. В готелі також знаходиться відкритий басейн з підігрівом, тенісний корт, фітнес-зал, сауна[32].

В мережі готелів застосовується глобальна програма лояльності та винагород [Radisson Rewards](#), яка пропонує унікальні та персоналізовані способи створювати незабутні моменти, які важливі для гостей готелю. Radisson Rewards пропонує виняткові переваги лояльності для гостей готелю, організаторів зустрічей, туристичних агентств та ділових партнерів.

Radisson Blu Hotel має свій сайт, адреса якого – [«https://www.radissonblu.com/ru/about-blu»](https://www.radissonblu.com/ru/about-blu). На сайті є вся необхідна інформація про готель, огляд номерів, їх вартість, розташування готелю, програма лояльності, контактна інформація. Також, сайт надає інформацію щодо історії Blu та історію дизайну «Radisson Blu», основні концептуальні положення філософії обслуговування готелі, і головне, можливість забронювати номер.

Аналіз виробничої діяльності готелю дає можливість оцінити рівень використання номерного фонду. За останні три роки це дуже важко зробити адже під час пандемії в м. Київ неодноразово потрапляв до червоної зони карантину, готель не працював і завантаженість впала до мінімальних показників. Після повномасштабного вторгнення росії в лютому 2022 року також завантаженість була мінімальною. Хоча в 2022 році готель не закривався жодного дня. Підвальні приміщення готелю слугували сховищем, а в готелі мешкали представники ЗМІ та іноземної преси. За період з травня по жовтень 2022 року спостерігалось незначне поживлення та часткове відновлення

роботи готелю, а починаючи з жовтня 2022 та до кінця 2022р. Наявність автономного резервного живлення в готелі, спрямо зростанню кількості гостей готелю, в основному за рахунок жителів м. Києва, в умовах масового відключення електроенергії та водопостачання.

Таблиця 2.2

Розрахунок завантаженості Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Показник	Розрахунок
Одночасна місткість	$149*2+94+22*3+3*2=464$
Загальна потужність готелю	$464*365=169360$
Пропускна здатність готелю	$169360-(21*44*2)=167512$
Планова потужність (Кількість місць днів, що надаються згідно з планом)	$167512-(169360*0.02)-(14*7*2)=163928$
Коефіцієнт використання можливої пропускної здатності готелю (коефіцієнт завантаження готелю)	$163928/167512=0,978$

Режим роботи Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre цілодобовий, без вихідних на свята 365 днів за рік. На даний час провляться капітальні ремонти у 21 номері протягом 44 днів , 2% із всіх номерів призначені для персоналу та 14 номерів знаходяться в поточному ремонті з розрахунком на 7днів. Завантаження Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre наведені в таблиці 2.2

Загальна потужність готелю становить 169360 місце/днів, пропускна знатність – 167512місце/днів. Коефіцієнт завантаження готелю становить 0,978, за умови оптимістичного прогнозу.

Важливим фактором, що впливає на ефективну роботу готелю є забезпеченість та професіоналізм персоналу. Кадровий потенціал Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre наведено в таблиці 2.3

За досліджуваний період відбулось зменшення кількості працюючих на 3%. В структурі персоналу за статтю переважають жінки - майже на 10% більше ніж чоловіків, за віком- найбільше працівників середнього віку – від 35 до 45 років – 40,7% у 2022році, за категорією кадрів – переважає технічний персонал, що обумовлено специфікою роботи – 53,4% у 2022році, а за стажем роботи, працівники, що мають стаж до 5 років (42,6%).

Таблиця 2.3.

Структура кадрового потенціалу Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Категорія	2021 р.		2022р.	
	Осіб	%	Осіб	%
За статтю:				
- жінки	109	52,6	115	56,3
- чоловіки	98	47,4	89	43,7
За віком:				
- До 35	68	32,9	67	32,8
- 35-45	89	43,0	83	40,7
- Від 45	50	24,1	54	26,5
За якістю підготовки				
- вища освіта	133	64,3	131	64,2
- середня освіта	45	21,7	41	20,1
- без освіти	29	14	32	15,7
За категорією кадрів:				
- керівники	29	14	28	13,8
- спеціалісти	69	33,3	67	32,8
- технічний персонал	109	52,7	109	53,4
За стажем роботи				
- немає стажу	29	14,0	21	10,3
- до 5 років	84	40,6	87	42,6
- 5-10 років	57	27,5	58	28,4
- понад 10 років	37	17,9	38	18,7

Питома вага молодих робітників, що не мають фахового стажу складає 10% це в більшості своїй – студенти. Не менш важливим фактором роботи готелю є плинність кадрів, що зараз дуже гостро відчувається в умовах війни. Рух кадрів наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рух кадрового потенціалу Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Показники	2021р.	2022р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Чисельність працівників	207	204	-3	1,5
Звільнено	17	7	-10	58
Прийнято	16	7	-9	56,3
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	0,08	0,03	-0,05	62,5
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)	0,07	0,03	-0,04	61,5
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,08	0,03	-0,05	62,5

За досліджуваний період, загальна кількість працюючих зменшилась на 3 особи, що можна вважати позитивним фактором в сьогоднішніх складних умовах війни. Керівництво готелю намагається зберегти свій персонал та створити такі умови праці, щоб мінімізувати плинність кадрів.

2.2. Конкуrentне середовище Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre на ринку готельних послуг

З кожним роком керівники готельного бізнесу вимушені враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, що мають глобальний характер, як наприклад вплив всесвітньої пандемії. Всі готелі залежать від зовнішнього середовища непрямої дії, яке, як правило, перебуває поза впливом менеджера, але одні розвиваються та досягаються успіху, а інші банкрутують в одних і тих самих умовах.

Значний вплив на діяльність готелю мають фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу. До першої групи факторів можна віднести законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, економічні умови, техніку та технологію, громадську думку, систему цінностей та рівень культури в суспільстві, демографічні, екологічні та інші фактори. Ці фактори разом або опосередковано впливають на діяльність готелю.

Сучасні тенденції розвитку готельної індустрії характеризуються зростанням пропозиції при одночасному скорочення попиту на готельні послуги, що значно загострює конкурентну боротьбу на ринку готельних послуг. Головним напрямком формування конкурентних переваг в сфері гостинності є надання послуг більш високої якості порівняно з конкурентами, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових клієнтів.

Для більш повного ринку послуг готеля Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre доцільно визначити зовнішні фактори та ступінь їх вплив на роботу готелю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз факторів макросередовища Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Сфера макросередовища	Фактор	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1. Міжнародна	1.1.Пандемія Covid-19	10
	1.2.Повномаштабна військова агресія	10
	1.3. Глобалізація світової економіки	6
2. Політична	2.1.Високий рівень корупції	4
	2.2.Зміцнення змішаної економічної системи	8
	2.3.Урядова стабільність	6
3. Економічна	3.1.Інфляція	9
	3.2.Скорочення доходів населення	6
	3.3.Недостатня кредитно-грошова політика	9
4. Соціально демографічна	4.1.Підвищення кваліфікаційних вимог працівників	10
	4.2.Нестабільність робочої сили	9
5. Технологічні	5.1.Поява новітніх технологій	6
	5.2.Рівень впровадження інноваційних розробок	6
6. Екологічна	6.1.Посилення екологічних вимог	10

За період 2015-2019роки розвиток сфери гостинності, активізація ділової та туристичної міграції вплинули на зростання кількості засобів розміщення та посилення рівня конкуренції. Незважаючи на політичну ситуацію в країні та ведення військових дій, в країні частково відновлено сегмент іноземного туризму, але основний потік – це внутрішній туризм та МІСЕ-туризм.

Основний вектор впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність готелю, це вплив на рівень забезпеченості гостями та рівень доходів всіх підприємств туристичної індустрії.

Міжнародна сфера макросередовища має значний вплив на стабільність роботи Radisson Blu Hotel. Першою хвилею нестабільності роботи стала пандемія Covid-19, під час якої діяльність підприємств готельної індустрії майже зупинилась, неодноразово застосовувались карантинні обмеження, що впливали на повноцінну роботу готелю (закриття ресторанів та барів) або повна заборона роботи. Результатом впливу Covid-19 стало скорочення штату готелю. Воєнний конфлікт між Україною та росією скоротив кількість акціонерів готелю та ускладнив перебування іноземних туристів на території країни.

Політична сфера дала можливість самостійного вибору, але тим самим і підвищила конкуренцію у сфері туризму, поряд з високим рівнем корупції, що вимагає величезних видатків, які не можливо відобразити у фінансовій звітності.

Суттєвий вплив на туристичний бізнес взагалі та готельний, зокрема, має економічна складова макросередовища, адже невигідні кредитні умови та високий рівень інфляції, низький рівень платоспроможності населення, все це завдає величезних збитків готелю.

Соціально-демографічна складова з одного боку, має позитивний вплив, за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу та забезпечує підприємство висококваліфікованими працівниками, а з іншого- виникає певний дефіцит персоналу та підвищена робота рекрутингу (пошук нових кадрів та їх навчання).

Конкурентоспроможність підприємств готельної сфери напряму залежить від рівня технологічного забезпечення. Технологічний прогрес змушує підприємство слідкувати за технічними інноваціями та оновленнями і відповідно до цього та поновлювати власну матеріально-технічну базу.

Сучасні тренди висувають суворі вимоги до екологічності готельного сервісу, що є з одного боку, є позитивним соціальним явищем, а з іншого - вимагає значних фінансових коштів.

Проведений аналіз впливу зовнішнього середовища на функціонування готелю, свідчить про напружене середовище, що має деструктивний вплив на розвиток готелю. Можна сказати, що фактори зовнішнього середовища мають більш негативний вплив на діяльність готелю, ніж надають йому можливості подальшого розвитку. Найбільш загрозливими факторами зовнішнього середовища є міжнародні, політичні та економічні, а найбільші можливості для розвитку готельної індустрії надають виробничо-технологічні.

З використанням методу експертного оцінювання було проведено аналіз конкурентних позицій Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre. За 10-бальною шкалою було оцінено такі показники, як позиція на ринку, готельні послуги, цінова політика, організація збуту, реклама та система комунікацій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентної позиції Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Показники	Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre	Holiday Inn Kyiv	Opera
Місце розташування	10	8	10
Середній рівень завантаженості	7	8	9
Популярність	8	7	6
Рівень професіоналізму персоналу	10	10	10
Якість основних послуг	10	9	9
Асортимент додаткових послуг	10	8	8
Якість рекламних засобів	10	8	8
Цінова політика	6	9	9
Разом	71	67	69

Конкурентне середовище, в якому функціонує готель безпосередньо формується готелями-конкурентами, які знаходяться з Radisson Blu Hotel, Kyiv

City Centre в однієї сегментній ніші. За такими показниками, як: категорійність готелю (4 та 5 зірки), розмір номерного фонду (200-250 номерів), профіль гостя, цінова політика, територіальна локація та інфраструктура готелю, готелі Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre, Opera та Holiday Inn Kyiv віднесено в одну стратегічну групу конкурентів.

За результатами розрахунків можна стверджувати, що конкурентне середовище готелів характеризується помірним рівнем конкуренції. Лідером в конкурентній групі серед трьох розглянутих готелів є готель Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre за рахунок найвигіднішого розташування - в центрі міста, високої якості основних послуг та широкого асортименту додаткових, але за рівнем цін Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre має найвищі ціни серед досліджуваних готелів.

Для виявлення сильних і слабких сторін функціонування Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre проведено SWOT-аналіз, який допомагає визначити конкурентні переваги, що виокремлюють підприємство від інших, наявних на ринку. Послуги, наявні на ринку, що не мають значних позитивних відмінностей, не здатні забезпечити максимальну ефективність. Визначення унікальної послуги, що забезпечить прогресивний розвиток, потребує сучасних методів стратегічного аналізу (табл.2.7).

Створення списку сильних сторін дає змогу виокремити переваги, які можна перетворити у конкурентоспроможні. Слабкі сторони є перешкодою для стратегічного розвитку, тому вони повинні бути визнані та усунені. Можливості та загрози – це непідконтрольні для підприємства чинники, що впливають на успіх і які неможливо контролювати, а лише передбачити та оптимізувати [32].

Таблиця 2.7

SWOT- аналіз готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зручне розташування. 2. Оновлений сучасний інтер'єр 3. Позитивний імідж готелю в м. Київ. 4. Репутація надійного партнера 5. Можливість проведення МІСЕ-заходів на високому рівні 6. Гнучка цінова політика. 7. Якість та швидкість обслуговування. 8. Екологічний стандарт обслуговування 9. Наявність глобальної програми лояльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність басейну. 2. Плинність кадрів 3. Висока вартість деяких послуг. 4. Обмежений перелік додаткових послуг 5. Пасивна рекламна діяльність
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення різних груп відвідувачів за рахунок гнучкої цінової політики. 2. Підвищення рівня кваліфікації всього персоналу 3. Розширення асортименту додаткових послуг. 4. Орієнтування на більш широкий сегмент споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загроза з боку військової агресії. 2. Тенденція до зменшення ділової активності через популяризацію вебінарів. 3. Старіння населення та зниження бюджету витрат людей 4. Висока конкуренція на ринку готельних послуг. 5. Нестабільність економічного середовища. 6. Коливання курсів валют.

За результатами проведеного SWOT - аналізу можна зробити наступні висновки, що Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre має достатню кількість сильних сторін та значну кількість слабких сторін, однак за певних умов вони можуть перетворитися в сильні сторони. В цілому, Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre має стійку конкурентну позицію на ринку готельних послуг м. Києва. Розширення асортименту додаткових послуг та подальше вдосконалення програми лояльності буде сприяти залученню нових клієнтів.

Висновки до розділу 2

Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre належить до всесвітньо відомої готельної мережі "Radisson Hotel Group" має чотири зірки та відмінну репутацію серед клієнтів. Роботу готелю зорієнтовано на обслуговування туристів сегменту ділового туризму, основна частина гостей - приїхали в Київ у відрядження, на виставки, симпозиуми чи конференції, саме для цього в готелі є зали для конференцій різних розмірів.

Radisson Blu має вигідне розташування - в центрі Києві, біля станції метро "Золоті Ворота". В 2019р. було проведено повну реновацію готелю, готель має сучасний дизайн інтер'єру та обладнано новітнім обладнанням. Наявність ресторану з високим класом кухні приваблює не лише гостей готелю, а і звичайних відвідувачів.

Готель Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre пропонує сучасні, комфортабельні 254 номери наступних типів: Standard, Superior, Premium, Premium та люкс Junior.

Під дією негативного впливу факторів зовнішнього середовища за останні три роки 2019-2022р. рівень завантаженості готелю знаходився на середньому рівні. Розташування готелю поряд із посольським кварталом сприяє підвищенню рівня його завантаженості.

Проведений аналіз конкурентного середовища довів лідируючі позиції Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre в своєму сегменті на ринку готельних послуг за рахунок вигіднішого розташування - в центрі міста, високої якості основних послуг та додаткових послуг.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ RADISSON BLU HOTEL, KYIV CITY CENTRE

3.1. Оцінка конкурентного профілю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre належить до всесвітньо-відомої готельної мережі Radisson, що нараховує 380 готелів по всьому світі. Готель має власну високорозвинену корпоративну культуру, правила та особливості як в роботі між персоналом, так і в обслуговуванні гостей. Управління готелем безпосередньо залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища, тобто від кількості часу, відведеного керівництву готелю для прийняття рішення. Вибір виду управління здійснюється відповідно до конкретного рівня нестабільності. Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно для переходу на новий вид управління.

До факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу на підприємства готельної сфери можна віднести споживачів, конкурентів, постачальників, рівень підприємницької активності, фінансову стійкість. Всі вони безпосередньо впливають на ефективність функціонування готелю, і кожен з них по-одиноці чи в разі разом можуть призвести до банкрутства (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1
Внутрішньогалузеві чинники в сфері готельних послуг

Фактор	Загроза			Можливість		
	Бали	вагомість	Зважена оцінка	Бали	Вагомість	Зважена оцінка
Споживачі	-8	0,11	-0,88	5	0,25	1,25
Конкуренти	-5	0,3	-1,5	7	0,2	1,4
Постачальник	-4	0,15	-0,6	5	0,26	1,3
Підприємницька активність	-6	0,22	-1,32	8	0,04	0,32
Фінанси	-8	0,22	-1,76	6	0,25	1,5
Разом	-27	1	-6,06	31	1	5,77

Джерело: складено автором

Найбільш вагомими факторами, що сприяють розвитку готелю є: зростання попиту на послуги з тимчасового розміщення; зростання ємності ринку готельних послуг; покращення матеріально-технічної бази готелю; впровадження прогресивних технологій та сучасних інформаційних систем.

В готелі Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre застосовується проактивне управління тарифами, пропонується привабливі спеціальні пропозиції та конкурентні розцінки на всі послуги готелю. Для забезпечення постійного контакту з клієнтами та створення для них особливих умов діє глобальна програма [Radisson Rewards](#), що включає в себе різноманітні пропозиції. До пакетів пропозицій від готелю входять спеціальні тарифи й додаткові привілеї, які гарантовано зробляють перебування гостей в Києві більш приємним і відкривають нові можливості.

Програма Radisson Rewards призначена для того, щоб гарантувати незабутні моменти, винагороджуючи лояльність по-справжньому актуальними перевагами щодня.

Так, наприклад, в рамках пропозиції *Earn 10,000 bonus points* готель пропонує унікальні майданчики в ідеальних місцях та індивідуальну підтримку на кожному етапі — від стійких варіантів, таких як гібридні зустрічі на кількох майданчиках, до трансляцій. Зараз готель надає таку пропозицію — при бронюванні заходів до 30 червня 2023 року, що будуть проходитиме по 30 вересня 2023 року корпоративні клієнти готелю отримають 10 000 бонусних балів за кожний відповідний критерій (до 5 подій).

За програмою *Перше враження незабутнє* - клієнт готелю може отримати 3 000 бонусних балів за перше бронювання..

Програма *Плануйте та заощаджуйте* – дозволяє заощадити до 25% за раннє бронювання.

Програма *Тариф Members Only Rate* – для учасників Radisson Rewards клієнт може заощадити до 10%, оформивши бронювання на вебсайті готелю, у мобільній програмі або в контакт-центрі. При цьому витрачається менше часу на пошук вигідних тарифів.

Програма Exclusive benefits for Government partners - надає ексклюзивні переваги та тарифи у більш ніж 450 готелях, розташованих у найкращих місцях Європи, Близького Сходу та Африки для партнерів із державного сектору. Готельна мережа Radisson пропонує рішення для короткострокового чи довгострокового розміщення, а також виняткові місця для проведення заходів у безпосередній близькості від офіційних будівель та у великих містах по всьому світу.

Кожна із програм лояльності пропонує особливі умови і максимальну вигоду не тільки для туристів, які обирають готелі мережі місцем свого відпочинку, а й для корпоративних клієнтів, які цінують оперативність оформлення і легкість у використанні.

Проведений аналіз діяльності підприємств готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre за вибірковою системою показників дозволив зробити висновок про його суттєві конкурентні переваги на ринку готельних послуг. Одним із ключових факторів успіху готелю є його належність до однієї із найбільших глобальної готельної мережі Radisson, що дозволяє йому використовувати усі переваги мережевого менеджменту.

Щодо культури обслуговування Radisson дотримуються принципу "YES, I CAN", що в перекладі означає "Так, я можу". Це означає, що працівники завжди в будь-якому питанні повинні допомогти і іноді навіть трохи перевищити свої повноваження. Цей підхід дозволяє гостям готелю відчувати себе як вдома, звичайно не переступаючи за норми поведінки, адже персонал створює всі умови для цього завдяки якості послуг.

Проводячи в другому розділі оцінку конкурентного профілю готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre було визначено сильні та слабкі сторони його функціонування. Готель позиціонує себе як бізнес-готель, в ньому наявний широкий асортимент MICE-послуг.

Проте, в сьогоденних умовах військового стану готель має проблему із забезпеченістю персоналом, рівнем його кваліфікації, плинністю кадрів. Адже, конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть

запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Усі світові готельні ланцюги славляться своїми високими стандартами обслуговування, адже їх персонал володіє всіма навиками обслуговування та високими професійними навичками.. Система навчання нового персоналу та підтримки достатнього рівня професіональних навиків решти працівників має бути побудована досить ретельно [5]

Відповідно до стандарту ДСТУ ISO 10015:2008 Настанови щодо навчання персоналу сформована блок-схема алгоритму процесу навчання персоналу готелю (рис.3.1)

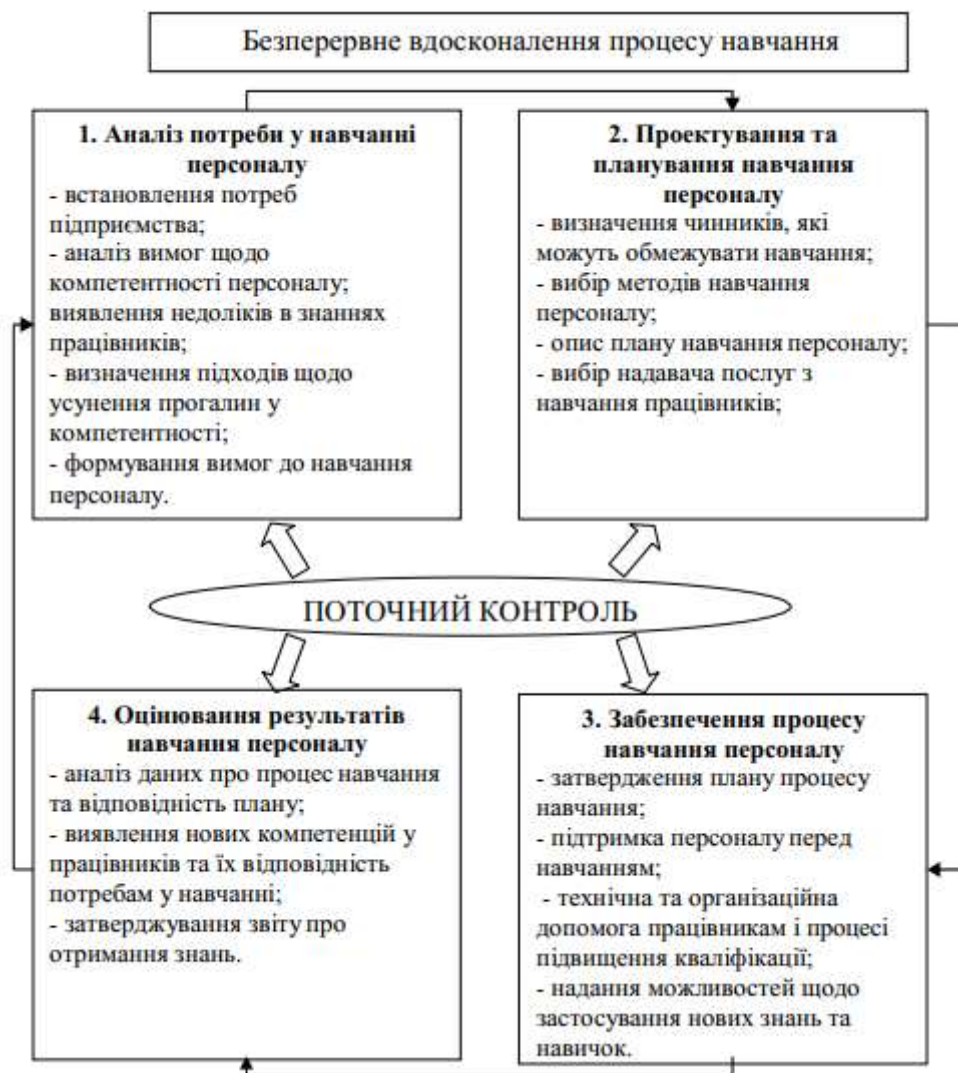


Рисунок 3.1 - Процес навчання персоналу готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

В сучасних умовах рівень кваліфікації персоналу необхідно постійно переглядати, аналізувати нормативні документи, що визначають необхідні фахові компетенції, вимоги до організації кожного процесу та працівника. Для визначення резервів розвитку персоналу потрібно співставити наявну компетентність з потрібною.

Для готелів, що входять в готельну мережу притаманні жорсткі корпоративні стандарти роботи. Основні вимоги щодо організації праці та обслуговування наведені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Корпоративні правила роботи в Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Правило	Ціль
Чіткий розподіл праці	Показує важливість кожного працівника в готелі через власні обов'язки за які відповідає лише він;
Ієрархічність управління	Забезпечує контроль нижчого рівня вищим і тим самим запобігає конфліктних ситуацій у можливому лідерстві;
Наявність формальних правил і норм	Забезпечує однорідність виконання менеджерами своїх завдань та обов'язків;
Дух формальної безособовості	Показує те, що офіційні особи виконують свої обов'язки як приклад в роботі, який повинен стимулювати та надихати;
Кваліфікаційні вимоги	Важливий фактор для підтримання чесних робочих відносин через кваліфікаційні вимоги на посаду, адже виключає "куміство" та непрофесіоналізм;
Моральні норми	Доносить дух єдності в робочі колективи, виключає егоїзм, злорадство і т.д..

Корпоративні правила роботи в готелі сфокусовані на вдосконалення організаційної поведінки та культури персоналу готелю. Раціональність, відповідальність та ієрархічність формує згуртованість колектива, націленість роботи на результат та розвиває в організаційній поведінці дух єдинства.

Компанія застосовує матеріальну та нематеріальну мотивацію праці робітників готелю. Серед нематеріальних способів виокремлюють такі методи впливу як: кар'єрний ріст та підвищення кваліфікації; покращення умов праці; безпека персоналу та охорона на робочому місці; святкування загальним робочим колективом; створення рівних можливостей в команді.

Серед матеріальних заходів в готелі застосовують надбавки за належне виконання обов'язків; дотримання трудової дисципліни; якісне обслуговування гостей готелю; ініціативність та здатність швидко знайти правильне рішення у незвичній ситуації.

Менеджмент готелю активно застосовує teambuilding програми. Що сприяють згуртованості співробітників та формуванню неформальної атмосфери в колективі; виявленню лідерів, а також формуванню навичок колективної взаємодії.

3.2. Формування конкурентної стратегії розвитку готелю

Сьогодні немає загальноприйнятої методики щодо оцінки конкурентоспроможності діяльності готелів. При оцінці конкурентоспроможності закладів готельної індустрії потрібно підходити комплексно, за всіма критеріями та напрямками діяльності.

При розробці конкурентної стратегії розвитку для закладу готельної сфери потрібно враховувати певні особливості регіонального розвитку та вплив факторів зовнішнього середовища, а саме:

- високій рівень розподілу території за рівнем соціально-економічного розвитку та інфраструктурного забезпечення. Близько 20% готелів столиці України розташовані в центрі і прилеглих до нього районах («Дніпро», «Хрещатик», «Прем'єр-Палас», «Україна», «Козацький», «Київ», «Президент», «Салют», «Русь», Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre, Holiday Inn Kyiv тощо)

- повільний розвиток міжнародної діяльності, низька швидкість міжнародного переміщення капіталу та робочої сили;

- зростання конкуренції з боку приватних підприємств, що надають готельні послуги і послуги-замінники (здача апартаментів в оренду), та конкуренція за обмежені інвестиційні ресурси розвитку. Суттєве зростання кількості послуг з тимчасового розміщення з боку приватних осіб, які надають

повний спектр всіх необхідних послуг, включаючи розміщення, харчування і транспортування негативно впливає ефективність використання номерного фонду готелів. Проте, даний вид «бізнесу» ніяк не регулюється державою, не сплачує податки до державного бюджету, що дозволяє встановлювати досить помірні ціни на проживання, а також гнучко оперувати цінами залежно від сезону та попиту [1, с.44].

- гостра нестача кваліфікованого персоналу, що пов'язано із переміщенням робочої сили в інші регіони та за кордон.

- активні військові дії на території країни - закриті кордони держав, скасування авіасполучення, обмеження пересування як в межах держави так і до інших країн, внутрішня та зовнішня евакуація населення країни, певні обмеження доступу до продуктів харчування та висока їх вартість, релокація бізнесу, загроза авіударів та можливість часткової або повної руйнації майна, ймовірність блек-ауту (відключення електроенергії, тепла та води).

Ще однією особливістю конкуренції в готельній сфері є те, що готельний бізнес відрізняється досить високими показниками рентабельності (40-60%) і довгим періодом окупності (від 7 до 15 років). Завдяки цим двом змінним, цей вид бізнесу має більш м'який прохід через кризу, на відміну від більшості інших бізнесів. Витрати підтримки готелю у період консервації досить не високі і включають податок на землю, податок на нерухомість, охорона та комунальні платежі (в межах 5-10% операційних витрат у період роботи) [36].

Для розвитку готельної сфери України характерні певні чинники, які значно сповільнюють розвиток, зокрема, бюрократичні формальності, дефіцит професійних кадрів, відсутність державної допомоги у час кризи (зокрема викликаної COVID-19 або військовими діями), залежність від продуктової інфляції і кон'юнктури ринку, політична нестабільність тощо.

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє виділити наступні конкурентні стратегії, що в повній мірі будуть відповідати специфіці діяльності готельних підприємств: (рис. 3.2).



Рисунок 3.2.- Конкурентні стратегії підприємств готельної сфери та методи оцінювання їх конкурентоспроможності

До основних конкурентних стратегій розвитку підприємств готельної

індустрії можна віднести:

1. *BTL-стратегія* – передбачає цілеспрямований вплив на споживача безпосередньо в момент прийняття рішення про придбання послуги. Актуальність BTL для готелю обумовлена такими актуальними трендами, як: спеціалізація готельного бізнесу, що дозволяє чітко орієнтуватися на певні сегменти споживачів; персоніфікація обслуговування і фокусування на потребах клієнтів; широкий спектр додаткових послуг (сувенірні магазини, SPA-салони, хімчистки, рента автомобілів, анімаційні послуги, виставкова діяльності). BTL-стратегія включає більш повний набір інструментів та методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама.

2. *Бізнес-стратегія* - розроблення комплексного плану управління, що спрямований на покращення положення готелю, направленість загальних зусиль на покращення конкурентних позицій та досягнення глобальних цілей. Розроблення бізнес-стратегії готелю опирається на глибоке та детальне дослідження усіх альтернативних варіантів розвитку та діяльності готелю та полягає у виборі загального напрямку розвитку, методів конкурентної боротьби і моделей ведення бізнесу.

3. *Стратегія бенчмаркінгу* - дає можливість підприємству запозичити найкращий досвід інших готелів. Підприємницька діяльність готелю буде націлена на підвищення кваліфікації працівників та зміцнення власного ресурсного потенціалу, що, своєю чергою, сприяє розвитку готелю, зміцнює його конкурентну позицію та підвищує ступінь задоволення клієнтів готелю.

4. *Стратегія челенджерера* – спрямування діяльності готелю на розширенні своєї ринкової частки та досягнення ринкової першості.

5. *Стратегія конкуренції готелів* – сфокусована на пошук та захоплення ніш на ринку, які не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами.

6. *Стратегії фокусування* - є найефективнішою для невеликих готелів, що розпочинають свою діяльність на ринку.

7. *Віолентна (силова стратегія)* – стратегія домінування на великому

ринку, притаманна для готелів із високою продуктивністю, що мають значні резерви на масштабах виробництва до зниження основних витрат, а отже, і на зниження ціни послуги. Характерно для готелів середньої якості, орієнтованих на масового клієнта. Широта асортименту послуг та цінова доступність сприяють більшому залученню клієнтів. Цьому також сприяє проведення великих рекламних кампаній.

8. *Інноваційна стратегія* - заснована на впровадженні в діяльність готелю найсучасніших досягнень та розробок, а саме використання Інтернет-технологій, новітніх програмних продуктів, нового обладнання, нових технологій обслуговування тощо. Впровадження інноваційних розробок підвищує конкурентоздатність готелю, якість наданих послуг, що позитивно впливає на його імідж, збільшує потік клієнтів та ефективність функціонування.

Розвиток сучасних технологій викликає у споживачів очікування високого рівня обслуговування із застосуванням інноваційних технологій у повсякденному житті. При цьому внутрішнє використання інновацій пришвидшує бізнес-процеси, що дає змогу мінімізувати витрати [5].

Готель Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre концентрує свою увагу на поліпшенні якості послуг та інших дрібних інноваціях, які вже тісно пов'язані з існуючими послугами, а також з урахуванням викликів сьогодення - впроваджує нові послуги. Так, під час масового відключення електроенергії в Києві в готелі Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre було відкрито один з найбільших коворкінгів в центрі міста, що дало можливість залучити додаткових клієнтів та максимально ефективно використовувати приміщення, що призначені для проведення конференцій.

Політика готелю в області якості зосереджена на підвищенні конкурентоспроможності готелю та постійному дотриманню внутрішніх стандартів обслуговування та вдосконаленню якості послуг, що надаються.

До довгострокових цілей розвитку Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre можна віднести утримання лідируючих позиції в конкурентному середовищі м. Києва. Короткострокові цілі готелю наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Короткострокові цілі готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Цілі	Процес	Показники	Значення показника	Метод вимірювання
1. Збільшити кількість послуг, що надаються	Надавати додаткові послуги	Перелік послуг, що надаються	Кількість послуг, що надаються	Фіксування кількості послуг
2. Зменшити кількість скарг від клієнтів;	Аналізувати потреби та уподобання гостей	Якість послуг, що надаються	Кількість скарг від гостей	Фіксована кількість скарг
3. Зменшити нестачу кадрів та плинність персоналу.	Співпраця з кадровими агенціями та навчальними закладами (залучення студентів)	Витрати на навчання персоналу	Вартість навчання однієї людини	Фіксування витрат на одного працівника

Джерело: складено автором

Основною загрозою для готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre є згортання ділової активності через глобальних змін зовнішнього середовища і спаду в економіці, що спричинить за собою падіння збуту і зниження рівня цін на послуги готелю. Також загрозами є можливе прийняття рішення вищого менеджменту мережі Radisson щодо закриття готелю, або взагалі згортання бізнесу в Україні, а в іншому випадку - поява нових конкурентів, чого можна уникнути шляхом нарощування частки ринку і збільшенням збуту послуг (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Ризики функціонування Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Імовірність реалізації загроз	Наслідки загроз		
	Руйнівні	Важкі	Легкі
	Висока	- згортання ділової активності через глобальні зміни зовнішнього середовища; - спад в економіці	- зростання темпів інфляції; - низький рівень доходів більшої частини населення
Середня	- вхід на ринок конкурента і відкриття нового готелю економ-класу; - зниження рівня цін на ринку готельних послуг	- ефективна реклама фірм конкурентів; - поява нових видів послуг у конкурентів; - зміна законодавства	Нові види послуг у конкурентів
Низька	- відмова постійних партнерів працювати з готелем	- розширення послуг конкурентів.	

Джерело: складено автором

З урахуванням можливих загроз з боку зовнішнього середовища була складена матриця можливостей компанії, яка представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Аналіз можливостей готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre

Імовірність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	- зростання ділової активності, збільшення потоку гостей міста в зв'язку з розвитком внутрішнього туризму в Україні, яке призведе до збільшення попиту на ринку	- банкрутство і відхід готелів-конкурентів; - вихід на нові ринки	- регулярне вкладання коштів в рекламну продукцію
Середня	- модернізація технічного оснащення номерів і службових приміщень. - розробка нових видів послуг	- розширення клієнтської бази; - розширення кола співпраці з різними турагентствами і туроператорами	- навчання кадрів; - підвищення рівня сервісу
Низька	- банкрутство і відхід готелів-конкурентів		

Джерело: складено автором

Найбільш позитивний вплив на стан готелю мають такі напрямки: зростання ділової активності, збільшення внутрішнього туризму, розширення асортименту додаткових послуг.

Менеджменту готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre потрібно прискорити пошук нових механізмів функціонування, розробляти нові концепції та методи управління, адже в умовах постійної мінливості як внутрішнього так і зовнішнього середовища український готельний бізнес кожного разу стикається з новими проблемами і викликами. В подальшому готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre доцільно вибрати стратегію широкої диверсифікації, спрямованої на посилення спеціалізації готелю, урізноманітнення асортименту послуг, забезпечення безпеки перебування гостей в готелі та постійного вдосконалення якості обслуговування.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження можна сформулювати рекомендації щодо формування конкурентної стратегії розвитку готелю «Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre. З метою мінімізації загроз з боку конкурентних сил необхідно розширювати асортимент додаткових послуг, активно впроваджувати акції і спеціальні пропозиції, що, в свою чергу, буде сприяти залученню нових клієнтів та утриманню наявних.

Для готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre пропонується конкурентна стратегія диференційованого зростання. Стратегічними цілями готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre можуть бути: зростання продажів; пошук нових сегментів реалізації послуг; розширення клієнтської бази; збільшення частки ринку – заняття частки ринку конкурентів при мінімальних витратах; розвиток довгострокових і взаємовигідних партнерських відносин з постачальниками, залучення на взаємовигідних умовах нових партнерів, тощо.

Розробка стратегії сприятиме формуванню та зміцненню іміджу підприємства, що включає підвищення престижу готелю, його репутації, популярності, а також дозволить підвищити лояльність клієнтів і конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

ВИСНОВКИ

Визначено, що конкурентоспроможність закладу готельної сфери – це спроможність формувати, утримувати та використовувати конкурентні переваги за умов мінливості зовнішнього середовища та з метою зайняти лідируючих позицій на ринку готельних послуг.

Дослідження теоретико-методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств готельної сфери показало значну кількість методів щодо визначення конкурентоспроможності готелю.

Встановлено, що процес оцінки конкурентної позиції готелю це достатньо трудомісткій процес, оскільки охоплює всі ланки діяльності підприємства і концентрується на виявленні ключових факторів успіху та конкурентних переваг готелю.

Для ефективного функціонування готелю необхідно налагодити роботу усіх відділів та служб підприємства, що пов'язані із виробництвом конкурентоспроможною продукції та на наданням конкурентоспроможних послуг.

Доведено, що основними складовими конкурентоспроможності підприємств готельної сфери в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища та значної нестабільності є:

- інноваційно активна організаційна структура, яка сприяє повної реалізації трудового потенціалу персоналу та швидко реагує на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища;
- новітня та сучасна матеріально-технічна база, за допомогою якої формується високоякісний готельний продукт (послуга), що спроможна повністю задовольнити потреби сучасного клієнта;
- розвинута маркетингова стратегія готельного закладу;
- достатність фінансових та інвестиційних ресурсів, що сприяють реалізації інноваційних управлінських та технологічних рішень;
- якісні інформаційні ресурси, що спрямовані на формування іміджу підприємства та активізацію маркетингової та збутової діяльності;

- продумана конкурентна стратегія;
- висококваліфікований персонал готелю.

Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre належить до всесвітньо відомої готельної мережі "Radisson Hotel Group", яка є першим міжнародним готельним брендом, що розпочав свою діяльність в Києві у 2005 році. Готель Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre має чотири зірки та відмінну репутацію серед клієнтів. Роботу готелю зорієнтовано на обслуговування туристів сегменту ділового туризму.

Дослідження роботи готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre дозволяє виділити основний ключовий фактор успіху готелю - належність до однієї із найбільших світових готельних мереж Radisson Hotel Group, що дозволяє йому використовувати усі переваги мережевого менеджменту, а саме: організаційна культура, використання фірмового стилю, просування іміджу готелю на світовому готельному ринку; вдосконалення використання кадрового потенціалу готелю шляхом розробки внутрішніх стандартів обслуговування; мотивування працівників; підвищення кваліфікації персоналу готелю на всіх рівнях управління, ефективне використання наявних фінансових коштів готелю з урахуванням перспективних напрямків діяльності; оптимізація організаційної структури управління готелем, чітке розмежування функцій управління та відповідальності між службами готелю.

В подальшому готелю Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre доцільно вибирати стратегію широкої диверсифікації, спрямованої на посилення спеціалізації готелю, урізноманітнення асортименту послуг, забезпечення безпеки перебування гостей в готелі та постійного вдосконалення якості обслуговування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кізима В.Л. Особливості господарювання в підприємствах готельного комплексу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.1. С.238-243.
2. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. ІПК ДСЗУ. К., 2010. 212 с
3. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_9 . (дата звернення 10.01.2022).
4. Бортник Л. В. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності готельного підприємства. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство: III Всеукраїнська науково-практична конференція. Донецьк : Донбас, 2014. С. 231-232.
5. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 5. С. 46-49.
6. Балацька Н.Ю., Кушнір Д.М. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (38). С. 551-554.
7. Коваленко Д. С. Методичні підходи до дослідження конкурентного положення готельного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 19. С. 59–62.
8. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2009. 472 с.
9. Завідна Л.Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 187-193.
10. Поворознюк І. М., Слатвінська Л. А., Бербец Т. М. Формування

конкурентоспроможності готельних послуг регіону. *Економічні горизонти*. 2018. № 3(6). URL : [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(6\).2018.156320](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(6).2018.156320) (дата звернення 10.01.2022).

11. Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. Організація готельного господарства: навчально-практичний посібник - К.: ФОП Гуляєва ВМ, 2019.- 204 с.

12. Довбуш В.І. Особливості оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 4(72). С.91-97.

13. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2013. № 1042. С.128-131.

14. Леонт'єва А. Ю., Рудакова К.А. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств. *Науково-технічний збірник*. 2012. №102. С. 499-503.

15. Богдан Н.М., Ферлій Р.Ю. Особливості управління якістю в готельному бізнесі. Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами». Луцьк: ЛНТУ, 2016. Ч. 3. С. 50–53.

16. Босовська М.В., Ведмідь Н.І. Автоматизація процесу управління якістю на підприємствах готельного господарства. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 1. С. 87–91.

17. Науменко М.О., Гура Т.В., Ковширко В.С. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 319–322.

18. Куценко О.В. Якість послуг готельних підприємств та їх споживча оцінка. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2(16). С. 323–332.

19. Якименко-Терещенко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу під час складання бізнес-плану.

Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 24. С. 299 -302.

20. Шикіна О.В, Козловський Р.С. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 6 (17) . С.429-433.

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

22. 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.

23. 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.

24. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 180 с.

25. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6721> (дата звернення: 17.05.2023).

26. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. За ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

27. 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>

28. Герасименко В.Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста // *Економіка розвитку*. – 2010. – №3 (55). – с. 35-40.
29. Онищук Н. В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 297–304
30. 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>
31. <https://eba.com.ua/radisson-blu-hotel-kyiv-city-centre-stav-peremozhtsem-v-tseremoniyi-premiyi-neruhomosti-krayin-shidnoyi-yevropy-2019/>
32. <https://www.radissonhotels.com/uk-ua/hotels/radisson-blu-kyiv>
33. <https://www.radissonhotels.com/en-us/meeting-conference-hotels/offers/carbon-negative-meetings>
34. Пандяк І.Г. Готельне господарство Львова: історичні передумови, сучасний стан, тенденції розвитку. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2014. Випуск 47. С. 209-216
35. Шевчук Ю. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. URL: http://https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15778/1/V143_P041-051.pdf
36. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та управління підприємствами випуск №8 2020*
37. Нагернюк Д.В., Нещадим Л.М., Тимчук С.В. Формування конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. №13. С. 620 -624. URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/104.pdf Гнаткович О.Д., Оленчин Ю.Ю., Простоніс Н.Ю. КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА М. ЛЬВОВА URL: <http://>

http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/24.pdf,

DOI:

<https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-22>

38. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горайнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарчук, О.А. Пусікова, Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – 250с.

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

40. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020 р. Випуск 51. С. 245-248.