

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В. Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК» Декан факультету _____ (підпис) Віта ЦИРУЛЬНІКОВА _____ (ім'я та прізвище) « ____ » _____ 2024 р.	«До захисту допущено» Завідувач кафедри _____ (підпис) Ірина МЕЛЬНИК _____ (ім'я та прізвище) « ____ » _____ 2024 р.
--	---

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності _____ **242 «Туризм»** _____
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми _____ **«Туризмознавство»** _____
на тему: «Оцінка конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства готельного бізнесу»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ТУ-2-5М

_____ Якимович Андрій Сергійович (прізвище, ім'я, по батькові повністю)	_____ (підпис)
--	-------------------

Керівник	_____ Верес Катерина Олександрівна (прізвище, ім'я та по батькові повністю)	_____ (підпис)
----------	--	-------------------

Рецензент	_____ Роман МАЗУРЕЦЬ (ім'я та прізвище)	_____ (підпис)
-----------	--	-------------------

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В. Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу
світній ступінь магістр

Спеціальність 242 «Туризм»
(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризмознавство»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач
кафедри туристичного та
готельного бізнесу

Ірина МЕЛЬНИК
“ ” 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Якимовича Андрія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства готельного бізнесу»

керівник роботи Верес Катерина Олександрівна, к. георг. н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» листопада 2023 року №948-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 16 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова література, фахова література, статистична звітність готельного підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти та практичні особливості формування конкурентних переваг підприємствами готельної сфери

Розділ 2. Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів «Версаль», «Аристократ», «Шахерезада» м.Вінниця

Розділ 3. Розробка пропозицій розвитку конкурентних переваг готельно-ресторанних комплексів

Розділ 4. Оцінка економічного ефекту поліпшення конкурентних переваг готельно-ресторанних комплексів м. Вінниця

5. Перелік графічного матеріалу
таблиць – 36, рисунків - 20, додатків- 2

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Верес К.О., доц. кафедри		
II	Верес К.О., доц. кафедри		
III	Верес К.О., доц. кафедри		
IV	Верес К.О., доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ №	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2023-30.09.2023 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.10.2023-19.10.2023 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	20.10.2023-02.11.2023 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	03.11.2023-16.11.2023 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Проектний	17.11.2023-30.11.2023 рр.	виконано
6	РОЗДІЛ 4 Дослідно – рекомендаційний	01.12.2023-14.12.2023 рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	15.12.2023-22.12.2023 рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	25.12.2023-26.01.2024 рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	29.01.2024-12.02.2024 рр.	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	13-16.02.2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	21-22.02.2024 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Андрій ЯКИМОВИЧ

_____ (прізвище та ініціали)

Катерина ВЕРЕС

_____ (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЯКИМОВИЧА АНДРІЯ СЕРГІЙОВИЧА
НА ТЕМУ «ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА
ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ»

Кваліфікаційна робота складається з 120 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 20, таблиць - 36, формул - 1, додатків - 2.

Об'єктом дослідження є процес оцінки конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства готельної сфери м. Вінниця.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства готельного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження підходів до формування конкурентних переваг підприємства готельного бізнесу та оцінки його конкурентоспроможності.

У I розділі розглянуто теоретичні аспекти та практичні особливості формування конкурентних переваг підприємствами готельного бізнесу.

У II розділі проведено оцінку конкурентоспроможності готельно-рестораних комплексів «Версаль», «Шахерзада» та «Аристократ» м.Вінниця.

У III розділі розроблено пропозиції розвитку конкурентних переваг готельно-рестораних комплексів.

У IV розділі визначено економічний ефект поліпшення конкурентних переваг готельно-рестораних комплексів м. Вінниця.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: готельна сфера, готельний бізнес, готельно-ресторані комплекси, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, поліпшення, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	11
1.1. Сутність, зміст та роль формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу.....	11
1.2. Теорія та практика розвитку підприємств готельного бізнесу на світовому ринку.....	17
1.3. Інноваційні тенденції та світовий досвід формування конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу України	23
1.4. Стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні.....	31
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2.ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАНИХ КОМПЛЕКСІВ «ВЕРСАЛЬ» «АРИСТОКРАТ» ТА «ШАХЕРЕЗАДА» М.ВІННИЦЯ.....	38
2.1. Загальна характеристика готельно-рестораних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада» м.Вінниця.....	38
2.2. Аналіз конкурентоспроможності готельно-рестораних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада» м. Вінниця.....	46
2.3. Діагностика конкурентних переваг готельно-рестораних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада».....	55
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3.РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРВАГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАНИХ КОМПЛЕКСІВ.....	66
3.1. Розробка методичних основ та інструментарію поліпшення конкурентоспроможності підприємства готельної сфери	66
3.2. Тенденції конкурентоспроможності готельної галузі м.Вінниця.....	75

3.3. Заходи щодо поліпшення конкурентних переваг готельно- ресторанних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада»	90
Висновки до розділу 3	97
РОЗДІЛ 4.ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ПОЛІПШЕННЯ КОНКУРЕНТИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАНИХ КОМПЛЕКСІВ М. ВІННИЦЯ.....	99
4.1. Обґрунтування методики дослідження ефективності поліпшення конкурентних переваг.....	99
4.2. Оцінка економічного ефекту запропонованих заходів	105
Висновки до розділу 4	110
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Готельний бізнес є специфічною формою підприємницької діяльності, оскільки використовує індивідуальний підхід до споживачів, і останніми роками ця сфера динамічно розвивається на території країни. Готельне підприємництво як особливий вид комерційної діяльності залежить і знаходиться під сильним впливом суміжних видів діяльності, насамперед розвитку туризму, транспорту, зв'язку, ступеня облаштування територій, розширення ділових партнерських відносин між вітчизняними та зарубіжними фірмами. У той же час готельне підприємництво активно впливає на інші сфери господарської діяльності в регіонах держави. У цих умовах особливої актуальності набувають питання підтримки готельних структур та оцінки розвитку їх конкурентоспроможності в умовах військового стану. За останні кілька років у багатьох містах України з'явилися готелі різного рівня, що свідчить про те, що готельний бізнес зміцнюється та займає свою нішу на ринку послуг. Цей факт свідчить про те, якщо раніше готельний бізнес не впливав на економіку країни, то в майбутньому він займе одну з лідируючих позицій.

Це пов'язано з тим, що у час сфери готельного господарства розвивається за кількома напрямками. По-перше, це розширення переліку послуг, що надаються готелями. По-друге, сучасний готель є також місцем дозвілля, відпочинку та проведення громадських заходів. По-третє, готельна послуга може бути індивідуалізована або доповнена за бажанням клієнта.

Розвиток перерахованих вище напрямків є наслідком того, що існують певні цілі та завдання, які переслідують представники готельного бізнесу, насамперед, до них можна віднести підвищення рівня конкурентоспроможності послуг, що надаються, і, як наслідок, придбання бази постійних клієнтів. Однак у зв'язку з високою конкуренцією готелів на ринку України, власники готельного бізнесу стикаються із низкою проблем. По-перше, розвиток нових тенденцій у сфері управління готельним бізнесом;

по-друге, використання сучасних підходів у управлінні дає відчутний результат за невеликий проміжок часу; по-третє, військові дії на території України, що може призвести до різкого зниження кількості споживачів готельних послуг.

Однак очевидно, що готельний бізнес здатний позитивно впливати на економіку країни за умови достатнього розвитку. Наприклад, з його допомогою створюються нові робочі місця. За останні роки у готельному бізнесі відбулися деякі зміни – сьогодні набагато вигідніше створювати готельні комплекси

Незважаючи на позитивну динаміку, очевидно, що відновлення ринку готельних послуг говорити передчасно. Одним із найголовніших завдань, які стоять зараз перед готельним бізнесом є пошук нових більш досконаліх і більш адаптованих до сучасних умов інструментів залучення споживачів готельного продукту. Нині готельні підприємства мають різноманітний набір інструментів, за допомогою яких можливе вирішення цього завдання. Грамотна організація системи віртуального простору, ефективне використання цифрових технологій та можливостей автоматизації бізнес-процесів та процесів обслуговування дає готелям можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності, утримання та розширення власних ринкових позицій.

Ситуація, що склалася на ринку готельних послуг, стимулює пошук і впровадження нових, сучасних, більш ефективних і відповідних ситуації технологій просування. Зокрема, йдеться про обов'язкове впровадження оновлених стандартів безпеки.

В той же час, конкурентоспроможності неможливо досягти без формування певних конкурентних переваг, тобто, таких характеристик готельного підприємства в цілому та пропонованого ним готельного продукту, які вигідно відрізняють від конкурентів.

В умовах цифрової трансформації особливою конкурентною перевагою може стати націленість готельного підприємства на випередження у питаннях розширення впровадження у свою діяльність сучасних технологій.

Вищезазначене зумовило актуальність та вибір теми і постановку завдань дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження підходів до формування конкурентних переваг підприємства готельного бізнесу та оцінки його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність, зміст та роль формування конкурентних переваг підприємств готельної сфери;
- дослідити теорію та практику розвитку підприємств готельної сфери на світовому ринку;
- проаналізувати інноваційні тенденції та світовий досвід формування конкурентоспроможності підприємств готельної сфери України;
- оцінити стан та перспективи розвитку готельної сфери в Україні;
- надати загальну характеристику готельно–рестораних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада» м.Вінниця;
- проаналізувати конкурентоспроможність готельно-рестораних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада» м. Вінниця;
- провести діагностики конкурентних переваг готельно-рестораних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада»;
- розробити методичні основи та інструментарій поліпшення конкурентоспроможності готельного підприємства;
- дослідити тенденції конкурентоспроможності готельної галузі м.Вінниця;
- розробити заходи щодо поліпшення конкурентних переваг готельно-ресторанних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада»;

- обґрунтувати методику дослідження ефективності поліпшення конкурентних переваг;
- оцінити економічний ефект запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес оцінки конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємств готельної сфери м.Вінниця.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства готельного бізнесу.

Інформаційну базу дослідження складають наукові дослідження, публікації вітчизняних та зарубіжних науковців з предмету дослідження, аналітичні дослідження та статистичні дані IBISWorld, Statista, PwC UK, YouGov та суб'єктів дослідження.

Методи дослідження. Для вирішення визначених завдань, у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для розгляду теоретичних аспектів та практичних особливостей формування конкурентних переваг підприємствами готельної сфери використано методи систематизації та порівняння, при дослідженні конкурентоспроможності готельно –рестораних комплексів м.Вінниця використано аналітичний, статистичний та описовий методи та анкетування. Прогностичний метод використано для узагальнення опрацьованих матеріалів при формулюванні висновків, пропозицій щодо напрямів розвитку конкурентних переваг підприємств готельної сфери.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел з 63 найменувань, додатків. Матеріали роботи містять 20 рисунків, 36 таблиць та 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 120 сторінок, основної частини – 110 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, зміст та роль формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу

Сучасні умови функціонування готельних підприємств характеризується невизначеністю, спричиненою насамперед війною в Україні та цифровою трансформацією економіки. Традиційно, під невизначеністю середовища розуміють обмеження можливості суб'єкта господарювання до отримання та переробки інформації в повному обсязі, що підвищує непередбачуваність результатів прийнятих управлінських рішень. У такій ситуації для підприємств зростає значимість завдання підвищення конкурентоспроможності на базі виявлених та сформованих конкурентних переваг.

Вітчизняні дослідники [5;6;17] стверджують, що саме якість та ціна є основою конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Але оскільки йдеться про сферу обслуговування до цих факторів, додають ще й особливості застосовуваних технологій обслуговування. Безперечно, у сфері послуг також важливими є репутація готельного підприємства, сила бренду та особливості запиту різних цільових груп – реальних та потенційних клієнтів готельних підприємств. Ґрунтуючись на безлічі трактувань, можна стверджувати, що конкурентоспроможність готельного підприємства представляє:

- здатність до довгострокового розвитку в рамках стратегії, націленої на всебічне забезпечення конкурентоспроможності в мінливих ринкових умовах;

- сукупність особливих можливостей підприємства, що забезпечують йому лідируючу позицію на певних позиціях серед конкурентів, тобто, сукупність конкурентних переваг;

- здатність готельного підприємства конкурувати над ринком гостинності з конкурентами, які пропонують аналогічних готельний продукт, з допомогою досконалішого пропозиції, здатної задовольнити очікування певного сегмента споживачів;

- здатність ефективно управляти власною господарсько-економічною діяльністю як на даному етапі, так і в довгостроковій перспективі.

У таблиці 1.1 представлені наукові трактування поняття «конкурентоспроможність послуги».

Таблиця 1.1

**Основні підходи до визначення поняття
«конкурентоспроможність послуги»**

Автор, джерело	Визначення
Бортник Л. В. [5]	Ступінь привабливості даного продукту для споживача, що здійснює реальну покупку
Портер М. [31]	Прояв якості товару за умов ринкових відносин
Котлер Ф. [22]	Оцінена споживачем властивість перевищувати у певний час без шкоди для виробника по якісним і ціновим характеристикам аналогів у конкретному сегменті ринку
Давидюк Ю. В., Шокот К. М. [13]	Конкурентоспроможність готельної послуги – це здатність ефективно і якісно задовольняти потреби покупців, перевершуючи конкурентів над ринком готельних послуг за споживчими характеристиками послуги при мінімальних витратах їх задоволення, забезпечуючи у своїй комерційний успіх організацій у сфері гостинності

Конкурентоспроможність готельної послуги - не єдиний і не завжди вирішальний фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. Конкурентоспроможність готелю обумовлюється його фінансовою стійкістю, кваліфікацією персоналу та технологіями обслуговування, що ними використовуються, і т.д. Щоб мати конкурентоспроможність, готельна послуга повинна відповідати таким вимогам:

- доступність та привабливість ціни;

- відповідність затвердженим стандартам якості та очікуванням споживача;
- відповідний рівень обслуговування;
- оптимальне поєднання використаних для формування та реалізації ресурсів.

Резюмуючи вищевикладене, можна стверджувати, що між цими поняттями існують суттєві відмінності, а саме:

- за своєю структурою конкурентоспроможність готельного підприємства значно складніша за конкурентоспроможність окремої готельної послуги;
- конкурентоспроможність готельної послуги аналізується у межах певного етапу її життєвого циклу, аналіз конкурентоспроможності готельного підприємства проводиться у межах відповідного етапу розвитку;
- конкурентоспроможність готельної послуги розглядається і оцінюється стосовно кожної послуги, у тому числі складено готельний продукт, конкурентоспроможність готельного підприємства охоплює все що відбуваються у ньому бізнес-процеси загалом;
- на відміну від дослідження конкурентоспроможності готельного підприємства, як правило, у визначенні конкурентоспроможності готельної послуги поряд з самим виробником і конкурентами, активну участь у тій чи іншій формі приймає споживач. Останнє відбувається тому, що поняття конкурентоспроможність готельної послуги безпосередньо пов'язане з поняттям «якість готельної послуги», з тим як воно сприймається споживачами.

На жаль, існуючі трактування поняття «конкурентоспроможність готельного підприємства» не враховують сучасних умов, що характеризуються невизначеністю, спричиненою наслідками війни в Україні, постійними ракетними обстрілами, відключенням електричної енергії тощо та цифрової трансформації економіки, яка створює особливі умови для

забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств, ускладнюючи цей процес та збільшуючи різноманітність супроводжуваних ризиків.

Тому пропонуємо таке формулювання: Конкурентоспроможність готельного підприємства є здатністю до стійкого стану в умовах невизначеності конкурентного середовища, підкріплена наявністю конкурентного потенціалу.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства в умовах невизначеності конкурентного середовища (війна, цифрова трансформація економіки тощо) – це зусилля готельного менеджменту щодо створення умов для виявлення та реалізації конкурентного потенціалу готельного підприємства.

Конкурентний потенціал готельного підприємства є сукупність ресурсів для створення готельної послуги, готельного продукту. Найважливіша складова конкурентоспроможності готельної послуги – її якість.

Конкурентоспроможність готельного підприємства є «результатом наявності в готелі конкурентних переваг, без яких неможливе досягнення переваги над конкурентами»[13, с.267].

Конкурентна перевага готельного підприємства - це «ті характеристики, властивості готельних послуг, які створюють для готелю певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути різними і ставитися як до базової послуги (проживання, харчування), додаткових послуг, так і до технологій організації та обслуговування, формами просування послуг, специфічними для конкретного готелю» [19, с.36].

Як правило, виділяють два основні типи конкурентних переваг: нижчі витрати та спеціалізація. При цьому, в рамках певного періоду часу, забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства спирається лише на одну з вищезгаданих конкурентних переваг (див. рис. 1.1.).

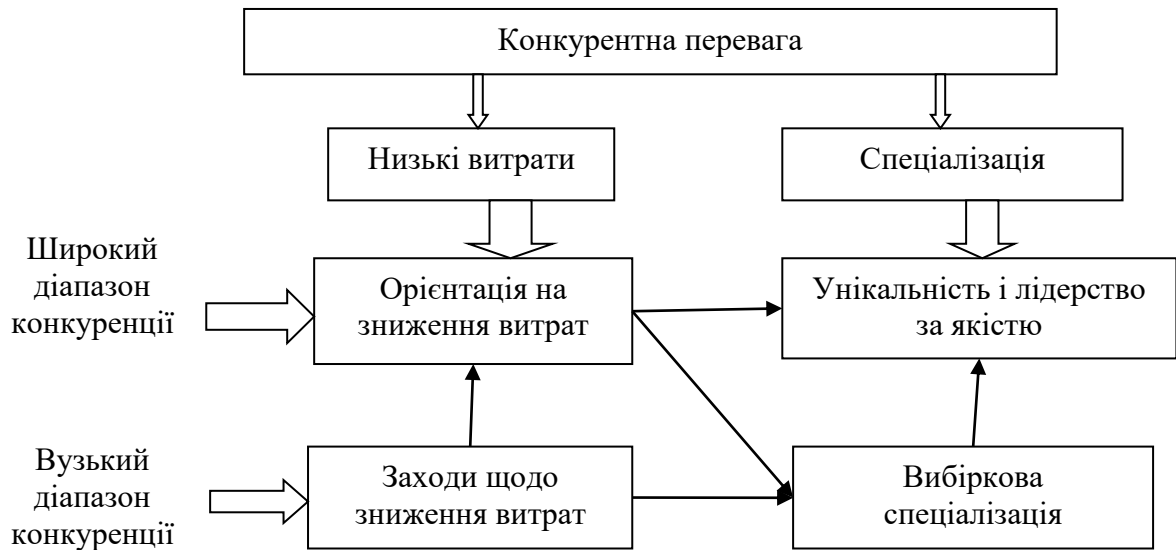


Рис.1.1.Основні види конкурентних переваг

Джерело: [20]

Конкурентна перевага підприємств готельного господарства відносна, визначається в порівнянні з підприємствами-конкурентами, які займають кращі позиції в стратегічній групі. Здатність задовольнити потреби та очікування клієнтів сьогодні не гарантує, що готельні підприємства зможуть зробити це в майбутньому. Розуміння факторів і причин, які впливатимуть на формування споживчих цінностей у майбутньому, зможе дати гарантії того, що сучасні керівники готельних підприємств задовольняють потреби вимогливих гостей. Для створення стійких конкурентних переваг або повного використання існуючих готельним компаніям необхідно застосовувати різні конкурентні стратегії [18, с.189].

Конкурентна стратегія є основою конкурентної поведінки компанії на ринку і намічає схему забезпечення переваги над конкурентами. Вона повинна відповідати ринковій ситуації і максимально повно використовувати переваги компанії [22].



Рис.1.2.Фактори впливу на процес формування стратегії підприємства
сфери готельних послуг

Джерело: [18, с.190]

Отже, сучасні готельні підприємства змушені функціонувати в дуже непростих умовах, сформованих під впливом негативного впливу військового стану та постійних ракетних обстрілів, що є на даний момент основним фактором, який визначає конкурентне середовище ринку готельних послуг у світі взагалі та у м. Вінниці, зокрема. У подібних ситуаціях зниження попиту та підвищення загальної невизначеності середовища особливо важливо забезпечення конкурентоспроможності як окремих готельних послуг, і всього готельного підприємства. В умовах

цифрової трансформації особливою конкурентною перевагою може стати націленість готельного підприємства на випередження у питаннях розширення впровадження у свою діяльність сучасних технологій.

1.2. Теорія та практика розвитку підприємств готельного бізнесу на світовому ринку

Успішні готельні компанії постійно пропонують нові послуги та освоюють нові області. Використання новітніх технологій та швидке реагування на події по всьому світу є важливими складовими маркетингу та тенденцій у сфері гостинності, які працюють. За оцінками, до кінця 2023 року по всьому світу буде відкрито 2934 нових готелів у порівнянні з 2246 готелями у 2021 році. Обсяг світового ринку готельної і курортної промисловості становить приблизно 1 трильйон дол.. США, налічується 742 728 підприємств у світі і 10,4 мільйона персоналу [43].

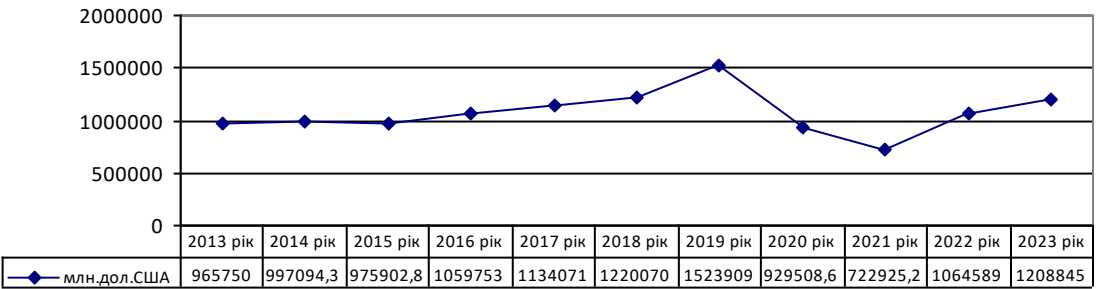


Рис.1.3.Обсяг глобального ринку готельних послуг

Джерело: [47]

Обсяг світового ринку готелів та курортів неухильно збільшувався з 965 мільярдів доларів у 2013 році до 1,5 трільйона доларів у 2019 році. Однак пандемія COVID-19 сильно вдарила по всій індустрії гостинності і розмір ринку скоротився до 929 мільярдів доларів у 2020 році. З того часу галузь оговталася від пов'язаних із пандемією закриттів, але ще не повернулася до допандемічних показників. Станом на 2023 рік обсяг

світового ринку готелів та курортів становить 1,2 трлн дол. США(рис.1.3).Використовуючи попередні дані щодо тенденцій, експерти оцінили, яким міг би бути розмір світового ринку готельної та курортної індустрії без впливу COVID-19. За оцінками, розмір ринку міг би досягти 1,6 трлн доларів у 2023 році, якби він продовжував зростати тими самими темпами, що й до 2020 року. За оцінками[52], у світі налічується 17,5 мільйонів номерів.

Глобальний обсяг ринку готельної та курортної індустрії становить близько 1 трильйона доларів, у ньому зайнято 10,4 мільйона осіб у 742 728 різних компаніях.

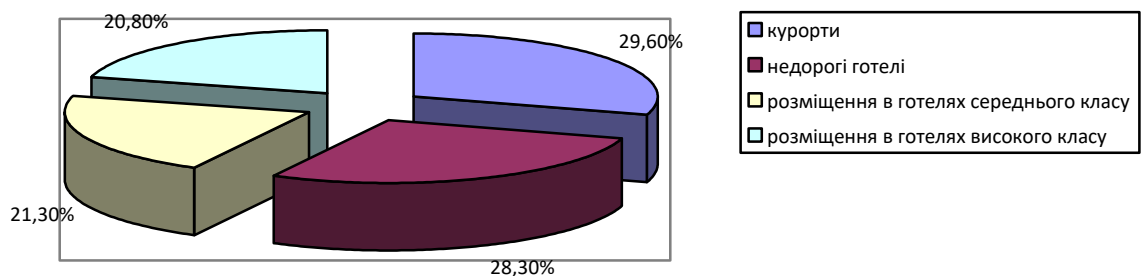


Рис.1.4.Сегментація продуктів та послуг світового ринку послуг гостинності, %

Джерело: [53]

На світовому ринку готельної сфери найбільшим попитом користуються курорти, частка яких у загальному доході складає 29,6%.

Очікується, що обсяг ринку готельної індустрії Великобританії досягне 19,76 млрд. фунтів стерлінгів у 2023 році.

У Малайзії знаходиться найбільший готель у світі The First World Hotel, в якому 7351 номерів люкс. У готелі Premier Inn найбільше готельних номерів у Великій Британії - 75 480. У США налічується 184 596 готелів та мотелів, у яких зайнято понад 2,7 мільйона осіб. У Нью-Йорку найбільше 5-зіркових готелів у світі - 132, за ним слідує Лондон зі 118.

В Додатку А наведено список 50 найбільших готелів світу за кількістю номерів і люксів. Найбільшим готелем у світі є First World Hotel у Genting

Highlands, Малайзія, з 7351 номерами та люксами у двох вежах. Другим за величиною готелем у світі є Venetian and the Palazzo в Лас-Вегасі, США, з 7117 номерами та люксами.

З 50 найбільших готелів світу 26 знаходяться в Лас-Вегасі, США, а загалом 35 також знаходяться в США[55].

Станом на 2022 рік розмір ринку готельної індустрії Великобританії становив 16,42 мільярда фунтів стерлінгів, що на 45,5% більше, ніж у 2021 році (11,28 мільярда фунтів стерлінгів). Очікується, що розмір ринку готельної індустрії Великобританії досягне 19,76 мільярда фунтів стерлінгів у 2023 році [59].

Станом на 2023 рік у Великій Британії наразі 9796 готелів. У них середня заповненість становить 77,5%, а середня вартість номеру становить £80,46 за ніч.

Таблиця 1.2

Заповнюваність і вартість номерів у готелях Великобританії

рік	Рівень заповнюваності у Великобританії	Заповнюваність у Лондоні	Середня вартість номера у Великобританії	Середня вартість номера у Лондоні
2013 рік	73%	82%	£60,00	£137,00
2014 рік	75%	83%	£64,00	£143,00
2015 рік	76%	82%	£67,00	£142,00
2016 рік	76%	82%	£69,00	£148,00
2017 рік	76%	82%	£71,00	£149,00
2018 рік	76%	83%	£72,00	£150,00
2019 рік	76%	84%	£73,00	£153,00
2020 рік	-	-	-	-
2021 рік	76,9%	83,9%	£76,82	£156,89
2022 рік	77,2%	84,2%	£78,64	£159,12
2023 рік	77,5%	84,5%	£80,46	£161,35

Джерело: [57]

Якщо дивитися конкретно на Лондон, то середній рівень заповнюваності готелів становить 84,5%, із середньою ціною номера £161,35 за ніч. Ці дані показують, що принаймні з 2013 року середні ціни на готельні номери в Лондоні стабільно вдвічі перевищують середні ціни у Великобританії.

В дослідженні досліджували популярність різних готельних брендів і думку громадськості Великобританії про них, оцінюючи, скільки людей чули про бренд і скільки мали позитивну думку про бренд. З точки зору того, наскільки відомі ці готельні бренди, найбільше людей чули про Travelodge: 98% респондентів сказали, що знають про цей бренд, за ним йдуть Holiday Inn (97%) і Premier Inn (96%)(табл..1.3).

Таблиця 1.3

Популярні готельні бренди у Великобританії*

Готель назва	Відсоток тих, хто чув про бренд	Відсоток тих, хто мав позитивну думку про бренд
Walt Disney Parks and Resorts	0,96%	0,55%
Marriott	0,96%	0,64%
Days Inn	0,96%	0,51%
Hampton Inn	0,95%	0,63%
Hilton	0,95%	0,61%
Holiday Inn	0,95%	0,62%
Best Western	0,95%	0,57%
Comfort Inn	0,94%	0,53%
Motel 6	0,94%	0,39%
Holiday Inn Express	0,94%	0,59%
Quality Inn	0,92%	0,47%
Super 8 Motels	0,92%	0,35%
Trump Hotels	0,91%	0,36%
Comfort Suites	0,9%	0,5%
Hyatt	0,9%	0,54%
Hyatt Regency	0,89%	0,57%
Ritz-Carlton	0,88%	0,5%
Sheraton	0,87%	0,56%
Red Roof Inn	0,87%	0,37%

*дані 4-го кварталу 2022 року

Джерело: [52]

Якщо дивитися на відсоток людей, які мали позитивну думку про кожен бренд, Premier Inn виявився першим: 68% людей сказали, що вони позитивно ставляться до цього бренду. Це йдуть Travelodge з 58% позитивної думки та Walt Disney Parks and Resorts з 53%.

Обсяг ринку готелів і мотелів у США станом на 2023 рік становить 239,2 мільярда доларів. Цей показник зріс на 6,4% порівняно з попереднім роком [56].

У 2023 році в США налічувалося 184 596 готелів і мотелів, у яких зайнято понад 2,7 мільйона працівників.

Кількість готелів у США невинно зростає з 2013 року, коли їх було 72 165. Порівняно з 2022 роком кількість готельного та мотельного бізнесу в США зросла на 13,4%.

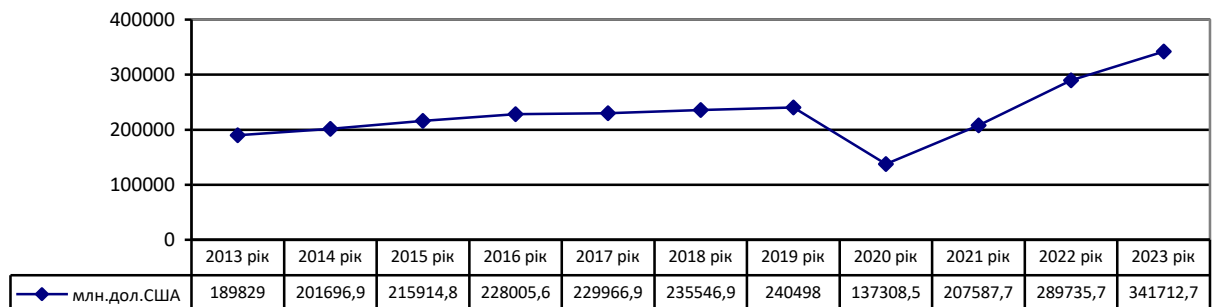


Рис.1.5.Обсяг ринку готельних послуг США, млн.дол.США

Джерело: [56]

Опитування[56] показало, що Walt Disney Parks and Resorts, такі як парки та курорти в Орландо та Анахаймі, були найпопулярнішими готельними брендами в США разом із Marriott і Days Inn, причому 96% людей сказали, що вони знайомі з цими брендами. Однак лише 55% людей сказали, що мають позитивну думку про Disney Parks and Resorts, а 51% сказали, що позитивно ставляться до Days Inn. Трохи менше двох третин (64%) сказали, що мають позитивну думку про готелі Marriott. Інші популярні готельні бренди в США включають Hampton Inn, Hilton і Best Western.

Середня заповненість готелів США станом на лютий 2023 року становить 64,2% .

За приблизними підрахунками, у всьому світі існує понад 1000 5-зіркових готелів(табл..1.4), але точна кількість невідома.

Таблиця 1.4

Статистика 5-зіркових готелів по всьому світу станом за 2022 рік

ранг	Місто	Кількість 5-зіркових готелів
1	Нью Йорк	132
2	Лондон	118
3	Париж	90
4	Дубай	78
5	Маямі	69
6	Лос Анджелес	60
7	Рим	52
8	Вашингтон, округ Колумбія	48
9	Шанхай	47
10	Бангкок	44

Джерело: [63]

У Нью-Йорку найбільше 5-зіркових готелів у світі (загалом 132), за ним йдуть Лондон (118) і Париж (90). Інші міста з найбільшою кількістю 5-зіркових розкішних готелів включають Дубай (78), Маямі (69) та Лос-Анджелес (60).

Останніми роками у промисловості гостинності відбулися деякі радикальні зміни. Консолідація бренду, посилення уваги до сталого розвитку та зростання числа мандрівників покоління Z – це лише деякі з них. Деякі тенденції розвитку готелів були спричинені пандемією і можуть не зберегтися. Інші залишаться надовго.

У 2023 році готельна індустрія змінює методи роботи об'єктів нерухомості та обслуговування своїх гостей. Від відновлюваних джерел енергії до нових дизайнів готелів, альтернативного розміщення та всього іншого - готелі адаптуються до мінливих потреб та уподобань мандрівників.

Однією з найбільш значних тенденцій у готельній сфері є зростаюча увага до сталого розвитку. Багато готелів впроваджують екологічно чисті методи, такі як використання відновлюваних джерел енергії, скорочення відходів та економія води. Ця тенденція обумовлена як споживчим попитом

на екологічно відповідальні приміщення, і прагненням готельної промисловості скоротити свій вуглецевий слід.

Ще одна тенденція, яка стає все більш популярною у готельній індустрії, - це зростання числа альтернативних варіантів розміщення.

Отже, не зважаючи на світову пандемію та війну в Україні, ринок світового готельного бізнесу не зупинився, проте у 2023 році ще не досяг рівня 2019 року. До кінця 2023 року по всьому світу заплановано відкрито 2934 нових готелів у порівнянні з 2246 готелями у 2021 році. Зокрема, у Нью-Йорку найбільше 5-зіркових готелів у світі - 132, за ним слідує Лондон зі 118. Основними тенденціями розвитку готельної сфери є інноваційні технології та зростаюча увага до сталого розвитку. Багато готелів впроваджують екологічно чисті методи, такі як використання відновлюваних джерел енергії, скорочення відходів та економія води. Ця тенденція обумовлена як споживчим попитом на екологічно відповідальні приміщення, і прагненням готельної промисловості скоротити свій вуглецевий слід.

1.3. Інноваційні тенденції та світовий досвід формування конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу України

До війни в Україні відбувалися позитивні зрушення у здійсненні масштабних робіт із реконструкції площ і будинків, реставрації давніх пам'яток історії, культури та архітектури, озеленення вулиць, облаштування парків і місцевих зон відпочинку сервісною інфраструктурою. Не відставали у цьому плані також підприємства готельного господарства, які турбувалися про свій портфель замовлень.

Туристи, особливо іноземні, у прийнятті рішення щодо розміщення сприймають переважно не кількісні, а якісні характеристики. Це категорія готелю, його профіль та місцезнаходження, транспортне забезпечення, рівень

якості обслуговування і сервісу, форма власності, ціни на послуги, приналежність до міжнародного готельного ланцюга, репутація, система охорони. Умови конкуренції підштовхують готелі проводити реконструкцію і модернізацію, облаштовувати номерний фонд новими меблями у європейському стилі, покращувати інтер'єр і дизайн, упроваджувати процеси автоматизації та сучасні комп'ютерні технології, шукати інвесторів, проводити сертифікацію готельних послуг.

Наслідками таких заходів є зміцнення матеріально-технічної бази готельного господарства загалом, поява на ринку готелів вищих категорій. Наприклад, у самому центрі м. Києва, біля видатних пам'яток історії та культури розміщується п'ятизірковий готель «Прем'єр Палас» («Premier Palace Hotel»). Вишукані номери оснащені кондиціонерами, супутниковим та інтерактивним телебаченням, з підключенням до інтернету, мінісейфами. Ціна номера залежить від категорії: номер поліпшеної комфортності, стандартний, комбінований, двокімнатний напівлюкс, номер поліпшеної комфортності з великим ліжком. У вартість номера входить розміщення, сніданок типу «шведський стіл», піднесення багажу при приїзді та виїзді, послуги фітнесцентру, доставка повідомлень, що надходять факсом, e-mail та іншої кореспонденції, ПДВ. У ресторані «Імперія» кращі страви інтернаціональної кухні, що готуються шеф-кухарями з Франції[60].

Технології продовжують трансформувати готельну індустрію, починаючи з того, як гості бронюють своє проживання та закінчуючи тим, як вони взаємодіють з персоналом готелю.

Готелі експериментують із новими технологіями, такими як чат-боти на базі штучного інтелекту, мобільна реєстрація заїзду та вхід без ключа, щоб покращити якість обслуговування гостей. Технології також використовуються для персоналізації обслуговування гостей: готелі використовують аналітику даних та штучний інтелект для надання індивідуальних рекомендацій та послуг.

Ось останні тенденції в технологіях, про які мають знати усі готелі.

1. Штучний інтелект

Очікується, що штучний інтелект відіграватиме значну роль в індустрії гостинності в найближчі роки. Тільки за перші шість місяців 2023 року ми стали свідками різкого зростання популярності таких інструментів, як ChatGPT та Midjourney.

2. Мобільні програми не зовсім нові для готельної індустрії, але мобільна реєстрація стає все більш популярною в останні роки.

У відповідь готелі розширюють свої можливості мобільної реєстрації, щоб надати гостям більш плавний та зручний досвід.

Деякі готелі тепер пропонують мобільний доступ до ключів, що дозволяє гостям відчиняти двері своїх номерів за допомогою смартфонів. Інші використовують мобільну реєстрацію заїзду, щоб пропонувати персоналізовані послуги, такі як рекомендації місцевих ресторанів або визначних пам'яток на основі переваг гостей.

За останні кілька років такі компанії, як Marriott та Hyatt, впровадили масу нових функцій, покликаних враховувати мінливі переваги клієнтів[48].

3. QR-коди (до речі, це скорочення від "швидкого реагування") роками набирали популярності. Під час пандемії ресторани по всьому світу знову використовували QR-коди.

QR-коди створюють безконтактне живлення. Гості можуть просто відсканувати код за допомогою свого мобільного телефону та отримати доступ до меню ресторану, замовити їжу та навіть сплатити рахунок. Прийом замовлень особисто, обробка кредитної картки або підписання чека не потрібні.

Уряди по всьому світу запровадили QR-коди з цілої низки медичних причин: підтвердження вашого статусу вакцинації. Перевірка ПЛР-тесту під час подорожі. Реєстрація в місцевому офісі, щоб допомогти у відстеженні контактів у разі виявлення нового випадку тощо.

«Кістяк української економіки» складається з підприємців і підприємств, які можуть стабільно працювати під час війни. Ефективний

національний бізнес гарантує наповнення державного бюджету та збереження платоспроможності населення. Водночас актуальні дослідження щодо впливу війни на готельно-ресторанний бізнес зосереджені переважно на економічній ситуації в країні, відтоку робочої сили загалом, аналізі законодавства щодо підтримки малого та середнього бізнесу в часи війни, а також волонтерські ініціативи готелів і ресторанів[41].

З початком бойових дій майже кожен представник готельно-ресторанного бізнесу в Україні зазнав певних втрат. Нині стан готельно-ресторанного ринку України залежить від регіону (району розташування та віддаленості від місць бойових дій).

За даними проекту «Росія заплатить» Київської школи економіки, у цій повномасштабній війні Україна втратила 127,0 млрд доларів США від пошкодження та руйнування житлових і нежитлових будівель та інфраструктури (станом на 1 вересня 2023 року). Оцінити загальногалузеві збитки готельно-ресторанного бізнесу України складно, оскільки бойові дії все ще тривають, а ситуація в деяких регіонах непередбачувана. Однак Київська школа економіки самостійно називає 2 млрд доларів як суму прямих збитків туристичної галузі України[54].

Багато готелів і ресторанів призупинили свою діяльність через проблеми безпеки, відсутність попиту або неможливість працювати з технічних причин (що також дещо дорого обходиться країні). Найкраща ситуація на заході України: в Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській та Закарпатській областях готелі та ресторани працюють на повну потужність, і передумов для закриття чи припинення їх роботи немає.

Від початку повномасштабної війни в Україні відкрито понад 2 тис. нових закладів громадського харчування, але близько 7 тис. припинили роботу. Загалом ринок ресторанного бізнесу впав приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. В окремих регіонах падіння ринку склало понад 50% (Харківська, Миколаївська, Запорізька та Луганська області); у

Києві, Одеській та Дніпропетровській областях падіння становить до 30%[60].

До початку літа 2022 року падіння ринку було більш відчутним. Проте з червня 2022 року в Києві почали відкривати ресторани. Найбільш інтенсивно ресторанний ринок розвивався у Львові: з початку повномасштабної війни відкрито понад 500 нових закладів.

Що стосується змін бізнес-стратегії, то більшість опитаних готелів і ресторанів поступово адаптують свої бізнес-стратегії, враховуючи нові умови воєнного часу. Компанії також диверсифікують свою діяльність і шукають додаткові сфери діяльності.

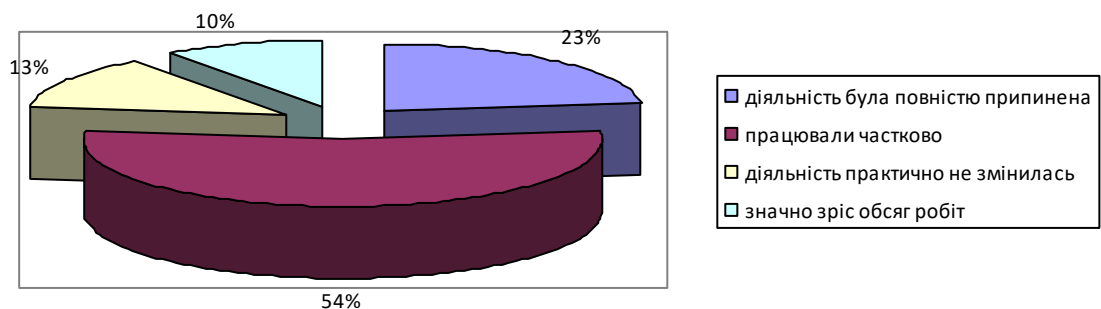


Рис.1.6.Діяльність сфери гостинності в Україні в мовах війни, %

Джерело: [60]

Так, 6% готелів і ресторанів радикально змінили свою стратегію; іншим потрібно більше часу, щоб завершити процес планування. Переглядаючи всі відповіді, тренд на адаптацію до умов показав найвищі показники (рис. 1.6).

Згідно з результатами опитування[54], готельно-ресторанний бізнес вирішив переїхати лише в кількох випадках. Тобто 97% ресторанів і готелів працюють там, де вони були до військового вторгнення.

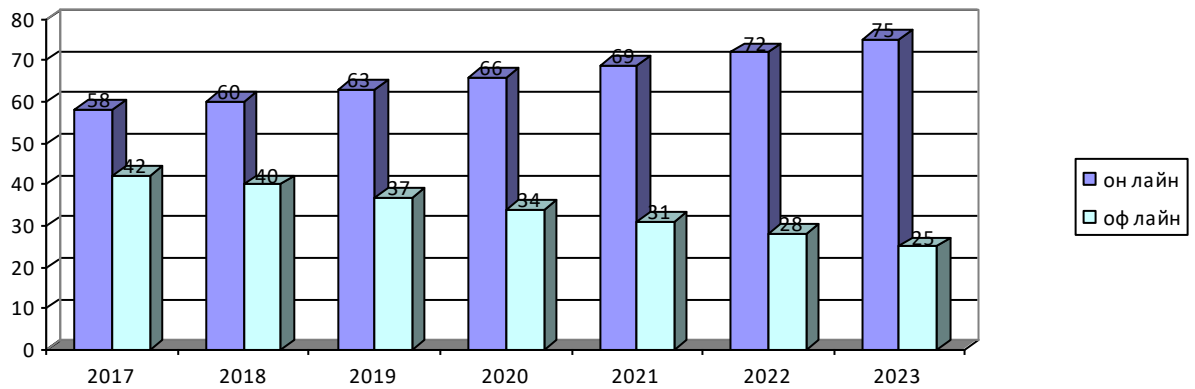


Рис.1.7. Канали продажів готельної сфери України,%

Джерело: [50]

Українські готелі активно впроваджують різноманітні технології, наприклад щорічно зростає частка он лайн замовлень готельної сфери(рис.1.7)

За версією YouGov у світовому рейтингу гостинності Україна займає 23 місце, загальна відомість бренду України складає 96%.

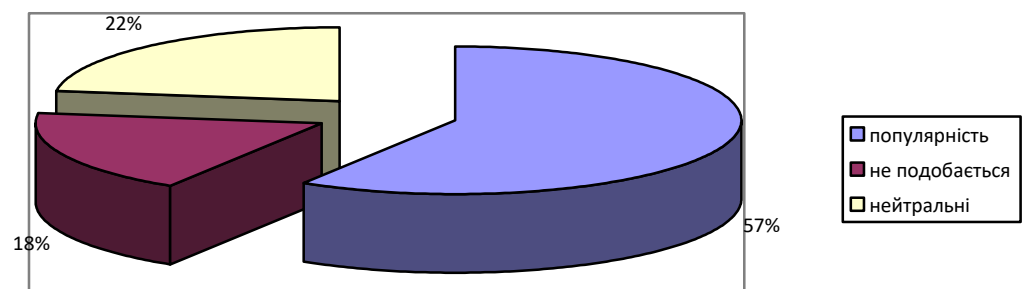


Рис.1.8. Впізнаваність бренду гостинності України на світовому ринку,%

Джерело: [61]

Нині всі підприємства працюють за скороченим графіком через комендантську годину та постійні відключення електроенергії та отримують близько 30%-50% свого довоєнного доходу. Максимум, чого можуть досягти ресторани та кафе, це безбитковість. Найбільше постраждали ті компанії, які з самого початку діяли добровільно; їм ніхто не компенсував вартість комунальної квартири.

Серед причин, які заважають відновленню ресторанного бізнесу в Україні, – потреба у достатньо більшій кількості платоспроможних клієнтів

на внутрішньому ринку. Крім того, в умовах невизначеності та повсюдного зростання цін споживачі відходять від «безкоштовних покупок» і дотримуються «основного кошика для покупок». Під час війни високі темпи адаптації показали лише три категорії закладів харчування: невеликі кав'ярні, пекарні та дорогі ресторани. Перші два пропонують гнучку політику роботи, а другий має високі ціни та постійних клієнтів. З червня 2022 року готелі намагаються відновити свою діяльність. Однак через повномасштабну війну пропозиція готелів скоротилася. Росія окупувала частину української території на сході та півдні та знищила деякі об'єкти.

За попередньою інформацією Української готельно-курортної асоціації[60], спільно з Київською школою економіки, пошкоджено або зруйновано щонайменше 10 готелів у Миколаївській, Чернігівській, Київській, Херсонській, Одеській областях та місті Маріуполь.

Особливої уваги заслуговує робота готелів міжнародних брендів: такі заклади розміщення, розташовані у великих містах, здебільшого призупинили свою роботу; це можна пояснити корпоративною політикою та зовнішнім менеджментом. Крім того, їхня клієнтура – іноземні туристи, які зараз уникають відвідування України. Найоптимальніша ситуація на заході України (це безпечніша частина країни). Ситуація на готельному ринку прямо пропорційна відносній безпеці регіону та віддаленості від лінії фронту на сході та півдні країни. Готелі на заході України показали вражаючу динаміку в березні та квітні, продемонструвавши рекордно високу завантаженість, спричинену міграцією людей переважно зі східних, південних та центральних регіонів. Деякі були транзитними гостями, які подорожували до інших країн; інші були внутрішньо переміщеними особами, які обрали своїм тимчасовим місцем проживання Західну Україну.

Архітектори з оптимізмом прогнозують, що готельний дизайн нарешті стає більш екологічним. Частково це пов'язано з тим, що припинення авіаперельотів та туризму справило позитивний вплив на навколишнє середовище.

Молоде покоління все більше цінує екологічність та раціональні подорожі, дозволяючи своїм гаманцям говорити за себе, відкрито підтримуючи бренди та компанії, які наслідують їхній приклад. Для міленіалів та покоління Z розкіш – це не стільки позолочені люстри, скільки враження, вільний час, спільнота, безпека та саморозвиток. Це було головною думкою дизайнерів, які створили концепцію нового готелю Birch неподалік Лондона. Birch – яскравий приклад того, як концепція розкоші змінювалася протягом поколінь. Цей унікальний готельний проект фокусується на стійкому та продуманому дизайні, що викликає у гостей емоції, а не надмірну поблажливість.

Це одна з найцікавіших поточних тенденцій у поведінці споживачів у індустрії гостинності, і вона навряд чи зникне. Готельєрам, які бажають залучити наступне покоління мандрівників, слід уже зараз приділяти пріоритетну увагу сталому розвитку.

Оскільки дедалі більше фахівців використовують віддалену роботу, потреба у традиційних ділових поїздках було переоцінено. Багато компаній зараз віддають пріоритет віртуальним зустрічам та конференціям, скорочуючи частоту ділових поїздок.

Однак це зрушення також призвело до появи нового типу ділових мандрівників - мандрівників "bleisure", які поєднують ділові заходи з відпочинком під час своїх поїздок. В результаті готелі адаптували свої пропозиції для обслуговування цих гібридних мандрівників, надаючи покращені зручності та послуги, що поєднують роботу та відпочинок.

Отже, до війни готельні мережі України впроваджували технологічні інновації світового рівня, проводили реконструкцію і модернізацію, облаштовували номерний фонд новими меблями у європейському стилі, покращували інтер'єр і дизайн, упроваджували процеси автоматизації та сучасні комп'ютерні технології. Проте, війна внесла корективи, частина готелів зруйнована, найбільш безпечні регіони у Західній Україні розширили діяльність, частково переорієнтувавшись на соціальні підприємства, для

прийому іноземних делегацій та ЗМІ. При цьому, збільшилась частка он лайн замовлень, що позитивно характеризує впізнаванність бренду гостинності України на світовому ринку у сфері готельних послуг.

1.4. Стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні

З початком війни змінилися умови готельно-ресторанного бізнесу, трансформувалися і послуги, що надаються в цій сфері. Орієнтація на відновлення України та забезпечення її подальшого сталого розвитку є критично важливими аспектами ведення бізнесу в Україні сьогодні. Запорукою ефективного використання та додаткового залучення коштів на реабілітацію є врахування українською стороною контексту сталого розвитку та його цілей. ЗМІ, уряд та споживачі виявляють зростаючий інтерес до сталого розвитку та вимагають підвищення рівня активності в цій сфері.

Таким чином, готельно-ресторанний бізнес все більше підкреслює власну роль у відновленні країни, відзначає свою прихильність до сталого розвитку та інтегрує це у свої стратегічні плани. З початку війни українські готелі, ресторани та кафе в багатьох містах слугували центрами для розміщення біженців, приготування гарячої їжі та організації харчування під час евакуації з різних районів війни для українських захисників та волонтерів. Готелі також надають приміщення для зберігання гуманітарної допомоги, допомоги Червоного Хреста та інших заходів для підтримки страждаючих мирних жителів. Нещодавно українські готелі запустили кампанію Visit Ukraine in the Future, щоб підтримати українську індустрію гостинності, яка займається матеріально-технічним забезпеченням військових дій і зазнала великих фінансових витрат з початку війни[35, с.78].

Серед міжнародних готельних мереж найбільш представленими в Україні є Radisson Hotel Group та Accor Group. Географія міжнародних готельних мереж в Україні розподілилася наступним чином. Найбільша

кількість готелів, що входять до міжнародних мереж, представлена в Києві (14 готелів). Інтерес для міжнародних готельних мереж становлять ділові та відпочинкові центри України, зокрема, м. Львів (4 готелі) та м. Одеса (2 готелі), а також 1 готель представлений на гірськолижному курорті «Буковель» (с. Поляниця, Івано-Франківська область). Всього на території України функціонує 21 брендовий готель міжнародних готельних мереж[41].

Національний ринок гостинності в Україні характеризується низьким рівнем інтеграції, більшість готелів та інших підприємств розміщення є окремими одиницями і не належать до жодного бренду чи мережі. Лише три готельні мережі можна вважати загальнонаціональними: Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts, Ribas Hotels Group.

Сьогодні для вдалого позиціонування готельні компанії повинні акцентувати увагу на критеріях відповідності бренду, в центрі якого – провідна ідея бренду, легенда, спрямована на споживача, що має на меті завоювання та підтримання його довгострокової прихильності. Для зручності гостей програми лояльності представлені у вигляді мобільних застосунків, які доступні для завантаження у Apple Store та Play Market.

За прогнозами Statista[50], виручка на готельному ринку України досягне €71,03 млн у 2023 році.

Очікується, що річний темп зростання виручки (CAGR 2023-2027) становитиме 6,23%(рис.1.8), внаслідок чого прогнозований обсяг ринку становитиме 90,47 млн євро до 2027 року.

Очікується, що до 2027 року кількість користувачів на ринку готелів становитиме 0,97 млн. користувачів.

Проникнення користувачів, за прогнозами, становитиме 2,1% у 2023 році та 2,5% до 2027 року.

Очікується, що середній дохід на одного користувача (ARPU) становитиме 90,77 євро.

До 2027 року на готельному ринку 86% загального доходу припадатиме на онлайн-продажі[50].

Для порівняння, у глобальному масштабі найбільший дохід буде отриманий у Сполучених Штатах (99 700 млн євро у 2023 році).

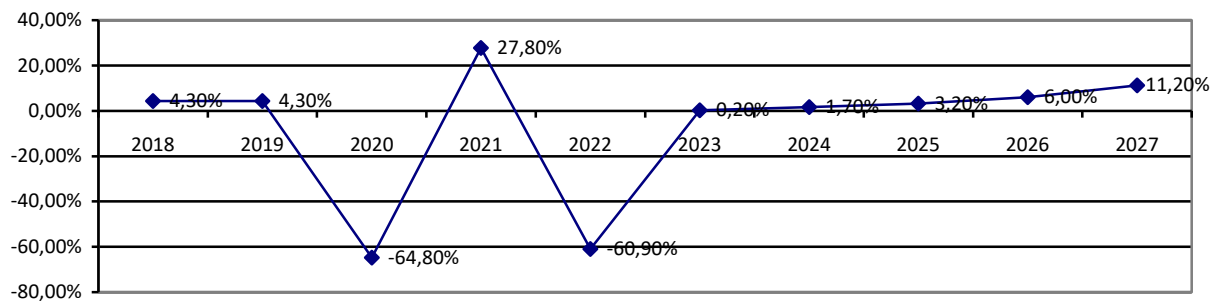


Рис.1.8.Прогнозування темпу зростання виручки готельної сфери в Україні,%

Джерело: [50]

Попит на готельні послуги в нашій країні в декілька разів перевищує пропозицію на ринку. Водночас якість пропонованих послуг залишається на низькому рівні. Проте для формування високих конкурентних переваг, зміцнення конкурентоспроможності та досягнення стабільності на ринку, незважаючи на постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, необхідним для кожного підприємства готельної сфери є створення якісної системи ефективного управління брендом. Саме брендинг сприятиме формуванню лояльності споживачів та викликатиме інтерес інвесторів, які готові вкладати кошти в розвиток брендів із досвідом, сформованою позитивною репутацією.

Експертна організація зі сталого розвитку «Центр «Розвиток КСВ» створила перший Каталог внесків бізнесу у Перемогу України. Каталог містить алфавітний перелік компаній та опис їхніх випадків підтримки. Він пропонує досвід 314 компаній, серед яких 227 національних, 83 міжнародні та ще 4 кейси – бізнес-партнерства. До каталогу справ офіційно увійшли 23 компанії готельного та ресторанного бізнесу[54]. На жаль, 23 підприємства готельно-ресторанного бізнесу – це вкрай мало. Це питання постало ще до війни, але зараз, враховуючи дефіцит електроенергії в Україні та забруднення

навколишнього середовища (через активні бойові дії та завдані ними руйнування), ця проблема потребує термінового вирішення.

Таблиця 1.5

SWOT аналіз розвитку готельних мереж в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Належна якість послуг, спільна рекламна політика, єдині стандарти обслуговування, наявність фінансових ресурсів, можливість отримання консультацій в мережі, впровадження інновацій (технічних, екологічних, маркетингових та інших), підтримка соціальних проєктів, єдині системи навчання персоналу, широкий спектр послуг, наявність програм лояльності для споживачів.	Нерівномірний територіальний розподіл, низький розподіл на ринку, дещо вищі ціни на послуги, низька кількість більш дешевих брендів, часткова втрата індивідуальності готелю, недостатня кваліфікація персоналу, недостатнє використання інновацій, невідповідність якості міжнародним стандартам.
Можливості	Загрози
Впровадження інновацій, розширення ринку збуту, асортименту послуг, підвищення мотивації персоналу.	Втрата постійних клієнтів, посилення конкуренції, інфляція та зниження купівельної спроможності населення, бойові дії, пандемії

Розвиток соціально-економічних відносин в умовах глобалізації передбачає врахування світових тенденцій у практиці роботи вітчизняних готельних підприємств. Сьогодні аспекти діяльності підприємства пов'язані з персоналом як основним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі, і мають будуватися на основі інноваційних технологій формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу. Це дозволить керівникам підприємств приймати обґрунтовані управлінські кадрові рішення.

В сучасних конкурентних умовах кожне готельне підприємство має функціонувати за принципом «послуга доступна всім». Соціальні інновації – це сучасний тренд, який підхоплюють готельні підприємства, отримуючи можливість задовольнити максимальну кількість потенційних клієнтів, зокрема такий сегмент споживачів, як люди з інвалідністю та інші маломобільні групи населення. Соціально відповідальне ведення бізнесу надає готельним підприємствам низку переваг, а саме: збільшення обсягів продажу та зміцнення позицій бренду, формування високого рівня репутації серед стейкхолдерів, зниження витрат на рекламу та можливість отримання

стратегічної вигоди від соціальних інвестицій. Усе це може стати ключовою компетенцією готельних підприємств в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку готельних послуг.

На думку автора, щоб вітчизняна готельна сфера була конкурентоспроможною необхідно:

Переглянути технічний стан та системи — переконатися, що системи управління нерухомістю оновлені та синхронізовані з системою бронювання готелю. Переглянути інші способи використання технологій та програмного забезпечення для керування для покращення обслуговування гостей та внутрішніх процесів, або виділити місце у своєму бюджеті готелю для цих інвестицій.

Слідкувати за своїми клієнтами он лайн — особливо, коли справи йдуть повільно, важливо бути в курсі майбутніх мандрівників. Використовувати маркетинг у соціальних мережах, регулярно розсилати новинну розсилку готелю, а для управління продажами та доходами регулярно контактувати з клієнтами та партнерами.

Розробити стратегію прямого бронювання — поки попит низький чи повільно відновлюється, приділяти пріоритетну увагу кампаніям із впізнання бренду, потім починати поступово залучати “теплих” потенційних клієнтів за допомогою електронного маркетингу та ретаргетингу реклами.

Таким чином, трансформація готельного бізнесу України шляхом впровадження стійких практик у їхню діяльність допоможе їм отримати конкурентну перевагу та збільшити свою частку ринку за рахунок залучення клієнтів, стурбованих екологічною стійкістю. Крім того, уряд має запровадити стандарти зеленого будівництва при відновленні пошкоджених об’єктів або будівництві нових готелів, ресторанів і кафе у післявоєнний період. Бути в курсі ринку актуальне завжди, особливо під час кризи. Підприємства мають стати максимально мобільними та гнучкими, щоб адаптуватися до поточних умов та вимогливого часу. Менеджери готельного

господарства повинні постійно стежити за рухом бойових зон і реакцією споживачів на ситуацію.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами дослідження теоретичних аспектів та практичних особливостей формування конкурентних переваг підприємствами готельної сфери зробимо наступні висновки.

Визначено, що сучасні готельні підприємства змушені функціонувати в дуже непростих умовах, сформованих під впливом негативного впливу військового стану та постійних ракетних обстрілів, що є на даний момент основним фактором, який визначає конкурентне середовище ринку готельних послуг у світі взагалі та у м. Вінниці, зокрема. У подібних ситуаціях зниження попиту та підвищення загальної невизначеності середовища особливо важливо забезпечення конкурентоспроможності як окремих готельних послуг, і всього готельного підприємства. В умовах цифрової трансформації особливою конкурентною перевагою може стати націленість готельного підприємства на випередження у питаннях розширення впровадження у свою діяльність сучасних технологій.

З'ясовано, що не зважаючи на світову пандемію та війну в Україні, ринок світового готельного бізнесу не зупинився, проте у 2023 році ще не досяг рівня 2019 року. До кінця 2023 року по всьому світу заплановано відкрито 2934 нових готелів у порівнянні з 2246 готелями у 2021 році. Зокрема, у Нью-Йорку найбільше 5-зіркових готелів у світі - 132, за ним слідує Лондон зі 118. Основними тенденціями розвитку готельної сфери є інноваційні технології та зростаюча увага до сталого розвитку. Багато готелів впроваджують екологічно чисті методи, такі як використання відновлюваних джерел енергії, скорочення відходів та економія води. Ця тенденція обумовлена як споживчим попитом на екологічно відповідальні приміщення, і прагненням готельної промисловості скоротити свій вуглецевий слід.

Виявлено, що до війни готельні мережі України впроваджували технологічні інновації світового рівня, проводили реконструкцію і модернізацію, облаштовували номерний фонд новими меблями у європейському стилі, покращували інтер'єр і дизайн, упроваджували процеси автоматизації та сучасні комп'ютерні технології. Проте, війна внесла корективи, частина готелів зруйнована, найбільш безпечні регіони у Західній Україні розширили діяльність, частково переорієнтувавшись на соціальні підприємства, для прийому іноземних делегацій та ЗМІ. При цьому, збільшилась частка он лайн замовлень, що позитивно характеризує впізнаванність бренду гостинності України на світовому ринку у сфері готельних послуг.

Визначено, що трансформація готельного бізнесу України шляхом впровадження стійких практик у їхню діяльність допоможе їм отримати конкурентну перевагу та збільшити свою частку ринку за рахунок залучення клієнтів, стурбованих екологічною стійкістю. Крім того, уряд має запровадити стандарти зеленого будівництва при відновленні пошкоджених об'єктів або будівництві нових готелів, ресторанів і кафе у післявоєнний період. Бути в курсі ринку актуальне завжди, особливо під час кризи. Підприємства мають стати максимально мобільними та гнучкими, щоб адаптуватися до поточних умов та вимогливого часу. Менеджери готельного господарства повинні постійно стежити за рухом бойових зон і реакцією споживачів на ситуацію.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО – РЕСТОРАНИХ КОМПЛЕКСІВ «ВЕРСАЛЬ» «АРИСТОКРАТ» ТА «ШАХЕРЕЗАДА» М.ВІННИЦЯ

2.1. Загальна характеристика готельно – ресторанних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада» м.Вінниця

Готельно-ресторанний комплекс «Версаль» м. Вінниця відкрився у 2015 році і розташований на в'їзді у місто Вінниця за адресою Тиврівське шосе 2, що робить його зручним місцем для зупинки подорожуючих, туристів, та корпоративних гостей. Будівля готелю збудована у вишуканому



Рис.2.1.Зовнішній вигляд готельно –ресторанного комплексу

«Версаль» м.Вінниця

Джерело: [62]

класичному стилі. Відвідувачам пропонується розселення у номери різного рівню комфортності, а також послуги конференц-залу місткістю до 60 осіб.

Усі ділові заходи можуть також супроводжуватися банкетами і фуршетами, організацію яких займається персонал готелю. На території діє ресторан з трьома залами і VIP-кімнатами і бар. В готелі можна замовити трансфер і туристичний транспорт для екскурсійних поїздок по місцевості.

Розташовані поблизу визначних пам'яток, таких як Миколаївська церква (4,0 км) та St.Trinity Cave Church - Voroshylov's Bunker (4,3 км), Готель Версаль перетворює на відмінне місце перебування для гостей Вінниці.

У складі приміського комплексу відпочинку «Версаль» розташований ресторан з однойменною назвою. Для гостей передбачені три просторі зали, які оформлені в класичному французькому стилі: «Білий», «Золотий» та «Зелений». Крім того, є кілька VIP-кімнат і бар. Меню містить традиційну й авторську європейську кухню. Фірмові страви від шефа: салат «Ля Рошелі», філе форелі в соусі «Ремоланд», сьомга в соусі «Уорчестер», яловичина по-бургундськи, закуска «Пті-фроманже», морозиво «Ля-Гасконь», фруктовий мільфей, диво-млинець.

До послуг гостей Готель Версаль також лобі.

Структура номерного фонду та опис номерів готельно –рестораного комплексу «Версаль» представлено у таблиці 2.1.

В готельному комплексі 40 номерів де можна розмістити 250 гостей. Номери Готель Версаль обладнані ТБ з плоским екраном, кондиціонером і холодильником. Гості можуть бути постійно на зв'язку завдяки безкоштовному Wi-Fi.

Як було зазначено вище, готельний комплекс «Версаль» має 40 номерів, ціна за добу коливається від 690 грн до 1285 грн. без сніданку.

Таблиця 2.1

**Структура та опис номерного фонду готельно – ресторанного
комплексу «Версаль»**

№п/п	Категорія номеру, кількість номерів	Площа	Ціна за 1 добу, грн	
			Проживання без сніданку	Проживання зі сніданком
1	Стандартний одномісний номер, 11 номерів	15 м ²	690	880
2	Стандарт двомісний, 11 номерів	22 м ²	815	1000
3	Напівлюкс, 7 номерів	25 м ²	925	1100
4	Апартаменти, 8 номерів	69 м ²	1285	1450
5	Дворівневий номер Твін у котеджі, 3 номери	35 м ²	1065	1250

Джерело: [62]

Недалеко від центру міста Вінниці розташований затишний готель «Шахерезада» (Shaherezada) відкритий у 2015 році за адресою вул..Київська 91. Завдяки зручному місцезнаходженню гості зможуть дістатися в будь-яке місце за короткий час.



**Рис.2.2.Зовнішній вигляд готельно –ресторанного комплексу
«Шахерезада» м.Вінниця**

Джерело: [11]

Розташуватися відпочиваючим готелю пропонують у комфортабельних номерах категорій Напівлюкс та Люкс. У номерах, не залежно від категорій, є всі необхідні меблі та техніка, щоб створити всі умови для повноцінного відпочинку під час перебування в готелі. Кожен номер оформлений в індивідуальному східному стилі, в яких панує розслаблююча обстановка, завдяки якій відпочинок гостей гарантовано буде незабутнім.

Для відпочиваючих, які приїхали на автомобілі на території розташована парковка. Готель «Шахерезада» (Shaherezada) не тільки пропонує відпочити в комфортних номерах, але і допоможе зануритися у світ гармонії і затишку, забувши про повсякденні справи і турботи.

У готельному комплексі Шахерезаха працює також ресторан, що дозволить гостям насолодитися усім розмаїттям страв української та європейської кухні. Шеф-кухарі здивують гостей своїм професіоналізмом і творчим підходом в оформленні страв. Тут можна відсвяткувати різні урочисті події, а саме дні народження, ювілеї, весілля або просто зустрічі з друзями, діловими партнерами. До послуг гостей банкетні зали на 200, 100, 50 осіб, VIP-зал, а також красива зелена територія перед рестораном з альтанками.

Структура номерного фонду та опис номерів готельно –ресторанного комплексу «Шахерезада» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура та опис номерного фонду готельно –ресторанного
комплексу «Шахерезада»**

№п/п	Категорія номеру, кількість номерів	Площа	Ціна за 1 добу, грн	
			Проживання без сніданку	Проживання зі сніданком
1	Напівлюкс Double, 8 номерів	18 м ²	850	1100
2	Напівлюкс twin, 8 номерів	18 м ²	900	1150
3	Люкс, 8 номерів	18 м ²	1050	1200

Джерело: [11]

Загалом для гостей готельний комплекс Шахерезада пропонує 24 номери, які розраховані на 150 гостей. Ціна номерів без сніданку коливається від 850грн до 1050 грн.

Елегантний готель «Аристократ» знаходиться зовсім близько до центру міста Вінниця, відкритий у 2017 році і знаходиться за адресою вул.Івана Бевза 17, неподалік річки Південний Буг та музею Михайла Коцюбинського, де можна дізнатися багато цікавого. Гості міста зможуть розміститися в просторих комфортабельних номерах з безкоштовним доступом до Wi-Fi, щоб можна було попрацювати і відпочити. У номерах готелю – SMART TV зі швидкісним доступом до інтернету.

Крім того, у номерах нашого є сейф (крім номерів категорії «стандарт»), міні-бар та письмовий стіл для комфортної роботи. Звичайно ж, для комфортного відпочинку в кожному номері присутні гігієнічно-косметичні приналежності та капці. За замовчуванням для категорій «Покращений стандарт», «Напівлюкс» та «Люкс» передбачені халати. У категоріях «Стандарт» та «Твін» вони видаються за запитом.

Будь-яку категорію номера у готелі Аристократ міста Вінниця, можливо забронювати, як зі сніданком, так і без нього. Але, навіть, якщо забронювали номер без сніданку, гість не залишиться голодним. Меню сніданків відкрито у ресторані з 7-30 кожного дня. За оцінками гостей – готель Аристократ, входить до трійки найкращих готелів Вінниці, за категорією сніданків.

Приємно провести час можна в затишному ресторані на 100 місць, що входить до комплексу. Тут чудова атмосфера та приємний обслуговуючий персонал. Гостям запропонують меню з вишуканими закусками та простими і смачними стравами. Також є можливість замовлення страв з мангалу та вина з винної карти. У готелі Аристократ Вінниця можна скористатися послугою Room service.

Готель Аристократ Вінниця, надає послуги по пранню власних речей за окрему плату.



Рис.2.3.Зовнішній вигляд готельно –рестораного комплексу «Аристократ»

Джерело: [39]

Номерний фонд Aristokrat включає в себе 5 номерів категорії: люкс, делюкс, стандарт та стандарт покращений, стандарт Twin, загалом 20 номерів, розраховані на 120 осіб. Враховуючи той фактор, що готель знаходиться в центрі міста, всі номери абсолютно звукоізовані від вулиці. В кожному номері є зручна гардеробна та холодильник.

Номери стандарт оснащені телевізором та душовою кімнатою, в номерах поліпшеного стандарту додатково розміщена зона комфортного відпочинку. Напівлюкс має дві кімнати, одна з яких є вітальня, друга - спальня. В номерах люкс у вітальні знаходиться великий гостьовий диван, це є не лише зона комфорту, а й місце для прийому гостей. Ванна кімната в номерах люкс оснащена джакузі.

На першому поверсі знаходиться ресторація, другий та третій поверхи займають готельні номери.

Структура номерного фонду та опис номерів готельно –рестораного комплексу «Аристократ» представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура та опис номерного фонду готельно – ресторанного комплексу «Аристократ»

№п/п	Категорія номеру, кількість номерів	Площа	Ціна за 1 добу, грн	
			Проживання без сніданку	Проживання зі сніданком
1	Стандарт, 5 номерів	22 м ²	1500	1700
2	Стандарт Twin, 5 номерів	20 м ²	1300	1500
3	Стандарт покращений, 3 номери	24 м ²	1600	1800
4	Делюкс, 4 номерів	28 м ²	2300	2500
5	Люкс, 3 номери	35 м ²	2800	3000

Джерело: [10]

Ціна на номери в готельно – ресторанному комплексі Аристократ коливається від 1300 грн. до 2800 грн. без сніданку.

В табл.2.4 проаналізуємо ефективність готельної інфраструктури готельно – ресторанного комплексу «Версаль».

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності готельної інфраструктури готельно-ресторанного комплексу «Версаль»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2020р Абс,+-
GOPPAR(генерація прибутку на 1 номер)	180,2	292,3	213,4	33,2
MPI(співвідношення з завантаженням на ринку)	1,1	1,5	1,6	0,5
ARI(відношення середнього тарифу до тарифу конкурентів)	0,43	0,48	0,53	0,1
RGI(індекс генерації доходу)	0,62	0,86	0,7	0,08

Джерело: [62]

Найбільший обсяг валового доходу готелю готельно-ресторанного комплексу «Версаль» було у 2021 році, що зумовлено більшою завантаженістю, при цьому, завантаженість готельно-ресторанного комплексу «Версаль» була вищою ніж у конкурентів. У досліджуваному готелі у 2022 році суттєво зріс середній тариф порівняно з конкурентами («Аристократом»), що зумовлено оновленням основних засобів на початку 2022 року, і відповідно зросла вартість номеру.

В табл.2.5 проаналізуємо ефективність готельної інфраструктури готельно-ресторанного комплексу «Шахерезада».

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності готельної інфраструктури готельно-ресторанного комплексу «Шахерезада»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2020р Абс,+-
GOPPAR(генерація прибутку на 1 номер)	204,2	225,7	189,0	-15,2
MPI(співвідношення з завантаженням на ринку)	1,1	1,3	1,5	0,4
ARI(відношення середнього тарифу до тарифу конкурентів)	0,65	0,66	0,65	0,0
RGI(індекс генерації доходу)	0,7	0,66	0,63	-0,07

Джерело: [11]

У 2022 році в готельно-ресторанному комплексі «Шахерезада» генерація прибутку була найменшою, що пов'язано з розміщенням біженців. Середній тариф готельного комплексу «Шахерезада» порівняно з комплексом «Аристократ» склав у 2022 році 0,65. Відповідно і індекс генерації доходу порівняно з готельним комплексом «Аристократ» склав у 2022 році 0,63.

В табл.2.6 проаналізуємо ефективність готельної інфраструктури готельно –ресторанного комплексу «Аристократ».

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності готельної інфраструктури готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Приріст 2022/2020р Абс,+-
GOPPAR(генерація прибутку на 1 номер)	292,0	340,4	302,2	10,2
MPI(співвідношення з завантаженням на ринку)	1,1	1,4	1,3	0,2
ARI(відношення середнього тарифу до тарифу конкурентів)	1,83	1,78	1,88	0,05
RGI(індекс генерації доходу)	1,62	1,16	1,42	-0,2

Джерело: [39]

Серед аналізованих готельно-рестораних комплексів «Аристократ» є найдорожчим, проте завантаженість порівно з іншими готелями була найнижчою, тариф готелю порівняно з готельним комплексом «Версаль» у 2022 році склав 1,88, відповідно і індекс генерації доходу у аналізованого готелю найвищий.

Отже, готельно-ресторанні комплекси «Версаль», «Шехерезада» та «Аристократ» розташовані у м.Вінниці, побудовані у 2015 -2017 роках, мають від 40 до 20 номерів, за ціною від 690 грн до 2800 грн за добу. Найдорожчим готелем серед аналізованих є готельний комплекс «Аристократ» де ціни коливаються від 1300 грн до 2800 грн., відповідно генерація прибутку у наному комплексі найвища, проте найвища завантаженість готелів була у Версалі, що зумовлено розміщенням біженців у 2022 році.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності готельно-рестораних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада» м. Вінниця

Для початку проведемо аналіз конкурентоспроможності описовим способом. Цей метод є описом всіх обраних готелів за параметрами конкурентоспроможності, що дозволить нам порівняти конкуруючі підприємства за ключовими параметрами.

Параметри аналізу конкурентоспроможності:

- Місце розташування, прохідність.
- Категорія готелю, тип.
- Наявність поблизу банків, магазинів, аптек тощо.
- Середня ціна номера.
- Організація заходів, банкетів, презентацій у готелі.
- Наявність ресторану, бару, типу харчування.
- Наявність реклами у ЗМІ, інтернеті, відгуки клієнтів, рейтинг.

– Плинність кадрів, середня заробітна плата робітників.

Подамо отримані результати у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Описовий метод оцінки конкурентоспроможності готельно-рестораних комплексів м.Вінниця

Параметри	Версаль	Шахерезада	Аристократ
1	2	3	4
1) місце розташування, прохідність	Готель «Версаль» розташований за 6 км від центру Вінниці зі Свято-Преображенським кафедральним собором. Вінницький зоопарк (8677 м), Вінницький фонтан Roshen (4357 м), Військово-історичний музей Повітряних сил ЗС України (5913 м)	Готель «Шахерезада» розташований у Вінниці, за 9 км від Національного музею-садиби М. І. Пирогова.	Готель «Аристократ» розташований у Вінниці, за 7,3 км від Національного музею-садиби Пирогова.
2) категорія готелю, тип	3*	3*	3*
3) наявність соціально – культурних об'єктів, відстань до транспортної інфраструктури	Поблизу готелю розташовуються невеликі продуктові магазини, аптека. Відстань від готелю до залізничного вокзалу Вінниці становить 6 км, а до аеропорту Гавришівка — 11 км.	Відстань до мультимедійного фонтана "Рошен" становить 3,2 км. Аеропорт Вінниці розміщений за 14 км від готелю. Поблизу готелю розташовуються невеликі продуктові магазини, аптека.	Поблизу готелю розташовуються невеликі продуктові магазини, аптека. Відстань від готелю до міжнародного аеропорту Вінниці становить 10 км.
4) Номерний фонд	40 номерів	24 номера.	20 номерів
5) Типи номерів у готелі, середня вартість	Номерний фонд включає 40 номерів Стандартний одномісний номер, 11 номерів Стандарт двомісний, 11 номерів Напівлюкс, 7 номерів Апартаменти, 8 номерів Дворівневий номер Твін у котеджі, 3 номери Вартість 690-1285грн без сніданку	Номерний фонд включає 24 номери. Напівлюкс Double, 8 номерів Напівлюкс twin, 8 номерів Люкс, 8 номерів. Ціна 850 -1050грн за добу без сніданку. Тераса	Номерний фонд включає 20 номерів. Стандарт, 5 номерів Стандарт Twin, 5 номерів Стандарт покращений, 3 номери Делюкс, 4 номерів Люкс, 3 номери. Ціна за добу від 1300 -2800 грн за особу без сніданку. Тераса
6) Організація заходів, банкетів, презентацій.	Організація весіль, днів народжень, випускних, банкетів, конференцій	Організація корпоративного відпочинку, ділових зустрічей, семінарів, банкетів, весіль,	Організація весіль, днів народжень, банкетів, корпоративних заходів
7) Наявність закладів ресторанного господарства	Ресторан, бар,	Бар, ресторан	Бар, ресторан, кав'ярня

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
8) Наявність реклами	Реклама в періодичних друкованих виданнях, туристичних довідниках, відгуки клієнтів, реклама в інтернеті. Наявність акаунтів в соціальних мережах Фейсбук та Інстаграм	Реклама в періодичних друкованих виданнях, туристичних довідниках, відгуки клієнтів, реклама в інтернеті. Власний сайт	Реклама на радіо, періодичного друку, реклама в інтернеті. Наявність кантів в соціальних мережах Фейсбук та Інстаграм. Власний сайт
9) Програми лояльності	відсутні	відсутні	Наявна
9) Плинність кадрів, середня заробітна плата	Плинність кадрів не висока, залучаються лише працівники з вищою освітою, середня ЗП – 16 тис.грн.	Практика та стажування, середня заробітна плата 15 000 тис.грн	Плинність кадрів середня, залучаються лише працівники з вищою освітою, середня зп – 19000 тис.грн

Джерело: складено за [11;39;62]

Проаналізовані готельні комплекси мають як переваги так і недоліки. Зокрема, готельний комплекс має найдешевші номери та приваблює гостей околицями, свіжим повітрям м.Вінниці, наявністю достатньої кількості номерів економ сегменту, можливістю організації святкових та корпоративних заходів подалі від міської метушні. В той же час, готельно – рестораний комплекс Версаль не має власного сайту, що негативно впливає на формування іміджу готелю, адже сучасний бізнес обов’язково в сучасних умовах, окрім акаунтів у соціальних мережах, обов’язково мати сайт.

В той же час, відмінністю готельних комплексів «Шахерезада» та «Аристократ» є наявність у них тераси для відпочинку або приймання їжі для бажаючих поєднатися з природою та наявність власних сайтів де можна забронювати номер. В той же час, у готельно – ресторанного комплексу Шахерезада відсутні акаунти у соціальних мережах, хоча зазначені на сайті, але при переході на Фейсбуці Webhotels, туристична компанія з 67

підписниками, в Інстаграмі Web Hotels Компанія з обслуговування готелів з 22 підписниками замість готельного комплексу «Шахерезада».

В той же час, відмінністю готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» від інших готелів є його розташування у центрі м.Вінниця, наявність кав'ярні на території комплексу.

Так як готельно-ресторанні комплекси «Шахерезада» та «Аристократ» мають власні сайти проаналізуємо їх структуру за допомогою сервісу www.cu-pr.com, результати аналізу наведено в табл.. 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка характеристик сайту shaherezada-vinnitsa.com
та aristokrat-hotel24.com**

Критерій	shaherezada-vinnitsa.com	aristokrat-hotel24.com
Меню сайту	Включає 8 основних сторінок: Про нас, Ресторан, Готель, Новини, Відгуки, Контакти, Замовити дзвінок, мова	Включає 9 основних сторінок: Бронювання, Номери, Ресторан, Банкетний зал, Конференц зал, 3Д тур, Контакти, Про нас, Кошик
Готель /номери	Наведено загальну характеристику готелю, опис номері за категоріями, з описом номеру, фото та вказана ціна за добу без сніданку	Наведено опис номеру з фото, вказано вартість за добу без сніданку, наявні послуги у номері та зручності
Акції	відсутні	При бронюванні для отримання знижки треба надати промокод
Мова	Українська, російська	Українська, російська
Зовнішній вигляд	Ширина сторінки не виходить за область перегляду. Всі елементи на сторінках сайту досить великі, щоб на них можна було легко натиснути, використовуючи сенсорний телефон або планшет. Розмір шрифту та висота рядків на сайті дозволяють зручно читати текстовий контент. Наявний логотип. Сервер відповів за 0,35 сек.при нормі не більше 0,2 сек.	Ширина сторінки не виходить за область перегляду. Всі елементи на сторінках сайту досить великі, щоб на них можна було легко натиснути, використовуючи сенсорний телефон або планшет. Розмір шрифту та висота рядків на сайті дозволяють зручно читати текстовий контент. Наявний логотип бренду. Сервер відповів за 0,76 сек.при нормі не більше 0,2 сек.
Соціальні мережі	Фейсбук відкривається сторінка компанії з обслуговування готелів Інстаграм відкривається сторінка туристичної агенції	У Фейсбуці 2,6 тис.підписників, інформація постійно оновлюється, але тільки опис став ресторану з акційними знижками. В Інстаграмі 7883 підписника, проте інформація аналогічна інформації у Фейсбуці. Відеоогляди відсутні.

Продовження таблиці 2.8

Недоліки	Відсутність можливості бронювання, не пропонується підписка на розсилку новин	У соціальних мережах відсутня актуальна інформація про готель та відео огляди, не пропонується підписка на розсилку новин
----------	---	---

Джерело: [11;2;1;39]

Проаналізувавши вебсторінки готельних комплексів «Шахерезада» та «Аристократ» відмітимо, що недоліком сайту готелю «Шахерезада» є перевищення нормативу відкриття сторінки, відсутність пропозиції на розсилку та відсутність бронювання на сайті готелю. На сайті готелю «Аристократ» не пропонується підписка на розсилку новин, перевищено норматив відкриття сторінки та у відсутня актуальна інформація про готель у соціальних мережах.

В даний час спостерігається різноманітна та широка пропозиція готельних послуг для різних споживчих сегментів.

Ширше представлені засоби розміщення, що відповідають вимогам економ-класу. При цьому всі вказані засоби розміщення пропонують значний набір як основних, так і додаткових послуг.

Слід зазначити, що готельні послуги мають комплексний характер і складаються з різноманітних послуг, що надаються різними сферами, утворюючи єдиний продукт у вигляді пакета послуг, підібраних для гостя в залежності від рівня його потреб. Однак такий пакет не носить жорсткого характеру, і клієнт самостійно варіює його складовими.

Проведемо експертну оцінку аналізованих готелів для побудови конкурентного профілю в табл.2.9.

Отже, не зважаючи на найвищу ціну, готельний комплекс «Аристократ» є найбільш конкурентоспроможним, що зумовлено його розташуванням у центрі, ефективним менеджментом та маркетингом та широким асортиментом готельних послуг.

Таблиця 2.9

**Експертна оцінка конкурентоспроможності
готельних комплексів м.Вінниця**

Параметри	Версаль	Шахерезада	Аристократ
Ціна	8	7	5
Розташування	6	6	8
Менеджмент	7	7	7
Маркетинг	4	6	7
Асортимент послуг	7	7	8

Джерело: складено автором

На рис.2.4 побудуємо конкурентний профіль досліджуваних готельно – ресторанних комплексів м.Вінниця.

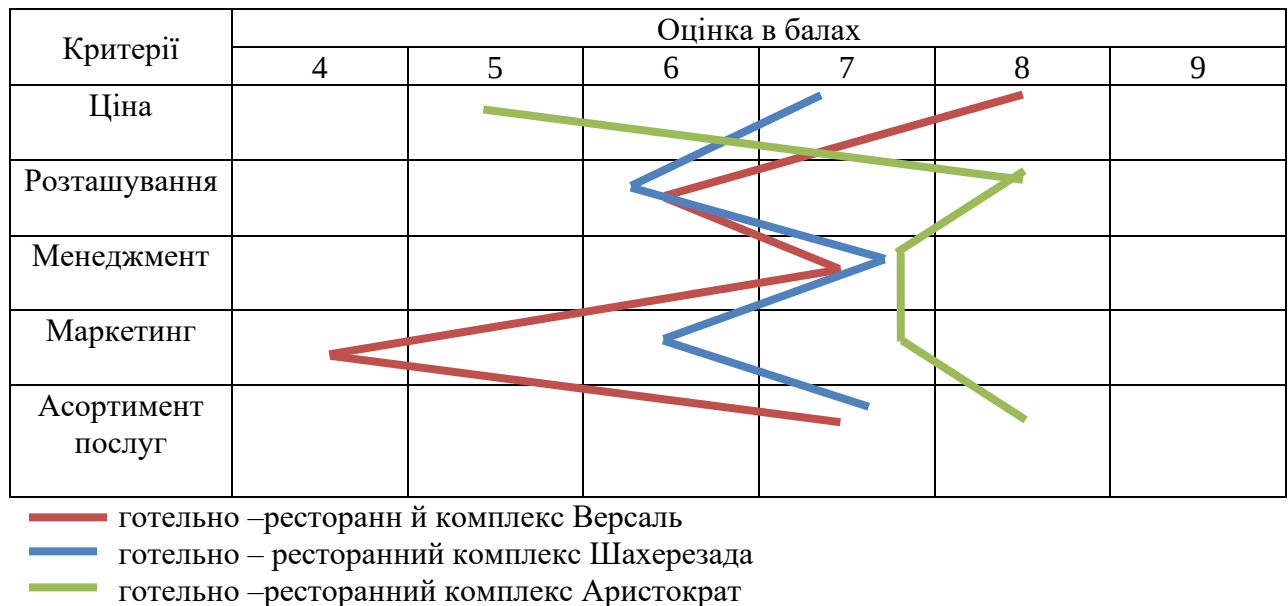


Рис. 2.4 Конкурентний профіль досліджуваних готельно –ресторанних
комплексів м.Вінниця

У процесі моніторингу готельних підприємств м.Вінниця було проаналізовано рейтинг готелів на www.booking.com. Експетна оцінка проводилась за 10 бальною шкалою, за умови 10 балів максимум, 0 - мінімум(табл..2.10).

Аналітичний метод конкурентоспроможності серед готельних комплексів м. Вінниці виявив лідера – готельний комплекс «Аристократ». Він набрав найвищий бал за критеріями порівняно з іншими готелями (9,3).

Готель «Аристократ» відрізняється високим рівнем роботи персоналу та всім необхідним набором послуг, що надаються.

Таблиця 2.10

**Аналітичний метод аналізу конкурентоспроможності готельно –
ресторанних комплексів м.Вінниця**

Параметри	Версаль	Шахерезада	Аристократ
Персонал	8,7	8,6	9,4
Зручність	7,9	8,5	9,3
Чистота	7,7	8,7	9,4
Комфорт	7,8	8,5	9,4
Співвідношення ціна/якість	7,7	8,5	9,0
Розташування	8,0	8,6	9,3
Безкоштовний Wi-Fi	8,5	7,5	9,1
Середня оцінка	7,9	8,6	9,3

Джерело: сформовано за [62;38;40]

Наявність комфортабельного та різноманітного номерного фонду дозволяє готелю зайняти високу позицію порівняно з готелем Шахерезада та «Версаль». Відмінною особливістю готелю «Аристократ» є низька плинність кадрів та висока кваліфікованість персоналу. Активна реклама на радіо та позитивні відгуки клієнтів створюють гарний імідж готелю на ринку та його впізнаваність порівняно з готелем «Версаль» та «Шахерезада».

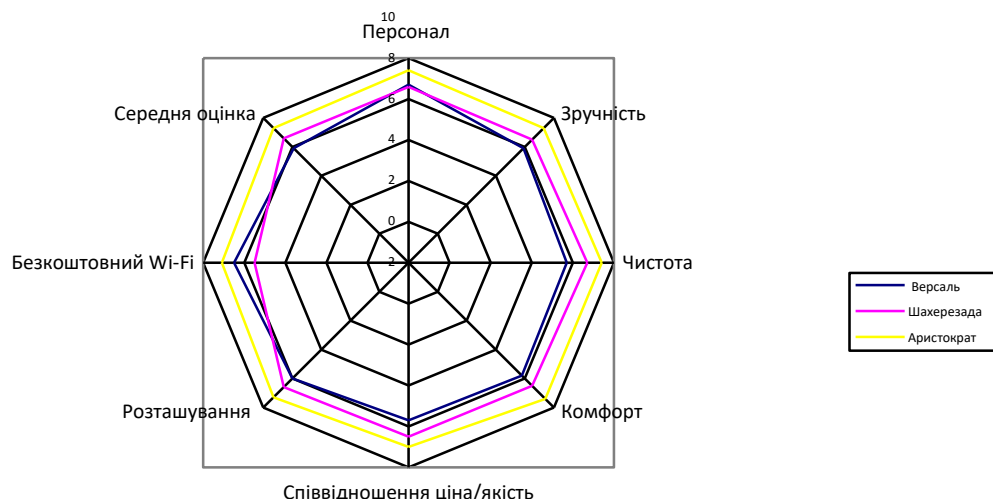


**Рис.2.5.Багатокутник конкурентоспроможності готельно –ресторанних
комплексів м.Вінниця**

Джерело: сформовано автором

Наглядно багатокутник конкурентоспроможності зобразимо на рис.2.5.

Як видно на рис.2.5 практично за всіма показниками готель «Аристократ» переважає конкурентів, адже за відгуками споживачів, готель є найкращим у м.Вінниця.

В табл.2.11 проведемо SWOT аналіз готелю готельно –рестораного комплексу «Версаль».

Таблиця 2.11

SWOT аналіз готелю готельно –рестораного комплексу «Версаль»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість послуг Висока заробітна плата Сучасний ремонт Низька ціна	Відсутність активного маркетингу Відсутність сайту
Можливості	Загрози
Розширення додаткових послуг Впровадження інноваційних технологій Використання гнучкої цінової політики Проведення акцій для постійних/корпоративних клієнтів Створення власного сайту	Війна в Україні Зниження платоспроможності населення Поява нових конкурентів Зміна потреб споживачів Інфляція

Джерело: сформовано автором

Отже, рівень конкурентоспроможності готелю готельно-рестораного комплексу «Версаль» порівняно з іншими готелями невисокий, проте перевагами є більш низькі ціни, відомість у регіоні через тимчасове розміщення біженців, цілковитою відповідністю європейським стандартам обслуговування, теплим та уважним ставленням до гостей. Проте, можливостями поліпшення конкурентоспроможності готелю є впровадження інноваційних технологій, проведення акцій для постійних та корпоративних клієнтів, надання додаткових послуг та створення власного сайту, що дозволить збільшити завантаженість готелю.

В табл.2.12 проведемо SWOT аналіз готелю готельно-рестораного комплексу «Шахерезада».

Слабкими сторонами готельно-ресторанного комплексу «Шахерезада» є відсутність акаунтів у соціальних мережах та неможливість оформити бронювання на сайті готелю, що суттєво впливає на конкурентоспроможність готелю порівняно з основним конкурентом – готелем «Аристократ».

Таблиця 2.12

**SWOT аналіз готелю готельно –ресторанного комплексу
«Шахерезада»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність саду Відомий бренд Висока якість послуг Наявність власного сайту Активна рекламна політика Сучасний ремонт	Відсутність акаунтів у соціальних мережах. Неможливість оформити бронювання на сайті готелю
Можливості	Загрози
Розширення додаткових послуг Впровадження інноваційних технологій Використання гнучкої цінової політики Проведення акцій для постійних/корпоративних клієнтів Вдосконалення власного сайту	Війна в Україні Зниження платоспроможності населення Поява нових конкурентів Зміна потреб споживачів Інфляція

Джерело: сформовано автором

В той же час, можливостями готельно-ресторанного комплексу Шахерезада є впровадження інноваційних технологій, використання гнучкої цінової політики, проведення акцій для постійних/корпоративних клієнтів та вдосконалення власного сайту.

В табл.2.13 проведемо SWOT аналіз готелю готельно-ресторанного комплексу «Аристократ».

Серед слабких сторін готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» відмітимо високі ціни, у соціальних мережах відсутня актуальна інформація про готель. В той же час, можливостями поліпшення конкурентоспроможності готелю «Аристократ» є розширення додаткових послуг, впровадження інноваційних технологій, використання гнучкої цінової політики, пропозиція підписки на сайті по розсилці новин а також необхідно в соціальних мережах додати відеоогляди про готель.

Таблиця 2.13

**SWOT аналіз готелю готельно –рестораного
комплексу «Аристократ»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомий бренд Висока якість послуг Висока заробітна плата Наявність власного сайту Активна рекламна політика Сучасний ремонт Широкий асортимент послуг	Високі ціни У соціальних мережах відсутня актуальна інформація про готель
Можливості	Загрози
Розширення додаткових послуг Впровадження інноваційних технологій Використання гнучкої цінової політики Пропозиція підписки на сайті по розсилці новин В соціальних мережах додати відеоогляди про готель	Війна в Україні Зниження платоспроможності населення Поява нових конкурентів Зміна потреб споживачів Інфляція

Джерело: сформовано автором

Отже, серед аналізованих готельно-ресторанних комплексів м. Вінниця було визначено лідера – готель «Аристократ», який за оцінками споживачів має найвищу оцінку на www.booking.com, проте недоліками даного готелю є відсутність актуальної інформації про готель у соціальних мережах. У готельно-ресторанному комплексі «Шахерезада» на погіршення конкурентоспроможності впливає відсутність акантів у соціальних мережах та відсутність бронювання на сайті. У готельно-ресторанному комплексі Версаль основними недоліками які знижують конкурентоспроможність є відсутність власного сайту

2.3. Діагностика конкурентних переваг готельно-ресторанних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада»

Діагностику конкурентних переваг досліджуваних готельних комплексів «Версаль», «Шахерезада» та «Аристократ» проведемо методом порівняння готельних послуг зазначених закладів.

В табл..2.14 оцінимо загальні послуги готельно-рестораних комплексів м.Вінниця.

Загалом перелік загальних послуг практично однаковий у аналізованих готелях, проте, в готелі «Версаль» відсутня тераса для гостей, у «Шахерезаді» не пропонують трансфер навіть за додаткову плату, у «Версалі» та «Шахерезаді» персонал розмовляє з гостями на російській та українських мовах на відміну від отелю «Аристократ» які розмовляють також і на англійській мові. Також у готелі «Шахерезада» відсутня послуга «дзвінок-будильник».

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентних переваг загальних готельних послуг готельно-рестораних комплексів м.Вінниця

Послуги	Версаль	Шахерезада	Аристократ
Безкоштовна парковка	+	+	+
Безкоштовний Wi-Fi	+	+	+
Ресторан	+	+	+
Сімейні номери	+	+	+
Трансфер з/до аеропорту	+*		+*
Номери для некурців	+	+	+
Обслуговування номерів	+	+	+
Бар	+	+	+
Кондиціонер	+	+	+
Послуга дзвінок-"будильник"	+		+
Сніданок	+		+
Тераса, сад		+	+
Мова спілкування			
російська	+	+	+
українська	+	+	+
англійська			+

*оплачується окремо

Джерело: складено автором за [62;38;40]

У готелі Версаль доступно безкоштовне розміщення дітей до 7 років.

У готелі «Шахерезада» за додаткове місце для дітей необхідно уточнювати під час бронювання.

У готелі «Аристократ» дозволене проживання з дітьми будь-якого віку.

Розміщення дітей віком до 2 років включно на доступному дитячому ліжечку коштує безкоштовно. Розміщення дітей віком до 5 років включно на

Таблиця 2.15

Оцінка конкурентних переваг готельних послуг у номерах готельно-рестораних комплексів м.Вінниця

Послуги	Версаль	Шахерезада	Аристократ
1	2	3	4
Ванна кімната			
Туалетний папір	+	+	+
Рушники	+	+	+
Біде	+		
Капці			+
Рушники/постільна білизна за додаткову плату	+	+	
Ванна або душ	+	+	+
Туалет	+	+	+
Туалетно-косметичні засоби	+		+
Фен	+	+	+
Спальня			
Шафа або гардероб	+	+	+
Кухня			
Холодильник	+	+	+
Обідній стіл		+	
Електрочайник/кавоварка		+	+
Засоби для чищення			+
Зручності в номері			
Розетка поблизу з ліжком	+		+
Вішалка для одягу	+	+	+
Домашні тварини	+*		
Тераса		+	+
Медіа та технології			
Телевізор з плоским екраном	+	+	+
Кабельні канали	+	+	+
Телефон	+		+
Радіо			+
Їжа і напої			
Фрукти	+**		+**
Вино/шампанське	+**		+**
Спеціальне дієтичне меню (за запитом)	+		+
Сніданок у номері	+		+
Міні -бар		+**	+**
Стійка реєстрації			
Індивідуальна реєстрація заїзду/виїзду	+		+
Експрес-реєстрація заїзду/виїзду	+	+	

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4
Цілодобова стійка реєстрації гостей	+	+	+
Камера зберігання багажу			+
Пункт обміну валют			+
Послуги прибирання			
Щоденне прибирання	+	+	+
Прасування одягу	***	***	***
Пральня	***		***

*Розміщення з хатніми тваринами можливе за попереднім запитом. Може стягуватись додаткова плата.

**Оплачується окремо

Джерело: складено за [62;38;40]

на наявному ліжку коштує безкоштовно. Розміщення особи віком будь-якого віку на на доступному додатковому ліжку коштує за УАН 200 за особу за ніч. Додаткові ліжка надаються за запитом.

В табл.2.15 порівняємо надання переліку готельних послуг за окремими сегментами діяльності готельної сфери.

У ванній кімнаті аналізованих готелів стандартний набір, проте, біде наявне лише у готелі «Версаль», а капці пропонують лише в готелі «Аристократ».

Туалетно-косметичні засоби у готелі «Шахерезада» не надають.

Обладнання кухні у готелях дещо відрізняється. Так, готель «Версаль» наявний лише холодильник, а в готелі «Шахерезада» є ще і обідній стіл, а в готелі «Аристократ» додатково і засоби для чищення.

З домашніми тваринами розміщення дозволено лише в готелі Версаль, а у готелі Шахерезада відсутні розетки біля ліжка.

Аналізуючи послуги медіа та технології відмітимо, що у готелі «Шахерезада» у номері немає телефону, а радіо у номері наявне лише в готелі «Аристократ».

Дієтичне меню можна замовити у готелях «Версаль» та «Аристократ», аналогічно за окрему плату можна замовити в номер фрукти,

вино/шампанське. У готелях «Шахерезада» та «Аристократ» у номерах є міні бар, користування яким оплачується окремо.

У готелі «Аристократ» на відміну від інших готелів біля стійки реєстрації є обмін валют та камера зберігання.

Щоденне прибирання у всіх готелях безкоштовне, як і послуга прасування за окрему плату, прання наявні у готелях «Версаль» та «Аристократ».

У готелях «Шахерезада» та «Аристократ» на верхні поверхи можна піднятися тільки сходами.

В табл.2.16 порівняємо перелік послуг на території досліджуваних готелів.

Таблиця 2.16

**Оцінка конкурентних переваг готельних послуг на території
готельно – рестораних комплексів м.Вінниця**

Послуги	Версаль	Шахерезада	Аристократ
Розваги та сімейні послуги			
Ігровий майданчик в приміщенні	+		
Настільні ігри / пазли	+		
Устаткування для ігор на вулиці		+	
Жива музика/виступ		+	+
Оренда велосипедів			+*
Послуги няні по догляду за дітьми			+*
Послуги бізнес-центра			
Факс/ксерокопіювання	+*	+*	+*
Бізнес-центр	+*		+*
Конференц-зал/бенкетний зал	+*		+*
Безпека			
Вогнегасник	+	+	+
Відеоспостереження ззовні будівлі	+	+	+
Відеоспостереження в зонах загального користування	+	+	+
Датчики диму	+	+	+
Вхід з електронною картою	+		+
Вхід з ключем	+	+	+

Послуги	Версаль	Шахерезада	Аристократ
Сейф	+	+	
Міні -маркет		+	
Кав'ярня			+
Перукарня			+

*оплачується окремо

Джерело: складено за [62;38;40]

Аналізуючи послуги на території готельних комплексів «Версаль», «Шахерезада» та «Аристократ» відмітимо, що у готелі «Версаль» є ігровий майданчик в приміщенні та настільні ігри / пазли, проте немає живої музики. У готелі «Аристократ» є прокат велосипедів та послуги няні, у готелі «Шахерезада» є устаткування для ігор на вулиці.

У готелях «Версаль» та «Аристократ» є конференц зал, у «Версалі» на 60 місць, у Аристократі на 40 місць.

Конференц-зали готелів «Версаль» та «Аристократ» призначені для проведення різноманітних заходів: від серйозних переговорів та нарад до майстер-класів та кава-брейків. Сучасне обладнання, встановлене в приміщенні, дає можливість проводити ці заходи на найвищому рівні.

Мережа Wi-Fi. Працює на території всього готелю. Безкоштовний стабільний інтернет посприяє продуктивній роботі та спокійному дозвіллі.

Таблиця 2.17

Фактори, які характеризують готельно –рестораний комплекс

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Версаль		Шахерезада		Аристократ	
		бали	З врах. коеф.ваг.	бали	З врах. коеф.ваг.	бали	З врах. коеф.ваг.
Репутація	0,16	7	1,12	8	1,28	9	1,44
Персонал	0,15	8,7	1,305	8,6	1,29	9,4	1,41
Менеджмент	0,18	7	1,26	7	1,26	7	1,26
Маркетинг	0,19	4	0,76	6	1,14	7	1,33
Місце розташування	0,15	6	0,9	6	0,9	8	1,2
Якість послуг	0,17	7,9	1,343	8,6	1,462	9,3	1,581
разом	1		6,688		7,332		8,221

Джерело: розроблено автором

Крім того, відвідувачам пропонується скористатися гардеробною – дуже зручно, якщо зустріч проводиться у прохолодну пору року. Під час

проведення кожної наради, тренінгу чи семінару ми виконуємо моніторинг заходу та надаємо додаткові послуги.

Вартість послуги 400 грн за годину.

Методом експертних оцінок проаналізуємо фактори що характеризують підприємства готельної сфери, послуги, обслуговування та маркетинг готельно-рестораних комплексів м.Вінниця.

Найвищий показник, який характеризує підприємство готельної сфери, 8,221 бали у готельно-ресторанного комплексу «Аристократ», на другому місці готель «Шахерезада» з бальною оцінкою 7,332 бали, у готелю «Версаль» лише 6,688 бали. Найнижча оцінка у готелю «Версаль» на критерієм маркетинг, що зумовлено відсутністю активної маркетинговою політику просування готельних послуг на ринку.

Таблиця 2.18

Фактори, які характеризують послугу готельно-ресторанного комплексу

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Версаль		Шахерезада		Аристократ	
		бали	З врах. коеф.ваг.	бали	З врах. коеф.ваг.	бали	З врах. коеф.ваг.
Ціна послуги	0,26	8	2,08	7	1,82	5	1,3
Структура та стан номерного фонду	0,21	8	1,68	6	1,26	8	1,68
Якість технічного забезпечення послуг	0,22	7	1,54	7	1,54	7	1,54
Екологічність	0,15	8	1,2	7	1,05	6	0,9
Безпека	0,16	8	1,28	8	1,28	8	1,28
Разом	1		7,78		6,95		6,7

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи послуги готельно-рестораних комплексів м.Вінниця відмітимо, що найбільшими конкурентними перевагами за послугами є готель «Версаль» з 7,78 балів, що зумовлено великим номерним фондом, у готелі «Шахерезада» всі кімнати одного розміру 18 м², і асортимент досить невеликий, загальна бальна оцінка – 6,95, у готелі «Аристократ» бальна оцінка найнижча – 6,7, що зумовлено високою ціною на послуги готелю.

Аналізуючи фактори конкурентних переваг обслуговування готельно – рестораних комплексів м. Вінниця відмітимо, що найвища оцінка у готелю «Аристократ», що обумовлено високою рейтинговою оцінкою на сайті www.booking.com, можливістю бронювання номерів на сайті готелю, наявності пункту обміну валют.

Таблиця 2.19

Фактори, які характеризують обслуговування готельно-ресторанного комплексу

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Версаль		Шахерезада		Аристократ	
		бали	З врах. коеф.ваг.	бали	З врах. коеф.ваг.	бали	З врах. коеф.ваг.
1	2	3	4	5	6	7	8
Комплексність	0,2	7	1,4	7	1,4	8	1,6
Етика та культура обслуговування	0,18	7	1,26	8	1,44	9	1,62
Організація бронювання	0,14	5	0,7	5	0,7	8	1,12
Організація прийому та розміщення гостя	0,16	7	1,12	7	1,12	8	1,28
Організація розрахунків з гостями	0,17	8	1,36	8	1,36	8	1,36
Дотримання стандартів обслуговування	0,15	7	1,05	8	1,05	9	1,35
Разом	1		6,89		6,89		8,33

Джерело: розроблено автором

У аналізованих готелях є можливість розрахуватись як карткою так і готівкою, забронювати номери можна на сайті www.booking.com.

Аналізуючи конкурентні переваги за маркетингом готельно – рестораних комплексів м. Вінниця відмітимо, що найвища оцінка у готелю «Аристократ», що зумовлено широким асортиментом готельних послуг, активною комунікаційною політикою. Наприклад, у готелі «Аристократ» можна замовити кейтерінгові послуги, високим рейтингом готелю, з недоліків - досить високі ціни.

Таблиця 2.20

**Фактори, які характеризують маркетинг готельно-ресторанного
комплексу**

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Версаль		Шахерезада		Аристократ	
		бали	З врах. коеф.ваг.	бали	З врах. коеф.ваг.	бали	З врах. коеф.ваг.
Цінова політика	0,2	7	1,4	7	1,4	6	1,2
Комунікаційна політика	0,17	7	1,19	8	1,36	9	1,53
Асортиментна політика	0,15	8	1,2	7	1,05	9	1,35
Збутова політика	0,16	5	0,8	6	0,96	8	1,28
Брендинг території	0,17	8	1,36	8	1,36	8	1,36
Імідж готелю	0,15	7	1,05	8	1,2	9	1,35
Разом	1		7		7,33		8,07

Джерело: розроблено автором

В той же час, найнижча оцінка маркетингу у готелю «Версаль» через низьку збутову політику, що пов'язана з відсутністю сайту.

Таблиця 2.21

**Оцінка факторів конкурентних переваг готельно-ресторанних
комплексів м. Вінниця**

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Версаль		Шахерезада		Аристократ	
		бали	З врах. коеф.ваг.	бали	З врах. коеф.ваг.	бали	З врах. коеф.ваг.
Підприємство	0,25	6,688	1,67	7,332	1,83	8,221	2,06
Послуга	0,25	7,78	1,95	6,95	1,74	6,7	1,68
Обслуговування	0,25	6,89	1,72	6,89	1,72	8,33	2,08
Маркетинг	0,25	7	1,75	7,33	1,83	8,07	2,02
Разом	1		7,09		7,13		7,83

Джерело: розроблено автором

Отже, діагностика конкурентних переваг готельно-ресторанних комплексів м. Вінниця показала, що найбільшу конкурентну перевагу перед конкурентами має готельно-ресторанний комплекс «Аристократ», що зумовлено високим рейтингом готелю серед споживачів, можливістю бронювання на сайті готелю, наявністю широкого асортименту готельних послуг. В той же час, найменші конкурентні переваги серед конкурентів має

готель «Версаль», що зумовлено відсутністю власного сайту, низькою активністю маркетингу готелю.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів «Версаль», «Шахерезада» та «Аристократ» м.Вінниці зробимо наступні висновки.

Визначено, що готельно-ресторанні комплекси «Версаль», «Шехерезада» та «Аристократ» розташовані у м.Вінниці, побудовані у 2015 - 2017 роках, мають від 40 до 20 номерів, за ціною від 690 грн до 2800 грн за добу. Найдорожчим готелем серед аналізованих є готельний комплекс Аристократ де ціни коливаються від 1300 грн до 2800 грн., відповідно генерація прибутку у наному комплексі найвища, проте найвища завантаженість готелів була у Версалі, що зумовлено розміщенням біженців у 2022 році.

З'ясовано, що серед аналізованих готельно-ресторанних комплексів м. Вінниці було визначено лідера – готель «Аристократ», який за оцінками споживачів має найвищу оцінку на www.booking.com, проте недоліками даного готелю є відсутність актуальної інформації про готель у соціальних мережах. У готельно-ресторанному комплексі «Шахерезада» на погіршення конкурентоспроможності впливає відсутність акаунтів у соціальних мережах та відсутність бронювання на сайті. У готельно-ресторанному комплексі «Версаль» основними недоліками які знижують конкурентоспроможність є відсутність власного сайту.

Діагностика конкурентних переваг готельно-ресторанних комплексів м. Вінниця показала, що найбільшу конкурентну перевагу перед конкурентами має готельно-рестораний комплекс «Аристократ», що зумовлено високим рейтингом готелю серед споживачів, можливістю бронювання на сайті готелю, наявністю широкого асортименту готельних послуг. В той же час, найменші конкурентні переваги серед конкурентів має готель Версаль, що зумовлено відсутністю власного сайту, низькою активністю маркетингу готелю.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНО –РЕСТОРАНИХ КОМПЛЕКСІВ

3.1. Розробка методичних основ та інструментарію поліпшення конкурентоспроможності підприємства готельної сфери

Конкурентне середовище для існуючих готелів складніше, ніж будь-коли, оскільки часто відкриваються нові бренди, концепції та канали збуту. У цьому багатолюдному середовищі готельні оператори знаходять творчі способи виділитися на тлі конкурентів.

Розглянемо методи та інструменти поліпшення конкурентоспроможності підприємств готельної сфери.

1. Визначати переваги конкурентів.

Знання конкретних переваг, якими користуються конкуренти, дозволяє створювати свої власні функції та послуги, що відрізняються від конкурентів.

Дзеркальне відображення стратегій конкурентів не призведе до перемоги у битві, але усвідомлення їх спеціалізованих ніш та унікальних уразливостей може допомогти зорієнтуватися у конкурентній тактиці. Наприклад, конкурентною перевагою готельно-ресторанного комплексу «Версаль» є наявність 40 номерів різної цінової категорії, на відміну від готелю «Аристократ», де лише 20 номерів, проте, готель «Аристократ» більш привабливий для проведення ділових зустрічей, а «Версаль» дозволяє розміщення з тваринами на відміну від конкурентів.

2. Створювати справжні стосунки за допомогою відгуків гостей.

Залучати новий бізнес дорожче, ніж розвивати стосунки із постійними відвідувачами. Вислуховування відгуків гостей дає цінну інформацію про те, що готель робить правильно і де потрібно покращити. Спілкуватися з

клієнтами через соціальні мережі та огляди туристичних сайтів, щоб налагодити стосунки та підвищити лояльність до бренду.

Важливо відповідати на всі відгуки (позитивні та негативні). У цих відгуках також можуть бути наведені можливості для покращення. Якщо готель відзначає виключно позитивний досвід реєстрації окремих гостей, але повільний процес реєстрації великих груп, що збиває з пантелику, можливо, потрібно спростити процес групової реєстрації.

Нагородження гостей створює довіру, а довіра призводить до повторного проживання. Програма лояльності дозволяє отримати додаткові дані, які можна використовувати для створення персоналізованих вражень і цільових пропозицій. Необхідно налагоджувати довгострокові відносини, пропонуючи групову програму лояльності для заохочення корпоративних заходів, конференцій та багато іншого в готелях.

Так, на Booking та hotels24.ua відгуки клієнтів є, а на сайті «Шахерезади» та «Аристократу» відгуків гостей немає. У соціальних мережах зворотній зв'язок з клієнтом відсутній.

3. Зробити додану вартість значимою.

Добре реалізовані пільги та додаткові послуги є ключем до конкурентної переваги, якщо вони адаптовані до аудиторії готелю та об'єкта нерухомості. Хоча слово "безкоштовно" може бути сильним аргументом на користь продажу, деякі аудиторії це слово може знецінити сервіс. Спортивні команди, що піклуються про цінність подорожей, оцінять безкоштовний сніданок, тоді як керівники корпоративних виїздів можуть віддати перевагу додатковим екскурсіям або враженням класу люкс, таким як екскурсія пивоварнею з вечерею та дегустаційним рейсом.

Наприклад, у «Версалі» безкоштовно можна проживати з дитиною до 7 років, в «Аристократі» до 6 років, в готелі «Шахерезада» – треба уточнювати в адміністратора. Щодо додаткового ліжка для дитини:

Готель «Версаль» – надається безкоштовно;

Готель «Шахерезада» – не надається;

Готель «Аристократ» – надається за 200 грн за дитину.

Цінність для аудиторії може залежати від того, чи отримає гість щось додаткове, чого він не отримав би інакше. Але, якщо стимул відповідає цінностям клієнта, втрачено можливість встановити контакт. Безкоштовна пляшка шампанського на романтичній вечері - це не універсальна пропозиція "розіграти у молодіжних спортивних лігах вітальні набори для дітей" або спокусити учасників конференції необмеженим доступом до Інтернету або сервісів потокового відео під час їхнього перебування. конкурентів та допомогти залучити нових гостей.

4. Оптимізація прямого бронювання.

У наш час миттєвих підключень замовники цінують швидкий та зручний процес бронювання. Сервіси бронювання подорожей приваблюють гостей зручністю та обіцянками низьких цін, але для гостей, які безпосередньо бронюють, використання прямого бронювання готелів на 12,5% вигідніше. Використовуючи пряме бронювання з цінovими стимулами, підвищенням класу обслуговування та додатковими привілеями забезпечить зручний, простий та орієнтований на мобільні пристрої процес.

Бронювання через веб-сайт готелю також дає можливість отримати додаткові послуги. Стимулювання прямого бронювання пропозиціями підвищення класу номера, безкоштовною їжею та напоями, безкоштовним трансфером, ваучерами та знижками дозволить збільшити завантаження готелю.

Нарешті, пряме бронювання дозволяє зв'язатися з організаторами групових заходів ще до того, як вони переступлять поріг готелю. Можна надіслати електронною поштою ваучери на безкоштовні десерти для всієї групи, поділитися подіями, що відбуваються в цьому районі під час їхнього перебування, або запропонувати додаткові ночі зі знижкою для гостей, щоб продовжити перебування після закінчення конференції.

В той же час, пряме бронювання на сайті готелю доступне тільки у готелю «Аристократ», що надає йому значну перевагу перед конкурентами.

5. Модернізація: бути попереду за допомогою високотехнологічних рішень

Використання інноваційних технологій може мати вирішальне значення. Застарілий веб-сайт не заслуговує на таку ж довіру, як веб-сайт із сучасним дизайном. Так само застарілі методи у готелі, швидше за все, відштовхнуть гостей. Для додаткової зручності необхідно дозволити онлайн-реєстрацію заїзду/від'їзду.

Позбавитись ключа від номера: надати альтернативу за допомогою мобільного додатка або RFID-карти, яка відкриває двері залежно від близькості.

Модернізувати бізнес-центри до високотехнологічних комфортабельних коворкінг-просторів, які сподобаються як професіоналам, що подорожують країною, так і місцевим віддаленим працівникам. Місцеві жителі, які використовують цей гнучкий простір поруч із будинком, можуть віддати перевагу назві бренду під час подорожі, особливо якщо доступна програма лояльності.

Часто відвідувачі веб-сайту шукають відповіді на конкретні питання, і чат є їх найкращим методом обслуговування клієнтів. Тому, на сайті готелю створити чат-бот для миттєвих відповідей на поширені питання, допомоги при бронюванні, рекомендацій місцевих жителів, запитів на обслуговування номерів та багато іншого, щоб співробітники стійки реєстрації могли зосередитися на гостях.

Налаштувати звіти та отримувати інформацію за допомогою програмного забезпечення CRM для готелів для надання персоналізованого обслуговування.

Зробити свій готель місцевим експертом з групових заходів: Інтегрувати на веб-сайт цифровий конструктор маршрутів, щоб гості могли скласти план "куди піти, що подивитися і де поїсти ще до прибуття. Додати список, ваучери чи знижки, а також додаткові рекомендації до матеріалів для реєстрації заїзду.

Але дані методи можливі для використання на сайті готелів «Шахерезада» та «Аристократ», а готелю «Версаль», перш за все, необхідно створити власний сайт.

6. Створити незабутній досвід роботи з брендом в рамках портфоліо готелю.

Привернути увагу за допомогою елементів (на території готелю та за його межами), які пропонують гостям унікальний відпочинок. Від простих штрихів до незвичайних жестів, допоможіть бренду виділитись у цьому світі групового бізнесу копіювання. Робіть все можливе, щоб забезпечити незабутні враження, гарантуючи, що пропозиції будуть застосовуватись у всьому портфоліо, щоб гості могли розраховувати на сталість бренду.

Декілька ідей, які надихнуть готелі на створення власних:

Поліпшіть ранковий порядок дня, приготувавши латте в кожному готелі.

Виставляйте місцевих художників у кожному готелі на стіні галереї у вестибюлі; локації перетворюються на музеї мікромистецтва, які варто відвідати.

Порадуйте дитячі спортивні ліги, запланувавши по п'ятницях магічні шоу чи вечір кіно.

У дні реєстрації заїзду для сімейних зустрічей у вестибюлі можна розмістити персональну табличку "Ласкаво просимо".

Запросіть на конференцію любителів гострих відчуттів, які шукають гострих відчуттів, рекламуючи пригоди і організуйте трансфер після закінчення сеансів.

Приготуйте фондю або s'mores bar, які гості запам'ятають, поділяться ними в соціальних мережах і хваляться, коли повернуться додому.

7. Спростіть доступ та покращіть взаємодію.

Вигідне розташування - незаперечний плюс: близькість до аеропорту або центральне розташування в поживленому районі може дати конкурентну перевагу, тому що нерухомість знаходиться в центрі уваги.

Але незалежно від того, знаходиться готель в епіцентрі подій або за його межами, треба переконатися, що готель допомагає своїм гостям легко пересуватися. Групи, зокрема, не хочуть займатися складною логістикою до транспортних вузлів або добиратися до місцевих ресторанів та розважальних закладів.

Переконатися, що карти місцевості легко знайти у вестибюлі та номери для гостей. Організуйте регулярні перевезення мікроавтобусів до місцевих ресторанів та торгових районів. Запропонуйте швидкі та впорядковані послуги паркувальника, щоб гості ніколи не відчували себе у скрутному становищі. Вітальний електронний лист з інформацією про подорожі, місцеві визначні пам'ятки та транспортні сполучення може багато в чому сприяти тому, щоб гості відчували себе бажаними гостями.

Приділити пріоритетну увагу надійності та доступності персоналу та допоміжного персоналу на кожному етапі процесу, починаючи з етапу дослідження, бронювання та реєстрації заїзду та закінчуючи всім перебуванням, виїздом та необхідними наступними діями. Уникати банального "Як пройшло ваше перебування?" при виїзді натомість ставити відкриті питання, щоб полегшити вдумливі відповіді, або скласти анкету, щоб оцінити задоволеність клієнтів.

8. Використовувати цифровий контент для взаємодії з гостями.

У міру того, як все більше готелів пропонують безкоштовний Wi-Fi, з'являється все більше можливостей взаємодіяти з гостями за допомогою цифрового контенту. Готелі можуть надати мандрівникові інформацію про місцезнаходження, цінну інформацію про регіон або пропозиції, адаптовані до проживання цього гостя.

Спростити для організаторів заходів та відвідувачів можливість стати послами бренду, використовуючи хештеги по всьому готелю та на цифрових активах об'єктів нерухомості. Створювати привабливі візуальні дисплеї на території готелю, щоб гості могли ділитися зображеннями через Instagram. Канали соціальних мереж на веб-сайті готелю в режимі реального часу

можуть викликати інтерес і як бонус збільшити кількість часу, який відвідувачі проводять на сайті. Створити мозаїку хештегів, створювану гостями, і використовуйте можливості контенту користувача (UGC) для підвищення впізнаваності бренду.

Всі зусилля готельєрів в галузі цифрових технологій створять можливості для взаємодії з гостями та підвищать їхню лояльність до готелю.

Одним з варіантів є створення мобільного додатку готелю.

9. Вирішувати проблеми.

Хоча запобігання проблемам у першу чергу може розглядатися як ознака успіху, у вирішенні проблем є своя вигода. Опитування Gallup припускає, що проблем, які готелям здаються звичайними - "обмежену кількість вільних столиків або плутанину під час реєстрації", - може бути достатньо, щоб зіпсувати враження від перебування гостя або створити активну відчуженість. Переважна більшість гостей не обговорює проблеми з персоналом готелю, тому проблема може залишитися непоміченою та не виправленою, що призведе до ще більшого невдоволення гостей.

Забезпечення феноменального обслуговування клієнтів для вирішення проблем бізнес групи демонструє чуйність та турботу, що створює залученість та лояльність. Програмне забезпечення для групової CRM може відстежувати продуктивність, виявляти проблемні області та полегшувати спільну роботу між об'єктами нерухомості.

Наприклад, розглянемо зустріч сім'ї, організовану в одному готелі, яка краще підійшла б іншому близькому об'єкту через зручності на відкритому повітрі та місцеві визначні пам'ятки, що підходять для сімейного відпочинку. Відділ продажів може виступити перед групою, що демонструє вдумливу увагу до деталей і є перевагою обслуговування клієнтів незалежно від остаточного рішення сім'ї.

Програмне забезпечення CRM також може відзначати лояльних клієнтів та пріоритетні групові завдання по всьому портфелю, щоб персонал

міг уважно стежити за ними, ”щоб гарантувати задоволеність” та рятувати становище у разі виникнення проблем.

10. Бути гнучкими, щоб зберегти свою перевагу у довгостроковій перспективі.

Стійкість бізнесу залежить від універсальності та актуальності на ринку готельних послуг. З'являються нові об'єкти нерухомості, що конкурують, ціни коливаються, а умови гри змінюються. Без творчих змін та модернізацій пропозиції старіють, і конкуренція може підкреслитись непомітно, щоб отримати перевагу.

Безкоштовний Wi-Fi та рання реєстрація заїзду, можливо, були золотим стандартом, але треба на увазі, що кабельне телебачення, а до цього кольорове телебачення, теж було ознакою розкоші. Гості шукають у своєму відпочинку щось більше, ніж канали, які вони ніколи не будуть дивитися, або Wi-Fi, що зависає, особливо зі швидким безлімітним тарифним планом у задній кишені.

В табл.. 3.1 узагальнимо методи та інструменти поліпшення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

Таблиця 3.1

Методи та інструменти поліпшення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу

№п/п	Методи	інструменти
1	Визначити переваги конкурентів.	Розміщення з тваринами, гнучка цінова політика, акції, бонуси для постійних клієнтів
2	Створювати справжні стосунки за допомогою відгуків гостей.	Наявність комунікації з клієнтами на сайті в соц. мережах, відгуки на сайті готелю
3	Зробити додану вартість значимою	Розширити безкоштовні додаткові послуги
4	Оптимізація прямого бронювання.	Впровадити пряме бронювання на сайті готелю
5	Модернізація: бути попереду за допомогою високотехнологічних рішень.	Електронні ключі від номеру, онлайн реєстрація заїзду/виїзду, чат бот на сайті
6	Створити незабутній досвід роботи з брендом в рамках портфоліо готелю.	Організація в холі виставки місцевих художників, фондю у ресторані, вечори кіно, та розваг

Продовження таблиці 3.1

7	Спростити доступ та покращити взаємодію.	Карта місцевості у холі, послуги паркувальника авто, анкета для оцінки задоволеності клієнтів, вітальний електронний лист з інформацією про подорожі, місцеві визначні пам'ятки та транспортне сполучення
8	Використовувати цифровий контент для взаємодії з гостями.	Створення мобільного додатку
9	Вирішувати проблеми.	Використання програмного забезпечення для оцінки потреб клієнта
10	Бути гнучкими, щоб зберегти свою перевагу у довгостроковій перспективі	Моніторинг ринку та конкурентів з використанням їх інновацій для впровадження

Джерело: розроблено автором

Прислухаючись до цільової аудиторії та передбачаючи її потреби та уподобання, можна випередити конкурентів та отримати стійку конкурентну перевагу. Слідкувати за ринком та тенденціями, що стосуються бізнес-сегменту, використовуючи таку тактику:

Налаштувати оповіщення Google, щоб відстежувати згадки про бренд в Інтернеті.

Слідкувати за новинами в соціальних мережах та блогами конкуруючих готелів та дивітися, які з їхніх пропозицій працюють добре.

Підписатися на оповіщення про пропозиції та електронні розсилки конкурентів, щоб бачити, які пропозиції вони пропонують.

Слідкувати за SEO та дізнатися, які рейтинги отримують конкуренти за постійне використання SEM Rush, Ahrefs або Screaming Frog.

Переглянути веб-сайти з оглядами, щоб побачити, де конкурент потребує поліпшення, а потім бездоганно надати ці послуги.

Звернути увагу на непрямих конкурентів, а також бренди, з якими готель конкурує безпосередньо.

Щоб створити конкурентну перевагу, треба знати свої сильні та слабкі сторони, а потім порівнювати їх із конкурентами. Ключ до отримання

переваги полягає у покращенні досвіду. Надання чудового сервісу означає вихід за межі того, що вважається стандартом.

Отже, для поліпшення конкурентоспроможності підприємств готельної сфери необхідно постійно моніторити конкурентне середовище, з метою впровадження інновацій, розширювати перелік додаткових безкоштовних послуг, створювати та контролювати комунікації з клієнтами, використовувати інноваційні технології для спрощення комунікацій з клієнтом, бронювання, тощо.

3.2. Тенденції конкурентоспроможності готельної галузі м.Вінниця

Розвиток туризму у Вінницькій міській територіальній громаді набув системності з 2019 року. На виконання Маркетингової стратегії міста Вінниця тоді було створено профільний департамент маркетингу міста та туризму, збільшено фінансування Програми розвитку туризму, запущено брендинг міста. Завдяки посиленню промоційних заходів (туристичний сайт, сторінки в соцмережах, відеоролики, промотури, участь у виставках) кількість туристів та надходжень до бюджету від сфери туризму збільшилися. 2019 року вперше проведені Дні європейської спадщини та мистецький вікенд «Ticket to the SUN», розпочато встановлення нових інформаційних табличок з QR-кодами, спільно з громадськими організаціями втілені проєкти «Школа вінницького гіда» та «Школа гостинності»[32].

3 травня 2020 року розпочато реалізацію проєкту «Вінницький стандарт гостинності» для підвищення конкурентоспроможності у сфері гостинності та туризму за рахунок удосконалення продуктів, консолідації середовища та вироблення стандартів обслуговування.

Рішенням Вінницької міської ради була затверджена Стратегія розвитку туризму міста Вінниці до 2030 року, яка має свій План реалізації, поділений на 3 цикли по 3 роки. У рамках реалізації галузевої стратегії у

вересні 2021 року вперше пройшов тематичний Пироговський пікнік, який відвідали понад півтисячі дорослих і юних гостей. Попри виклики, які поставила перед туристичною галуззю пандемія COVID-19, за підсумками онлайн-голосування та оцінок журі Вінниця отримала відзнаку Ukraine Tourism Awards 2021 в номінації «Місто мого серця». Цю нагороду присудили, відзначаючи появу подій, локацій та маршрутів, які здивували відвідувачів незвичними ідеями для відпочинку та дозволили у 2021 році збільшити туристичний потік до міста[32].

В табл.3.2 наведено заклади розміщення у м. Вінниця

Таблиця 3.2

Заклади розміщення м. Вінниця

рік	Кількість колективних засобів розміщення, од.	Кількість місць у колективних засобах розміщення, од.	Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення
2018	22	1895	78426
2019	21	1869	72652
2020	40	1017	35981
2021	41	860	55725
2022	47	953	59363

Джерело:[9]

Як видно з даних таблиці 3.2, не зважаючи на збільшення кількості засобів розміщення у м. Вінниця з останні п'ять років, кількість місць зменшилась, що зумовлено модернізацією приміщень, реконструкцією, приведення до сучасних вимог індустрії гостинності.

Станом на 31.12.2022 року у м. Вінниця було 47 готелів(табл..3.3).

Таблиця 3.3

Готелі м. Вінниця

Рівень готелів	К-ть	К-ть номерів	К-ть осіб
Готелі рівня 5*	-	-	-
Готелі рівня 4*	1	64	133
Готелі рівня 3*	6	185	365
Готелі без категорії	35	677	1275
Хостели	5	27	140
Всього	47	953	1913

Джерело:[9]

У м. Вінниця наявні переважно готелі без категорії, де можуть одночасно розміститись 1275 гостей, готелі рівня 3* лише 6 одиниць, готелі рівня 5* у м. Вінниця відсутні.

В той же час, у місті Вінниця у сфері гостинності існують наступні проблеми:

- на сьогодні не існує розвиненої мережі приміщень, де б дитячі, молодіжні групи та туристи могли зупинятися на ночівлю у випадку кількадечної подорожі;
- ціни на готелі та інші види ночівлі зазвичай малодоступні для дітей і молоді, що стримує розвиток екскурсійних та туристичних поїздок;
- туристично-рекреаційний та інвестиційний потенціал залишається слабо використаним. З початку 2019 року відповідно до рішення міської ради обсяг туристичного збору для внутрішнього туриста складає 0,5% від мінімальної зарплати за добу, а для в'їзного – 2%[32].

У травні 2023 року була затверджена Стратегія розвитку туризму м.Вінниця до 2030 року, за результатами опитування фокус-групових досліджень представників місцевого туристичного, готельного та ресторанного бізнесу в рамках розробки Стратегії розвитку туризму міста Вінниця[7].

Результати опитування готельєрів м.Вінниця наведено нижче.

А) Значення туризму для міста. Вінниця хаотичне місто з точки зору туризму. В останні роки заповнюваність стала досить доброю, але піку вже досягнуто. Турист, який побував у Вінниці, вже не їде, бо відсутні нові атракції. Ті що побачили один раз фонтан, музей Пирогова та ставку Гітлера на наступний раз не мають чим зайнятись. Запросити на перспективу нема можливості. Відсутня про це інформація і нічого нового не з'являється. Є достатня кількість бізнес туристів, але вони навколишнім не цікавляться. У місті відбувається міжнародна гра Мафія, яка притягує учасників з різних країн але вона також мало рекламована.

Б) Туристичні послуги. Медичний туризм поки не розвинений. З області приїжджають люди на лікування і шукають де поселитися. Були пропозиції від приватних клінік але закінчилось на розмовах. Для туристів бюджетного варіанту нема що показувати. Хостели поки досить добре розвиваються і стають не тільки місцем проживання, але й місцем для спілкування як громадські простори.

В) відвідувачі (основні цільові групи). Основні відвідувачі – мешканці великих міст України. Школярі та студенти вже своє від'їздили і наплив бюджетних туристів набагато зменшується. Бракує в околиці Вінниці подій, які б могли затримати туриста. Колись цілі групи поляків приїжджали і знаходили для себе щось цікаве. У нас є що показати також євреям та чехам. Приїжджає багато туристів, які колись проживали у Вінниці і шукають свої знайомі місця. Неочікувано з Арабських еміратів приїжджали хокеїсти на турнір у 2019 році. Видимі клієнти – діти та спортсмени.

Г) Завантаження. Завантаженість готелів є порівняно доброю. Бюджетний турист приїжджає весна-осінь, а літом, в основному, пусто.

Д) Конкуренція. У Вінниці поки відсутня перспектива на наступні 5 років. Якщо нових атракцій не прибуде весь туристичний потік пропаде або перенаправиться в місця нових атракцій. У порівнянні зі Львовом немає тематичних напрямків, які у Львові добре розвинені.

Е) Малий бізнес. Бізнес бачить, що немає якісного інформаційного ресурсу про Вінницю, де була б концентровано зібрана інформація про те, де можна розміститись, що і де поїсти, де закупитись чи полікувати зуби, чи отримати якісь косметологічні послуги. Щоб через місцевий ресурс можна було б купити зі знижкою якийсь пакет місцевих послуг. Хтось має це для бізнесу зробити? Кожен готель працює індивідуально і відсутня системність та співпраця між різними представниками туристичного бізнесу. Відсутня мережа готельєрів та співпраця між готелями. Немає взаємного підвищення кваліфікації між готелями. Таких ініціатив не було. Наведено приклад Асоціації готельєрів Яремчанщини, як успішної структури.

Ж) Кадри для туризму. На даний момент особливих проблем з наявністю кадрів готелі не відчують, але якість цих кадрів не завжди задовільна.

З) Комунікація з містом. Все відбувається хаотично. Програми заходів на кожні вихідні відсутня. Туристична рада створена ще у 2018 році але результатів діяльності не відчувається, було лише одне засідання і далі нічого не відбувається. Туристичний збір – ”деруть по повній програмі”. Рекомендація- зробити диференційований тариф, відповідно до вартості номера чи класу закладу розміщення. Різні ставки туристичного збору для іноземців та українців на даний момент це те, що відлякує іноземного туриста. Область до затримання туристів в місті не долучається. Палаци мало відвідуються і немає їх промоції.

І) Промоція. Якщо ми гуглимо Вінницю ми бачимо фонтан, ставку Гітлера і Порошенка з Рошеном. Все інше відсутнє. Відсутні легенди, які б притягували туристів. Підземелля монастиря Капуцинів майже ніхто не знає. Хостел приймає часом безкоштовно або за пів ціни, для підняття власного рейтингу. Для того, щоб клієнти приїжджали ми їх постійно продзвонюємо. Основний рушій бізнесу - Booking та “сарафанне радіо”.

Й) Проблеми. В останні роки збільшився потік туристів, а ми не знаємо, що їм запропонувати. Відсутні цікаві події, на які можна запросити туристів.

Що необхідно зробити для розвитку готельної сфери м. Вінниця:

- Зручне транспортне сполучення з містом.
- Інформаційний портал.
- Навчання персоналу.
- Запросити максимальну кількість лідерів думок в місто з різних країн, зробити їм цікаву програму, щоб вони прорекламували Вінницю через інформаційні ресурси.
- Готові забезпечити блогерів безкоштовним проживанням.
- Регулярні зустрічі представників туристичного, зокрема готельного бізнесу.

В умовах мобілізації ресурсів територіальних громад на підсилення обороноздатності країни та конкретних регіонів запроваджено особливий режим на проведення Державною казначейською службою платежів розпорядників бюджетних коштів в умовах воєнного стану. У зв'язку з цим значна частина заходів попередньої Програми розвитку туризму на 2021-2023 роки не була реалізована або здійснювалася за кошти, залучені з інших джерел (спонсорство, гранти, самоокупність). Це зумовило перегляд Плану реалізації Стратегії розвитку туризму міста Вінниці до 2030 року, який було скориговано за результатами моніторингових звітів за 2021 та 2022 року на засіданнях Комітету з управління впровадженням Стратегії. Більшість ресурсів та зусиль було спрямовано на реагування щодо наслідків воєнної агресії, економічної кризи та великих міграційних потоків жителів окупованих та прифронтових населених пунктів[7].

Українська економіка та сфера туризму зокрема в умовах воєнної агресії росії, розпочатої 24 лютого 2022 року, переживають найбільший кризовий стан за останні десятиліття. За інформацією Державного агентства розвитку туризму України, за два квартали 2023 року представники тургалузі України сплатили до бюджету 897,848 млн грн.

У 2022 році за перше півріччя надійшло 809,435 млн грн, а у довоєнному 2021 році, в казну держави від тургалузі було перераховано 1 млрд 88 млн 945 тис. грн. Вінниччина з початку року сплатила майже аналогічну з 2022 роком суму – 11 млн 720 тис. грн проти 11 млн 453 тис. грн. В довоєнному 2021 році регіоном за перше півріччя було сплачено в казну 10 млн 895 тис. грн.[9].

В'їзний туризм в Україні з моменту припинення авіасполучення та запровадження воєнного стану практично перестав існувати. На ринку внутрішнього туризму взамін відвіданню морських курортів домінував локальний короткочасний туризм (без ночівлі або ж із ночівлею у сільських садибах, екоцентрах та заміських комплексах центральної і західної частин країни). При цьому споживачами міського туристичного продукту були

переважно місцеві мешканці та ВПО, а також представники гуманітарних місій та організацій.

У тилових областях країни відновилися заклади харчування усіх форматів, орієнтовані як на бізнес-, так і на розважальний чи сімейний сегмент. Зростання виручки ресторанів пояснюється ростом сегменту доставки, потребою базового дозвілля і психологічного розвантаження для частини українців (зокрема, ВПО), а також підняттям вартості середнього чека.

Важливим ціннісним фактором, який суттєво підсилюється із початком несправедливих загарбницьких дій РФ, є патріотизм. Ще у 2020-2021 рр. під час пандемії зріс попит на локальне, в т.ч. локальний туризм на невеликі відстані та з незначним транспортним пересуванням. Багато людей відкрили для себе Україну та власні малі Батьківщини. Здобуті враження стали опорою для самоідентифікації українців і, зрештою, загальнонаціонального патріотизму на тому високому рівні, на якому він існує зараз. Туризм як фактор консолідації українців різних регіонів буде ще більш важливим для подальшої розбудови демократичної і європейської держави.

Технологічний прогрес, який особливо активізувався на тлі світової пандемії COVID у 2020-2021 роках, посилив тенденції до зміни споживацьких практик в туризмі, зокрема, у сфері цифровізації туристичного сектору. Йдеться про нові інструменти, сервіси, платформи, продукти у VR-окулярах; навігаційні додатки AR-City та GIS-технології проєктування маршруту подорожей, екскурсій, візуалізацію турів round the city. Окрім того, туристи молодого і середнього віку під час планування подорожей надають перевагу саме цифровим сервісам.

Для України, яка із початку 2022 року зазнала повномасштабного російського вторгнення, цифровізація туристичних об'єктів матеріальної культурної спадщини – це ще і надважливе питання збереження пам'яток для наступних поколінь українців.

Зокрема, у Вінниці зруйновано історичну будівлю колишнього Будинку офіцерів, збудовану в 30-х роках XX ст. за проєктом видатного українського архітектора та містобудівника Й. Каракіса. Новітній цифровий контент в туризмі вирішує декілька задач:

- формування сучасного і прогресивного цифрового образу дестинації серед потенційних туристів;
- збільшення кількості туристів завдяки появі опцій віртуальних турів та екскурсій як додаткових елементів промоції міста за його межами з метою зацікавлення нових потенційних туристів;
- оцифрування найвизначніших об'єктів матеріальної культурної спадщини.

За 10 місяців 2023 року надходження від туристичного збору у Вінниці склали 2 068 430 грн, що на 253 731 грн більше за попередній рік. Кількість ночівель зі сплатою турзбору за цей же період становила близько 56,1 тис., що більше у порівнянні з 2022 роком на понад 5 тис. Податкові надходження від індустрії гостинності та туризму у перші 9 місяців 2023 року склали 64 004 900 грн. Динаміка зміни цих показників у проміжку 2019-2022 років відображена в наступних діаграмах (див. рис. 3.1-3.3).

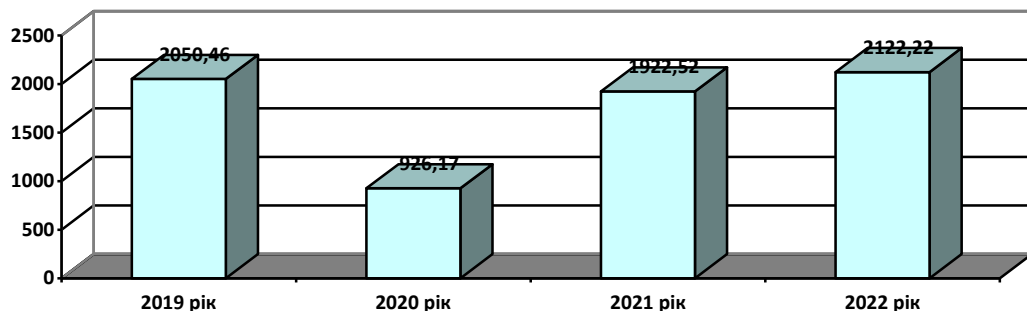


Рис.3.1.Обсяг туристичного збору у м.Вінниця, тис.грн.

Джерело:[9]

Як видно з рис.3.1, не зважаючи на несприятливе зовнішнє середовище, зокрема, війну в Україні, у 2022 році, в той же час, збільшився обсяг

туристичного збору до бюджету м. Вінниця. Що зумовлено значною кількістю ВПО.

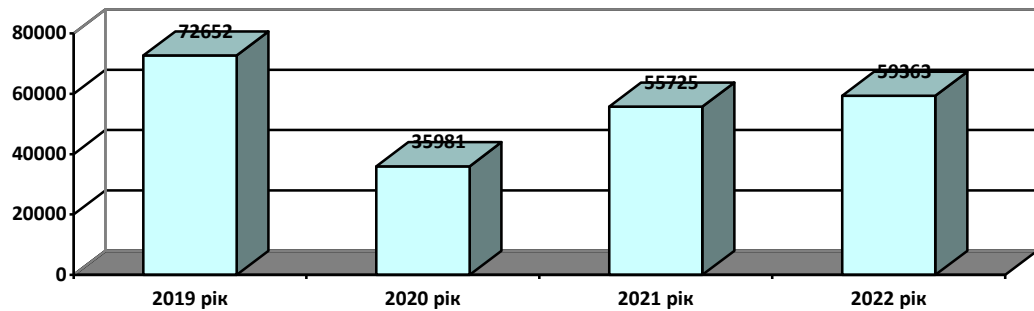


Рис.3.2.Кількість ночівель у закладах розміщення м. Вінниця, люд/діб

Джерело:[9]

Аналогічна ситуація і з кількістю ночівель у 2022 році, яка на 6,53% більше ніж у 2021 році, що зумовлено значною кількістю ВПО у м.Вінниця.

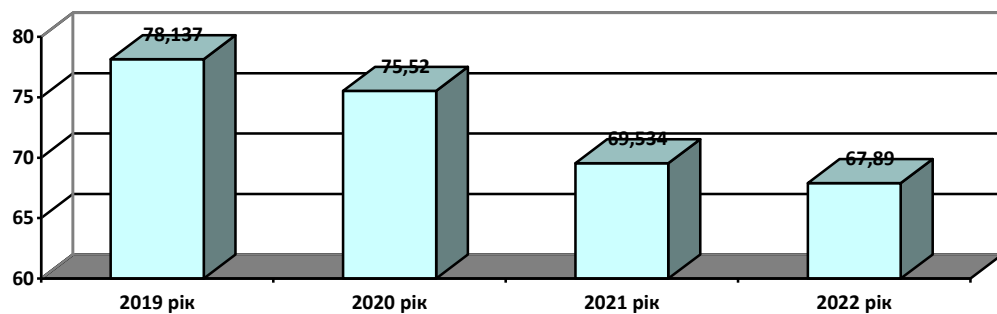


Рис.3.3. Обсяг податкових надходжень від індустрії туризму та гостинності (млн.грн)

Джерело:[9]

В той же час, загальний обсяг податкових надходжень від індустрії туризму та гостинності зменшився, адже ВПО не до музеїв та історичних мість.

Одним із ключових показників моніторингу розвитку туристичної діяльності також є відвідуваність музеїв міста, яка за 9 місяців 2023 році становила 155 811 осіб. У 2022 році цей показник складав 195 795, а в 2021 році – 399 850 (Рис. 3.4). Таку різницю в показниках можливо пояснити

введенням особливих вимог щодо збереження та евакуації музейних експонатів, а також відсутністю стабільних туристичних потоків і організованих екскурсійних груп (зокрема, навчальних закладів).

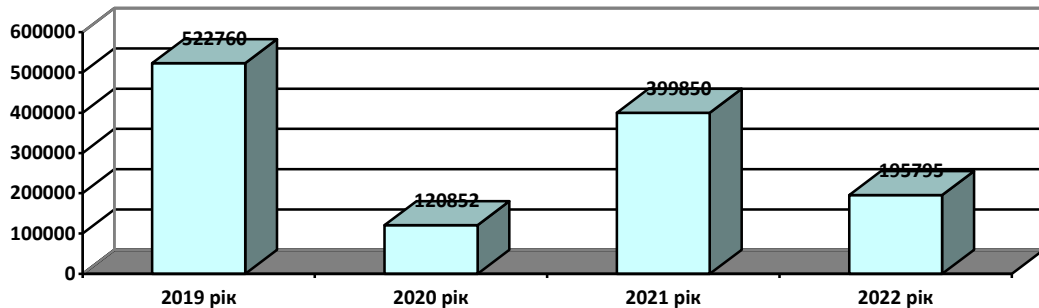


Рис.3.4.Відвідуваність туристично орієнтованих музеїв м.Вінниця, осіб

Джерело:[7]

Влітку 2023 року Державне агентство розвитку туризму в партнерстві з проєктом UNICEF U-Report Ukraine провели онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни серед 5 тисяч респондентів у віці від 14 до 34 років.

Згідно з ним, з часу повномасштабного вторгнення – 24 лютого 2022 року, понад 45% опитаних українців подорожували країною з туристичною метою. За останні півтора року 26% опитаних мандрували регіонами країни 1-2 рази, 12% – 3-5 разів. Понад 5 разів подорожували Україною 7% респондентів[7].

Ставлення до подорожей через повномасштабну війну у 23% українців не змінилося взагалі. 21% зазначили, що, подорожуючи, вони підтримують економіку країни. Стільки ж заявили, що уникають будь-яких вояжів через можливу небезпеку. Понад половина опитаних (54%) надає перевагу міському туризму та пішим прогулянкам. Екскурсії до історичних пам'яток та музеїв обирають 28% українців. 23% присвячують свій час відпочинку на пляжі.

Подієвий туризм користується популярністю також у 23% респондентів. Трохи менше – 22% – люблять подорожувати країною заради

вивчення гастрономічних спеціальтетів у регіонах. Активний відпочинок до душі 16%. Екотуризм є вагомим для 11% опитаних. Рекреаційному туризму надають перевагу майже 9% українців[7].

В умовах воєнної агресії складно окреслити профілі споживачів туристичних послуг Вінниці, однак очевидним є той факт, що основними цільовими аудиторіями закладів та надавачів туристичних послуг у 2022-2023 роках були місцеві мешканці та ВПО, а засобів розміщення – ділові туристи, члени міжнародних організацій та місій. Це підтверджує думку фахівців про те, що подорожі в Україні перебувають на етапі солідарного і волонтерського туризму, коли причиною приїзду до того чи іншого регіону передусім може бути бажання українців чи іноземців підтримати місцеві громади, взяти участь у їх відновленні та долучитися до розвитку економіки.

Відповідно, маркетингові інструменти (і в частині туризму, і залучення інвестицій, і загалом промоції досягнень міста) мають бути націлені на масштабування позитивних образів та успішних практик, які Вінниця зуміла продемонструвати в умовах повномасштабного вторгнення та відбудови України.

Повномасштабна агресія російської федерації проти України нанесла непоправної шкоди не тільки промисловості, високотехнологічним підприємствам, енергетиці, транспортній інфраструктурі, сільському господарству, але й туризму. Вести мову про повноцінний розвиток туристичної галузі можливо буде лише після завершення «гарячої» фази протистояння та відновлення кордонів України в межах 1991 року. Водночас у процесі тривання бойових операцій спостерігається певне переорієнтування споживачів туристичних послуг (в т.ч. ветеранів і ВПО) на відносно безпечні тиллові регіони та їх туристичну пропозицію. При цьому існує ефект «відкладеного попиту», передусім серед іноземців, до відвідання українських DESTINATION.

Відповідно до Стратегії розвитку туризму в м.Вінниці до 2030 року розвиток туристичної галузі за мобілізаційним сценарієм, який видається найбільш вірогідним у наступні роки, очікуються такі наслідки:

- Платоспроможність населення знижується, більшість цільової внутрішньої аудиторії відкладає туристичні плани через питання безпеки або обирає за можливості подорож у позаміські дестинації.
- Найважливіші (невідкладні) інфраструктурні проєкти в громаді реалізуються за рахунок кредитних коштів та зовнішніх ресурсів. Зростає необхідність інтенсивнішого позиціонування Вінниці на міжнародному рівні для залучення ресурсів й інвестицій, а більшість грантових програм націлені на відновлення постраждалих регіонів та інтеграцію ВПО.
- Високий ступінь невизначеності в умовах військового стану не дає можливість планувати діяльність розвитку галузі на тривалий період, виникає необхідність скоригувати візію міста як туристичної дестинації на довшу перспективу включно з переглядом цільових ринків і аудиторій. Відбувається реалізація короткострокових проєктів, які не мають моделі сталості.
- Виникає необхідність проведення додаткових досліджень у сфері туризму та реалізації проєктів з підсилення унікальності міста, регіону. Локальна спадщина потребує реактуалізації в контексті найновішого досвіду війни й націєтворення.

Основними проблемами розвитку туристичної галузі та промоції у Вінницькій міській громаді залишаються вплив військових дій в Україні на сферу подорожей, низька впізнаваність Вінниці на міжнародній арені, швидкі зміни інформаційного поля та технологій комунікації, непередбачуваність соціальноекономічного розвитку, недосконалість туристичної (зокрема, інформаційнонавігаційної) інфраструктури, низький рівень цифровізації в сфері туризму, якість та різноманіття послуг дозвілля, недостатня кількість кваліфікованого персоналу, створення конкурентного туристичного продукту.

Вирішенням цієї проблеми може бути коригування пріоритетів маркетингу міста та туризму м.Вінниця в єдиній комплексній програмі розвитку туризму та промоції міста, з посиленням напрямків інклюзії, сталості, цифровізації, підтримки та навчання бізнесу, залученням більшої кількості грантів та інших механізмів співфінансування проєктів і заходів.

Подальший розвиток сфери туризму територіальної громади, підвищення конкурентоспроможності її туристичного продукту та впізнаваності Вінниці реалізується через організацію, формування та сприяння у проведенні пріоритетних заходів для розвитку туризму та промоції, серед яких:

- Формування туристичних продуктів через стимулювання культурно пізнавального, гастрономічного, ділового, активного і екологічного, медичного туризму;
- Розвиток туристичної інфраструктури, підвищення рівня безпеки та доступності туристичних об'єктів і місць, уніфікація та осучаснення туристичних сервісів, інформації та навігації у місті та населених пунктах територіальної громади;
- Функціонування Туристичного хабу Вінниці та профільна діяльність КП «Офіс туризму Вінниці»;
- Поліпшення якості послуг, кадрового забезпечення та комунікацій в сфері туризму через реалізацію проєктів з навчання та підвищення кваліфікації працівників туристичної сфери, проведення тренінгових та комунікаційних заходів для підприємств туристичної галузі та сфери гостинності, розширення співпраці з іншими містами та регіонами;
- Цифрове просування дестинації, створення та розповсюдження цифрового вмісту, інформаційних і промоційних матеріалів про місто та регіон, участь у виставках та міжнародних подіях, проведення маркетингових досліджень, прийняття та туристичне обслуговування представників із різних сфер суспільного життя.

Перспективними напрямками для м. Вінниці є розвиток мережі готелів, посилення уваги до ділового туризму.

Незважаючи на певні досягнення м. Вінниці в процесі розвитку туристичної галузі, є проблеми, які потребують вирішення, а саме:

- недостатній розвиток туристичної інфраструктури, зокрема реконструкція та будівництво об'єктів розміщення туристів різних стандартів (готелі, мотелі, хостели, кемпінги);
- незадовільний стан доріг;
- недостатня доступність туристичних об'єктів для осіб з інвалідністю.

Безумовно, для вирішення цих проблем конче необхідне залучення значних фінансових ресурсів. Але успішне функціонування закладів розміщення неможливе без їх реконструкції та модернізації, адаптації до європейських вимог.

Основними завданнями на найближчу перспективу є:

- створення позитивного іміджу Вінниччини як туристичного регіону на національному та міжнародному рівнях;
- презентація міста на регіональних та міжнародних туристичних виставках;
- залучення грантових коштів та міжнародної технічної допомоги;
- забезпечення підготовки кваліфікованих екскурсоводів, у тому числі для осіб з обмеженими можливостями.

Вирішення нагальних питань дозволить:

- оптимально використовувати туристичний потенціал регіону для забезпечення формування позитивного національного та міжнародного іміджу;
- залучення іноземних та внутрішніх інвестицій, міжнародної технічної допомоги;
- забезпечити системний підхід до розвитку туристичної галузі регіону;
- підтримувати позитивний імідж Вінницької області, поширювати інформацію про соціально-економічний та культурний потенціал регіону;

- сприяти розвитку культурно-історичного, екологічного, релігійного, паломницького туризму;
- сприяти розвитку оздоровчого та лікувального туризму на мінеральних та радонових водах Вінниці;
- посилити конкурентні переваги регіону шляхом активізації культурно-історичного та екологічного туризму;
- підвищення якості туристично-рекреаційних послуг;
- налагодження розвитку та реконструкції дорожньо-транспортної інфраструктури;
- встановити нові ділові контакти з потенційними іноземними інвесторами;
- підвищити рівень обізнаності вітчизняної та міжнародної спільноти щодо туристичного та інвестиційного потенціалу м.Вінниці.

Отже, у м. Вінниця наявні переважно готелі без категорії, де можуть одночасно розміститись 1275 гостей, готелі рівня 3* лише 6 одиниць, готелі рівня 5* у м. Вінниця відсутні. В останні роки збільшився потік туристів, проте готельєри не знають, що їм запропонувати. Відсутні цікаві події, на які можна запросити туристів. Для розвитку готельної сфери м. Вінниця необхідно: налаштувати зручне транспортне сполучення з містом, розробити інформаційний туристичний портал міста, організувати навчання персоналу, запросити максимальну кількість лідерів думок в місто з різних країн, зробити їм цікаву програму, щоб вони прорекламували Вінницю через інформаційні ресурси, натомість готельєри готові забезпечити блогерів безкоштовним проживанням. Також для підвищення конкурентоспроможності готельної галузі м. Вінниця необхідна організація регулярних зустрічей представників туристичного, зокрема готельного бізнесу.

3.3. Заходи щодо поліпшення конкурентних переваг готельно-ресторанних комплексів «Версаль», «Аристократ» та «Шахерезада»

Високий рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємств готельної сфери визначається, насамперед, адекватністю систем і методів управління діяльністю підприємств, які, у свою чергу, впливають на обсяг фінансових результатів та ефективність їх діяльності та функціонування. Тому, на нашу думку, доцільно впроваджувати комплексні системи управління, адекватні зовнішнім і внутрішнім умовам функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства.

В табл.3.4 наведено заходи щодо поліпшення конкурентоспроможності готельно –ресторанних комплексів м. Вінниця.

Таблиця 3.4

Заходи щодо поліпшення конкурентоспроможності готельно – ресторанних комплексів м. Вінниця

Готель	Заходи
Версаль	Розробити власний сайт готелю, з бронюванням, з чат –ботом, з електронною розсилкою Активізувати маркетинг у соціальних мережах Впровадити систему лояльності для клієнтів Організувати маленький зоопарк на території комплексу Розробити анкети для оцінки задоволеності клієнта
Шахерезада	Оптимізувати сайт, додати бронювання, чат –бот, електронну розсилку Активізувати маркетинг у соціальних мережах Впровадити систему лояльності для клієнтів Організувати виставку місцевих художників на території комплексу Організувати виділення безкоштовних ліжок для дітей до 2-х років Розробити анкети для оцінки задоволеності клієнта
Аристократ	Оптимізувати сайт, чат –бот, електронну розсилку Активізувати маркетинг у соціальних мережах Включити у безкоштовні додаткові послуги – паркувальника авто Розглянути можливість поселення з домашніми тваринами Розробити анкети для оцінки задоволеності клієнта

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на те, що сфера послуг все більше розвивається в нашій країні, розвиток і функціонування готельного господарства характеризується низкою проблем. В умовах становлення ринкової економіки подальший розвиток готельного господарства України потребує підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на вітчизняному та світовому туристичному ринку. Усе це спонукає підприємства готельного господарства до поліпшення конкурентоспроможності.

За результатами оцінки сайтів готельно – рестораних комплексів «Шахерезада» та «Аристократ» з використанням сервісу www.cy-pr.com пропонуємо наступні рекомендації по поліпшенню сайту зазначених готелів(табл..3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендації по оптимізації сайтів готельно-рестораних комплексів «Шахерезада» та «Аристократ»

Готельно-ресторанний комплекс Шахерезада	Готельно-ресторанний комплекс Аристократ
- Зменшити час відповіді сервера, бажано, щоб це значення не перевищувало 200 мілісекунд. - Додати на сайт файл robots.txt та вказати правила для обробки пошуковими роботами - Для прискорення індексації, додати в кореневу папку файли sitemap, де вказати всі сторінки сайту, що індексуються. - Додати сайт до новинних агрегаторів, це збільшить кількість відвідувачів. - Увімкнути на сервері стиск, це прискорить роботу сайту. - Створити групи сайту у соціальних мережах. - Додати метатег viewport в код сторінки, це дозволить правильно масштабувати сторінки сайту при перегляді в мобільних браузерах. - Додати до записів DNS сервера TXT(spф) запис із зазначенням справжніх серверів надсилання пошти.	- Зменшити час відповіді сервера, бажано, щоб це значення не перевищувало 200 мілісекунд. - Додати сайт до новинних агрегаторів, це збільшить кількість відвідувачів. - Видалити або закрити с nofollow посилання на інші сайти. - Створити групи сайту у соціальних мережах. - Видалити із вихідного коду сторінки зайві прогалини, табуляції та перенесення рядків. - Намагатися привести вихідний код сторінки до стандарту, надзвичайно велика кількість помилок може ускладнити індексацію сайту. - Додати до записів DNS сервера TXT(spф) запис із зазначенням справжніх серверів надсилання пошти.

Джерело: сформовано за [2;1]

Як було зазначено, у готельно –ресторанному комплексі Версаль відсутній власний сайт, що суттєво впливає на погіршення конкурентних

переваг готелю, тому головним завданням є створення сайту готелю «Версаль».

Веб-сайт - це перше місце, де гості шукають інформацію про готель. Інформація доступна у будь-який час, і тому важливо, щоб вона була представлена у привабливій формі та керувалася належним чином. Веб-сайт також є основною платформою для спілкування із гостями. Він повинен пропонувати форми контакту, які очікують користувачі, але також, або, швидше, насамперед, користувачі мобільного сайту (зростаюча тенденція). Веб-сайт готелю повинен бути розроблений таким чином, щоб пропонувати найбільш інтуїтивно зрозумілу форму спілкування (телефон, пошта, чат тощо), незалежно від того, чи користуються гості настільною або мобільною версією веб-сторінки. Веб-сайт повинен включати не лише інтуїтивно зрозумілий спосіб зв'язатися з готелем. Насправді, навігація по сторінці має бути простою та прозорою, дизайн повинен ґрунтуватися на унікальному ноу-хау, яке дозволяє нам направляти гостей через веб-сайт таким чином, щоб досягти конкретної мети, наприклад, оптимізувати процес бронювання, зробивши його доступним на всіх рівнях. Веб-сайт – це не лише комунікаційна платформа, яка забезпечує просте спілкування з персоналом готелю. Фотографії дуже важливі, тому що вони втілюють мрії та змушують гостя відчувати, що він хоче бути в готелі без жодних вагань. Крім того, там є текст, який передає емоції, пов'язані із враженнями від перебування.

Як графічний, так і текстовий шари роблять сайт торговою маркою готелю за умови, що він відповідає готелю - відбиває характер і підкреслює переваги. Для досягнення такого результату веб-сайт дозволяє гостю, який ніколи раніше не відвідував готель, віртуально побувати там – відчувати атмосферу, розкрити вдачу. З цієї причини незвичайні, атмосферні зображення та унікальний контент такі важливі для того, щоб викликати емоції та ефективно підкреслювати торгові марки бренду. Навіть сам дизайн має визначати унікальність готелю. Аскетизм який завжди важливий. Все залежить від того, кому адресовано пропозицію.

Очевидно, що веб-сайт має бути не тільки зручним для користувача (інтуїтивно зрозумілим, простим, зрозумілим), але й конкурентоспроможним за змістом. Таким чином, варто залишити деяке місце для створення іміджу бренду, серед іншого, з презентацією таких елементів, як ресторани, заходи, спеціальні пропозиції, пам'ятки в готелі та поблизу, а також унікальні рішення, які визначають характер готелю. Тим не менш, імідж готелю включає не тільки видимість, але, в першу чергу, якість обслуговування та встановлення довгострокових відносин з гостем. Гості підтвердять свою вдячність відгуками щодо якості послуг, що, у свою чергу, може позначитися на кількості бронювань. Користувачі часто ухвалюють рішення на основі рекомендацій. Відмінним способом підтримувати зв'язки з гостями також є добре оформлене регулярне розсилання новин.

Веб-сайт готелю – це джерело інформації як для гостей, так і для готелю. Контент має бути доповнений зображенням, не менш привабливою галереєю, яка всебічно розкриває пропозицію готелю. Добре оформлений веб-сайт також є відмінним джерелом інформації про гостей: їхню поведінку, діяльність, частоту відвідувань, час, проведений на веб-сайті, коефіцієнт конверсії тощо. Дані дозволяють впроваджувати адекватні маркетингові рішення, адаптовані до активності гостей.

Основне завдання, яке готель бере на себе при створенні веб-сайту, - це ефективний продаж (номерів, пропозицій, готельних послуг) та збільшення відсотка прямих бронювань за рахунок підключення ефективної системи бронювання. Гість також може перевірити наявність вільних номерів, спеціальні пропозиції та пакети послуг та здійснити бронювання практично на будь-якому рівні сайту. Завдяки знанням про поведінку та очікування гостей, можна вільно формувати спеціальні та пакетні пропозиції; також чудово працює апселлінг (можливість вибирати привабливі доповнення до перебування безпосередньо на рівні системи, такі як проживання із собакою, пляшка вина в номер, парковка тощо).

Сьогодні збільшення прямих продажів є одним із найбільших завдань для готелів. Це обмежує витрати, пов'язані з продажем через туристичні сервіси, що, своєю чергою, призводить до зниження комісії, яку готелі повинні платити їм за посередництво у продажу). В епоху зростаючої конкуренції і списку каналів продажів, що розширюється, власний канал продажів є найбільш економічним рішенням. Він також дозволяє побудувати довгострокові відносини з гостем. Це, у свою чергу, може вплинути як на подальші перебування, так і на рекомендації щодо готелю. Також варто проаналізувати щомісячні витрати, пов'язані з винагородою туристичним сервісам - значну частину цієї суми можна успішно витратити на важливі маркетингові заходи, пов'язані як з іміджем, так і з продажу.

Сайти соціальних мереж стали ключовими онлайн-джерелами, які люди використовують, щоб дізнатися більше про продукти, організації, артистів та світові події.

З урахуванням 4,48 мільярда щоденних активних користувачів по всьому світу, управління платформами соціальних мереж є потенційно затребуваною формою маркетингу в сучасному світі; 2022 не виняток[39].

За даними Ресурсного центру Hootsuite, публічні канали на соціальних платформах є центром пошуку брендів споживачами у світі у 52% випадків. Це означає, що бренд готелю із набагато більшою ймовірністю буде помічений новими споживачами через онлайн-змі.

Участь у маркетинговій кампанії у соціальних мережах використовує різні канали соціальних мереж для досягнення маркетингової мети, як і будь-які інші. Ці канали соціальних мереж надають простір для обміну зображеннями, думками, продуктами, комунікаціями, відео, блогами, новинами та багатьма іншими.

В табл..3.6 наведено актуальну інформацію про використання соціальних мереж світу.

Таблиця 3.6

Використання соціальних мереж у маркетингу

Соціальна мережа	Використання у маркетингу
Instagram	73% компаній досягають більшого успіху у досягненні цілей кампаній, коли в Instagram з'являються історії.
	За останні два роки база користувачів Instagram Stories збільшилася зі 150 до 500 мільйонів, що зробило її ключовою точкою доступу до нових потоків комунікації.
	64% опитаних користувачів Instagram відзначили, що шукають нові покупки на метафоричних вулицях онлайн-ринку соціальних мереж, а не у традиційних каталогах чи телевізійній рекламі.
Facebook	Facebook Marketplace використовують понад 800 мільйонів споживачів у понад 70 країнах.
	68% всіх дорослих у США щодня користуються Facebook, що робить його лідером ринку платформ для соціальних мереж.
	Споживчі витрати через Facebook Marketplace нещодавно зросли на 57% через поточні події та сайти електронної комерції конкурентів.
	Facebook залучає 2,7 млрд активних користувачів на місяць, і 86% компаній використовують Facebook для маркетингу. Враховуючи високий охоплення платформи, вона ефективна для охоплення верхньої та середньої ланки, включаючи ретаргетинг.
Найактивніший час доби для користувачів соціальних мереж у всьому світі – 11 ранку.	
На 55% більше людей зберігають онлайн-рекламу із захоплюючими візуальними елементами із відео, ніж без них.	
Середній американець витрачає близько 2 години на день на перегляд платформ соціальних мереж. У глобальному масштабі кожна людина проводить у соціальних мережах у середньому 3 години.	
71% споживачів, які здобули позитивний досвід спілкування з брендом через свої канали соціальних мереж, з більшою ймовірністю куплять бренд і порекомендують його іншим.	
85% компаній, які інтегрують соціальні дані до спільних бізнес-операцій, мають підвищену впевненість у розумінні успіху в соціальних мережах рентабельності інвестицій (ROI).	
90,4% мільйонів користуються соціальними мережами, 75% представників покоління X користуються соціальними мережами і 48,2% бебі-бумерів користуються соціальними мережами.	
49% споживачів залежать від рейтингів та рекомендацій впливових осіб при купівлі нових продуктів онлайн чи офлайн.	
91% користувачів соціальних мереж отримують доступ до своїх облікових записів з мобільних пристроїв, демонструючи ключову концепцію оптимізації постів та контенту для осередків.	

Джерело: складено за [39]

Використання впливових осіб у рамках маркетингового прийому для продовження акредитації сервісного продукту - зростаюча тенденція рік у рік (р/р).

Facebook надає потужні маркетингові можливості для бізнесу за рахунок створення бізнес-сторінок Facebook. Маркетинг на Facebook має вірусний ефект, оскільки інформація, якою діляться, експоненційно поширюється мережами серед мільярдів користувачів.

Зокрема, зазначимо три основні області, в яких соціальні мережі принесуть користь досліджуваним готельно –ресторанним комплексам.

1. Соціальні мережі дозволяють встановити прямі відносини з клієнтом, як ніякі інші засоби масової інформації. Вони дозволяють активно взаємодіяти зі своїми клієнтами та закладати основу для міцних стосунків.

2. Соціальні мережі дають можливість зарекомендувати себе як експерта на ринку готельних послуг.

3. Соціальні мережі дозволяють готелям надавати соціальне підтвердження методом peer-to-peer, і люди більше довіряють відгукам колег, ніж властивостям готелю чи бренду.

Як готель, можна використати соціальні мережі для інформування про набагато більше, ніж просто список зручностей готелю. Можна розповідати про пропоновані враження, такі як розкіш і розслаблення або хвилювання та дослідження. Облікові записи готельно –ресторанного комплексу можуть допомогти готелю залучити клієнтів до відвідування.

Досліджуваним готелям треба розглянути можливість виконання наступних дій у соціальних мережах:

Отримувати та просувати позитивні оцінки нерухомості та вражень.

Інтегрувати функцію бронювання або "Забронювати зараз", щоб люди могли бронювати прямо з сторінки готелю на Facebook

Створити сторінку подій або хештег для висвітлення важливих подій

Створити вкладки або хештеги, щоб виділяти інформацію, що відноситься до конкретного готелю, таку як зустрічі та конференції, чим зайнятися тощо.

Звернути увагу на аудиторію на кожній сторінці та на те, де потрібно максимально привернути увагу потенційних клієнтів.

Запропонувати спеціальні пропозиції та рекламні акції для людей, які розміщують кращий користувальницький контент про готель.

Заохотити клієнтів залишати відгуки у соціальних мережах. Вони можуть залишати відгуки на Facebook, писати у Твіттері та іншим чином взаємодіяти з брендом готелю та висловлювати свою думку.

Позитивні відгуки допоможуть залучити більше клієнтів, оскільки багатьом мандрівникам подобається чути відгуки інших клієнтів при виборі готелю, який відповідає їх потребам.

Чат-боти готелів - це сучасний еквівалент консьєржів та одна з новітніх технологій, що використовуються для покращення взаємодії. Гості можуть реєструватися на рейс, виїжджати з готелю, бронювати столик і навіть вимагати рекомендації місцевих ресторанів. І не тільки готелі виграють від фактора зручності: за оцінками Business Insider, очікується, що до 2025 року більш ніж у 80% підприємств буде впроваджено той чи інший вид автоматизації чат-ботів[46].

Отже, заходами щодо поліпшення конкурентоспроможності досліджуваних готельно –ресторанних комплексів м. Вінниця є: для готелю Версаль основним напрямом є розробка власного веб сайту організувати зоопарк на території готелю для зацікавлення маленьких клієнтів. Для готелю Шахерезада запропоновано організувати виставку місцевих художників у холі готелю та організувати віділення дитячих ліжок для дітей до 2-х років. Для готелю Аристократ пропонуємо включити у безкоштовні додаткові послуги – паркувальника авто та розглянути можливість поселення з домашніми тваринами. Для досліджуваних готелів також запропоновано на сайті активізувати маркетингову діяльність у соціальних мережах.

Висновки до розділу 3

Отже, за результатами розробки пропозицій розвитку конкурентних переваг готельно –ресторанних комплексів зробимо наступні висновки.

Вважаємо, що для поліпшення конкурентоспроможності підприємств готельної сфери необхідно постійно моніторити конкурентне середовище, з метою впровадження інновацій, розширювати перелік додаткових безкоштовних послуг, створювати та контролювати комунікації з клієнтами, використовувати інноваційні технології для спрощення комунікацій з клієнтом, бронювання, тощо.

Визначено, що у м. Вінниця наявні переважно готелі без категорії, де можуть одночасно розміститись 1275 гостей, готелі рівня 3* лише 6 одиниць, готелі рівня 5* у м. Вінниця відсутні. В останні роки збільшився потік туристів, проте готельєри не знають, що їм запропонувати. Відсутні цікаві події, на які можна напросити туристів. Для розвитку готельної сфери м. Вінниця необхідно: налаштувати зручне транспортне сполучення з містом, розробити інформаційний туристичний портал міста, організувати навчання персоналу, запросити максимальну кількість лідерів в місто з різних країн, зробити їм цікаву програму, щоб вони прорекламували Вінницю через інформаційні ресурси, натомість готельєри готові забезпечити блогерів безкоштовним проживанням.

Запропоновано, заходами щодо поліпшення конкурентоспроможності досліджуваних готельно –ресторанних комплексів м. Вінниця є: для готелю Версаль основним напрямом є розробка власного веб сайту, організувати зоопарк на території готелю для зацікавлення маленьких клієнтів. Для готелю Шахерезада запропоновано організувати виставку місцевих художників у холі готелю та організувати віділення дитячих ліжок для дітей до 2-х років. Для готелю Аристократ пропонуємо включити у безкоштовні додаткові послуги – паркувальника авто та розглянути можливість поселення з домашніми тваринами. Для досліджуваних готелів також запропоновано на сайті активізувати маркетингову діяльність у соціальних мережах та розробити анкету для оцінки задоволення клієнтів. Готелям Версаль та Шахерезада впровадити програму лояльності для клієнтів.

РОЗДІЛ 4

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ПОЛІПШЕННЯ КОНКУРЕНТИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАНИХ КОМПЛЕКСІВ М. ВІННИЦЯ

4.1. Обґрунтування методики дослідження ефективності поліпшення конкурентних переваг

У сфері послуг основною конкурентною перевагою є задоволення по максимуму вимог споживача.

Для оцінки задоволеності споживачів оцінимо ступінь їхнього сприйняття за допомогою GAP-аналізу, який дозволить виявити прогалини в стратегії визначення резервів розвитку готельно – ресторанних комплексів м. Вінниця, для чого використаємо метод Needs & Gaps Analysis. Попередньо виділені атрибути оцінюються респондентами за 5-бальною шкалою за двома характеристиками: важливість і задоволеність.

Результати аналізу дають змогу визначити важливість певної характеристики для вибірки та рівень їх задоволеності цією характеристикою.

Найчастіше цим методом досліджується одна конкретна марка. Сенса N&G досить простий: на основі попереднього аналізу виділяються атрибути продукту, і респондентам пропонується оцінити їх за двома 5-бальними шкалами – важливістю та задоволеністю. Респонденти повинні оцінити, наскільки важливий для них цей атрибут і наскільки вони задоволені. Далі обчислюються середні значення по кожному атрибуту окремо і по всіх атрибутах:

$$I_j = 1/N * \sum I_{ij} \quad (4.1)$$

де: I_j – важливість j -атрибута, I_{ij} – оцінка важливості j -ого атрибуту i -тим респондентом, N – обсяг вибірки.

Анонімне опитування проведене серед гостей та працівників досліджуваних готельно –ресторанних комплексів, анкета опитування наведена в Додатку Б. в табл.4.1 -4.3 наведено результати оцінки важливості та задоволення споживачів готельно-ресторанних комплексів м. Вінниця.

Таблиця 4.1

**Шкала Needs&Gaps для споживачів послуг
готелю Версаль м.Вінниця**

АТРИБУТ	ОЦІНКА	
	Важливість	Задоволеність
1.Обслуговування	4,04	3,7
1.1. Комфорт	4,3	4,1
1.2. Зручність	3,9	3,6
1.3. Чистота	4,4	4,2
1.4. Персонал	4,1	3,8
1.5.Харчування	3,5	3,3
2.Ціна	3,88	3,04
2.1. Рівень цін	4,5	3,1
2.2. Надання знижок	4,1	2,0
2.3. Безкоштовні послуги	3,5	2,9
2.4.Додаткові послуги	2,8	3,2
2.5.Співвідношення ціна/якість	4,5	4,0
3.Інфраструктура	4,48	3,8
3.1. Бронювання	4,2	2,6
3.2. Парковка	4,3	3,6
3.3. Інтернет, Wi-Fi	4,7	4,3
3.4.Конференц –зал	4,3	4,0
3.5.Безпека	4,9	4,5

Джерело: складено за результатами опитування

Аналізуючи результати опитування гостей та персоналу готельно – ресторанного комплексу «Версаль» м.Вінниця відмітимо, що обслуговування гостей переважно відповідає очікуванням, проте, гості скаржились на погану шумоізоляцію, відсутність москітних решіток на вікнах, незнання персоналу

іноземних мов, зокрема – англійської. Щодо харчування, гості зауважили невеликий вибір страв та напоїв у меню.

Цінами готелю Версаль гості теж були переважно задоволені, зокрема, можливістю отримання безкоштовного ліжка для дитини та розміщеннями з тваринами. Проте, відсутні знижки для постійних клієнтів та реакція на відгуки на сайті www.booking.com.

Щодо інфраструктури гості незадоволені відсутністю власного сайту у готелю, що змушує бронювати місця або по телефону або на www.booking.com, і іноді по телефону називають одну ціну на букінгу іншу а в готелі третю. Позитивно гості оцінили якість вай фаю та послуги конференц залу.

На рис.4.1 наведено відповідність важливості та задоволеності гостей послугами готельно –рестораного комплексу «Версаль» м.Вінниця.

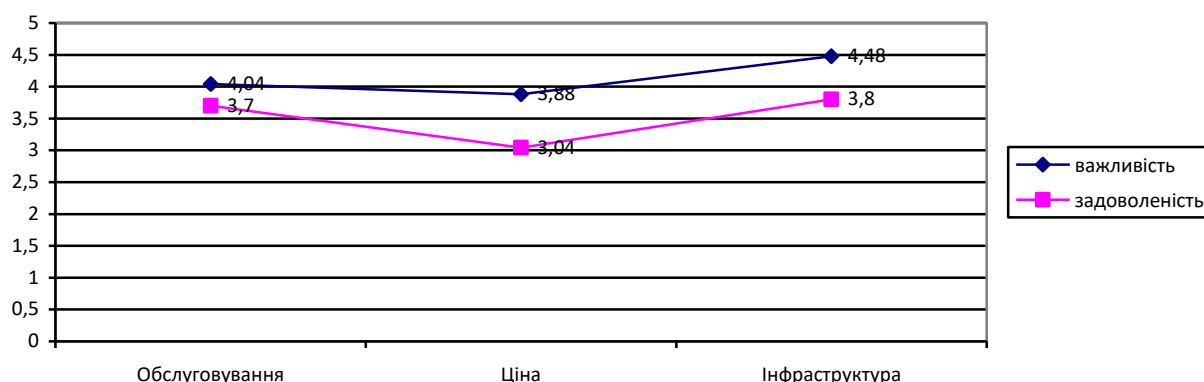


Рис.4.1.Сприйняття важливості та задоволеності гостей послугами готельно – ресторанного комплексу «Версаль» м.Вінниця

Як видно з рис.4.1, найменший розрив спостерігаємо у гостей готельно –рестораного комплексу «Версаль» м.Вінниця з атрибутом «Обслуговування», а найбільший за атрибутом «Інфраструктура», тобто головним завданням по поліпшенню конкурентних переваг є створення власного сайту.

Створення власного сайту дозволить уникнути непорозумінь з цінами, та поліпшити комунікацію з гостями та збільшити завантаженість готелю.

Таблиця 4.2

**Шкала Needs&Gaps для споживачів послуг
готелю Шахерезада м.Вінниця**

АТРИБУТ	ОЦІНКА	
	Важливість	Задоволеність
1.Обслуговування	4,5	3,82
1.1. Комфорт	4,5	4,0
1.2. Зручність	4,2	3,6
1.3. Чистота	4,8	4,0
1.4. Персонал	4,5	4,0
1.5.Харчування	4,5	3,5
2.Ціна	4,3	2,42
2.1. Рівень цін	4,8	3,1
2.2. Надання знижок	4,2	1,0
2.3. Безкоштовні послуги	4,0	2,3
2.4.Додаткові послуги	3,8	2,2
2.5.Співвідношення ціна/якість	4,7	3,5
3.Інфраструктура	4,48	2,26
3.1. Бронювання	4,7	2,5
3.2. Парковка	4,0	3,0
3.3. Інтернет, Wi-Fi	4,7	1,3
3.4.Конференц –зал	4,0	0,0
3.5.Безпека	5,0	4,5

Джерело: складено за результатами опитування

Аналізуючи важливість та задоволеність готельно –рестораного комплексу «Шахерезада» м.Вінниця відмітимо, що розрив по обслуговуванню склав 0,68 балів, що зумовлено скаргами гостей не брудні номери, відсутність миючих засобів у номерах, поганою шумоізоляцією, несмачним та обмеженим меню харчування.

Щодо цінової політики готелю Шахерезада, гості були незадоволені відсутністю знижок для постійних клієнтів, відсутністю можливості додаткового ліжка для дитини, відсутність пандусу для людей з обмеженими можливостями.

Також гості незадоволені відсутністю можливості бронювання на сайті готелю, відсутністю готелю у соціальних мережах, для бронювання можна використати або сайти посередники, або телефоний зв'язок, що не завжди є зручно. Конференц зал у готелі Шахерезада відсутній, парковка маленька, і

якщо банкетний зал у ресторані зайнятий, готям готелю поставили автомобіль немає можливості. Також гості скаржились на погій вай фай.

На рис.4.2 наведено відповідність важливості та задоволеності гостей послугами готельно – ресторанного комплексу «Шахерезада» м.Вінниця.

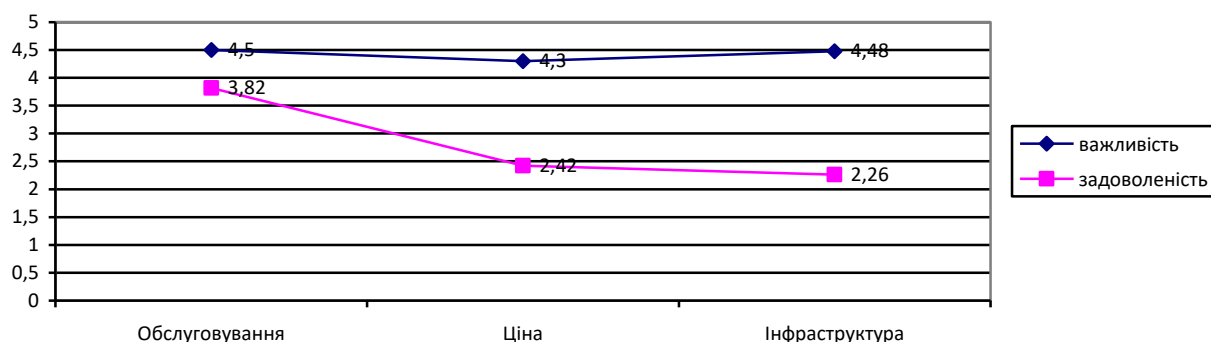


Рис.4.2.Сприйняття важливості та задоволеності гостей послугами готельно – ресторанного комплексу «Шахерезада» м.Вінниця

Як видно на рис.4.2, найбільший розрив по готельно – ресторанному комплексу «Шахерезада» спостерігаємо за атрибутом «Інфраструктура», що зумовлено відсутністю бронювання на сайті та акаунтів у соціальних мережах.

Таблиця 4.3

Шкала Needs&Gaps для споживачів послуг готелю Аристократ м.Вінниця

АТРИБУТ	ОЦІНКА	
	Важливість	Задоволеність
1	2	3
1.Обслуговування	4,24	4,16
1.1. Комфорт	4,7	4,5
1.2. Зручність	3,9	4,4
1.3. Чистота	4,8	4,5
1.4. Персонал	4,0	4,0
1.5.Харчування	3,8	3,4
2.Ціна	4,14	3,76
2.1. Рівень цін	4,2	3,8
2.2. Надання знижок	4,2	4,0
2.3. Безкоштовні послуги	3,9	3,6
2.4.Додаткові послуги	3,8	3,2

Продовження таблиці 4.3

1	2	3
2.5.Співвідношення ціна/якість	4,6	4,2
3.Інфраструктура	4,52	4,22
3.1. Бронювання	4,8	4,6
3.2. Парковка	4,0	3,6
3.3. Інтернет, Wi-Fi	4,8	4,3
3.4.Конференц –зал	4,0	3,8
3.5.Безпека	5,0	4,8

Джерело: складено за результатами опитування

Аналізуючи оцінку опитування гостей готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» м.Вінниця відмітимо, що по обслуговуванню гостей даний готель майже виправдав очікування споживачів, було відмічено знання персоналом англійської мови, щоденне прибирання, наявність зубних щіток та гребінців у номерах окрім «Стандарту». В той же час відмічено одноманітний сніданок, та погану звукоізоляцію.

З позитивних відгуків гості готелю «Аристократ» відмітили реакцію на відгуки на сайті букінгу, що відсутнє в інших готелях а також наявністю у номерах питної води та пакетиків з чаєм/кавою, можливістю замовити їжу у номер.

Щодо цін, гості вважають, що як для м.Вінниця ціни трохи зависокі, також у номерах відсутні прайси для бару у номері. Знижки постійним клієнтам надаються, проте для отримання знижки треба набрати відповідні бали. Значний перелік додаткових послуг: пральня, прасування, няня, цілодобовий реєпшин, обмін валюти, доставка їжі в номер, тощо. Проте, відсутній ліфт до верхніх поверхів(3 поверхи) та відсутні номери для людей з обмеженими можливостями а також заселення з домашніми тваринами.

По інфраструктурі готелю «Аристократ» гості переважно задоволені, проте зауважують що на сайті готелю відсутній чат бот для зворотнього зв'язку, у соціальних мережах відсутня актуальна інформація про готель а розповідають лише про ресторан, на парковці треба завчасно бронювати місця, відсутність інформації в готелі про цікаві місця м. Вінниця.

На рис.4.3 наведено відповідність важливості та задоволеності гостей послугами готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» м.Вінниця.

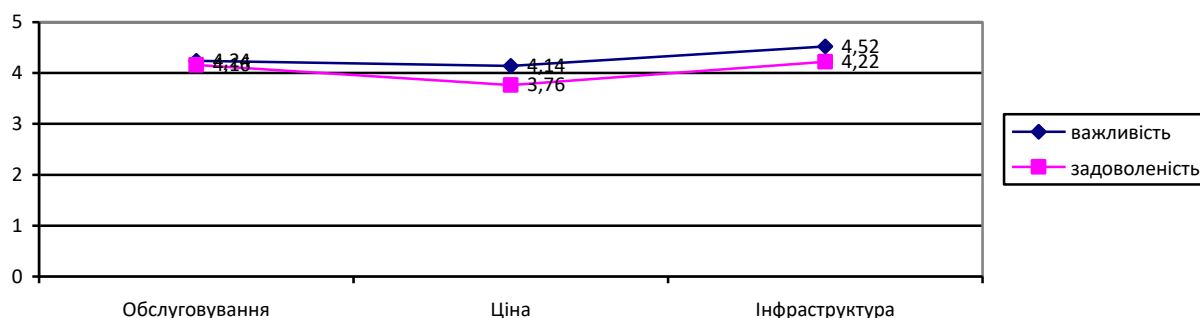


Рис.4.3.Сприйняття важливості та задоволеності гостей послугами готельно – ресторанного комплексу Аристократ м.Вінниця

Як видно на рис.4.3, гості готелю практично задоволені готельними послугами готельно –ресторанного комплексу «Аристократ», проте, найбільший розрив спостерігаємо за атрибутом «Інфраструктура», що зумовлено відсутністю чат боту на сайті готелю, інформації про готель у соціальних мережах.

Отже, використання методу Needs & Gaps Analysis дозволило виявити розрив у задоволеності споживачів готельними послугами, зокрема по атрибуту «Інфраструктура» був найбільший розрив у досліджуваних готельно-ресторанних комплексів м. Вінниця, що зумовлено: у готелю Версаль –відсутність сайту, у готелю «Шахерезада» – відсутність бронювання на сайті та акаунтів у соціальних мережах, у готелі «Аристократ» – відсутність чат боту, інформації про готель у соціальних мережах.

4.2. Оцінка економічного ефекту запропонованих заходів

Як було зазначено у попередніх пунктах випускної роботи, для готельно –ресторанного комплексу «Версаль» м. Вінниця необхідно розробити

сайт, на сайті обов'язково має бути чат бот, який теж потрібний і для сайтів готелів конкурентів.

Розглянемо основні причини, навіщо потрібен власний сайт у готельній сфері, якщо є агрегатори:

1. Збільшення доходів

При бронюванні через посередників готель «Версаль» втрачає до 30% свого виторгу у вигляді комісій. Особливо це помітно для готелів з великою кількістю номерів, яким доводиться платити за інтеграцію додаткових модулів бронювання.

2. Економія часу

Робота з посередниками-агрегаторами займає багато часу на обмін документами, контроль платежів та перевірку наявності вільних номерів. Управління за допомогою власної системи бронювання доступне будь-якому співробітнику готелю та дозволяє скоротити часові витрати.

3. Залучення лояльних клієнтів

Користувачі агрегаторів рідко стають постійними гостями. Без власного веб-сайту готель «Версаль» позбавляється шансу розповісти про свою історію, переваги та завоювати лояльність клієнтів, які можуть стати постійними гостями.

4. Позитивна репутація

Без свого веб-сайту неможливо створити сильний готельний бренд. Користувачі агрегаторів запам'ятовують логотип агрегатора, а не готелю «Версаль», який вони забронювали. Маючи власний сайт, готель «Версаль» може просувати свій бренд та створювати позитивну репутацію.

5. Конкурентоспроможність

При відвідуванні агрегаторів клієнт виявить безліч інших пропозицій конкурентів поруч із готелем «Версаль». Рекламуючи свій бренд на агрегаторах, готель «Версаль» неминуче посилює позиції своїх конкурентів.

6. Аналіз потреб

Коли готель має власний сайт, можна аналізувати поведінку клієнтів та вивчати статистику відвідувань сторінок. Ці дані допоможуть покращити бренд готелю та зробити його більш привабливим для клієнтів.

Роль соціальних мереж у просуванні готелю може бути недооцінена. Сьогодні все більше і більше компаній відкривають комерційні сторінки в соціальних мережах, щоб досягти ширшої аудиторії та покращити свій імідж. Дуже важливо оперативно відповідати на коментарі користувачів, реагувати на відгуки та підтримувати спілкування з клієнтами у соціальних мережах, щоб формувати позитивний імідж компанії та покращувати якість обслуговування.

Для того, щоб залучити максимальну кількість туристів з усього світу, необхідно дбати про мультимовність свого сайту. Іноземні туристи складають значну частину цільової аудиторії, тому можна мати версії сайту різними мовами, принаймні англійською. Це може вимагати великого обсягу роботи, включаючи переклад всього сайту з урахуванням культурних та ментальних особливостей країни, пошук ключових слів потрібною мовою для SEO-просування, а також оптимізацію для міжнародних пошукових систем зі своїми власними алгоритмами ранжирування. Однак це варте витрачених зусиль та часу.

Чат-боти готелів - це сучасний еквівалент консьєржів та одна з новітніх технологій, що використовуються для покращення взаємодії. Гості можуть реєструватися на рейс, виїжджати з готелю, бронювати столик і навіть вимагати рекомендації місцевих ресторанів. І не тільки готелі виграють від фактора зручності: за оцінками Business Insider, очікується, що до 2025 року більш ніж у 80% підприємств буде впроваджено той чи інший вид автоматизації чат-ботів.

Чат-боти використовують технологію штучного інтелекту, відому як обробка природної мови (NLP), щоб зрозуміти, про що запитують, і дати правильну відповідь.

Для готелів інтуїтивно зрозумілий початок - це процес бронювання.

У вік миттєвих новин та інформації ми всі звикли отримувати потрібну інформацію негайно. Фактично, за даними Hubspot, 57% споживачів зацікавлені в чат-ботах через їхню миттєвість. Ось чому готелі по всій галузі використовують чат-ботів для покращення відносин із клієнтами, відповідаючи в режимі реального часу на повідомлення каналами, ”особливо у спробі залучити та заспокоїти більше мільйонів.

Чат-боти готелів потенційно можуть запропонувати набагато більш персоналізований досвід, ніж веб-сайти бронювання, тому такі великі компанії, як Booking.com і Skyscanner, вже створили ботів для виконання цієї роботи. Замість натискання на екран ці чат-боти імітують природніший процес спілкування з турагентом. Процес починається з того, що клієнт відправляє повідомлення про дати свого перебування та пункт призначення. Потім бот виконує важку роботу з пошуку варіантів і пропонує найкращі з них прямо у додатку для обміну повідомленнями.

За допомогою чат-ботів готелів процес реєстрації стає набагато простішим, оскільки люди можуть пройти цифрову реєстрацію і просто забрати ключі.

Чат-боти здатні вийти далеко за рамки бронювання та подбати про тисячі запитів, які можуть виникнути у ваших гостей у будь-який конкретний день. Яскравий приклад – Edward, чат-бот, створений Edwardian hotels. Edward може відповідати в режимі реального часу за допомогою SMS-повідомлень, повідомляти про зручності готелю, надавати рекомендації, направляти скарги гостей і не тільки. Це дозволяє співробітникам стійки реєстрації вільно концентрувати свою увагу на гостях, потреби яких потребують агента-людини.

Наприклад, чат-боти, які автоматично обробляють питання користувачів та генерують відповіді, можуть знизити навантаження на персонал та підвищити якість обслуговування. Як показує статистика, у середньому чат-боти збільшують продажі на 67%, оптимізують витрати до 30%.

В табл.4.4 наведено прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів, зокрема: для готелю «Версаль» – розробка сайту, для готелю «Шахерезада» – організація бронювання на сайті, для готелів «Шахерезада» та «Аристократ» використання чат боту та активізація у соціальних мережах.

При розрахунку завантаженості приймемо, що завдяки чат боту та поліпшення активності у соціальних мережах завантаженість збільшиться у готелях «Шахерезада» та «Аристократ» на 20%, у готелі «Версаль» поки на 10%, так як базовий період приймаємо 2022 рік, а в цей період у готелі «Версаль» розміщувались біженці з Києва та Київської області, які вже повернулись до свої домівок.

Таблиця 4.4

Економічна ефективність запропонованих заходів поліпшення конкурентоспроможності готельно-рестораних комплексів м. Вінниця

Показники	Версаль	Шахерезада	Аристократ
Осцирапсу(завантаженість),%			
Базовий період 2022 рік, %	78,2	56,2	58,9
Прогнозний період, %	86,02	67,44	70,68
Відхилення, +/-	+7,82	11,24	11,78
GOPPAR(генерація прибутку на 1 номер), тис.грн			
Базовий період 2022 рік, тис.грн	213,4	189,0	302,2
Прогнозний період, тис.грн	277,42	245,7	392,86
Відхилення, +/-	64,2	56,7	90,66
Відхилення, %	30	30	30

Джерело: сформовано автором

Отже, за результатами оцінки економічної ефективності запропонованих заходів, зокрема: для готелю «Версаль» – розробка сайту, для готелю «Шахерезада» – організація бронювання на сайті, для готелів «Шахерезада» та «Аристократ» використання чат боту та активізація у соціальних мережах збільшиться завантаженість готелів в середньому на 20%, збільшиться генерація прибутку на один номер за рахунок зменшення витрат на туристичні агрегатори в середньому на 30%. Також використання чат боту дозволить поліпшити конкурентні переваги досліджуваних готелів,

адже інноваційні рішення дозволяють оптимізувати управління готелем, збільшувати дохід, залучати нових клієнтів та створювати комфортні умови для їхнього проживання.

Висновки до розділу 4

Отже, за результатами оцінки економічного ефекту поліпшення конкурентних переваг готельно-ресторанних комплексів м. Вінниця зробимо наступні висновки.

Використання методу Needs & Gaps Analysis дозволило виявити розрив у задоволеності споживачів готельними послугами, зокрема по атрибуту «Інфраструктура» був найбільший розрив у досліджуваних готельно – рестораних комплексів м. Вінниця, що зумовлено: у готелю «Версаль» – відсутність сайту, у готелю «Шахерезада» – відсутність бронювання на сайті та акаунтів у соціальних мережах, у готелі «Аристократ» – відсутність чат боту, інформації про готель у соціальних мережах.

Визначено за результатами оцінки економічної ефективності запропонованих заходів, зокрема: для готелю «Версаль» – розробка сайту, для готелю «Шахерезада» – організація бронювання на сайті, для готелів «Шахерезада» та «Аристократ» використання чат боту та активізація у соціальних мережах збільшиться завантаженість готелів в середньому на 20%, збільшиться генерація прибутку на один номер за рахунок зменшення витрат на туристичні агрегатори в середньому на 30%. Також використання чат боту дозволить поліпшити конкурентні переваги досліджуваних готелів, адже інноваційні рішення дозволяють оптимізувати управління готелем, збільшувати дохід, залучати нових клієнтів та створювати комфортні умови для їхнього проживання.

ВИСНОВКИ

В роботі на тему: «Оцінка конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства сфери готельної сфери» розглянуто теоретичні аспекти та практичні особливості формування конкурентних переваг підприємствами готельної сфери, проведено оцінку конкурентоспроможності готельно –рестораних комплексів м.Вінниця, розроблено пропозиції розвитку конкурентних переваг готельно –рестораних комплексів м. Вінниця, оцінено економічний ефект поліпшення конкурентних переваг готельно-рестораних комплексів м. Вінниця. За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

Визначено, що сучасні готельні підприємства змушені функціонувати в дуже непростих умовах, сформованих під впливом негативного впливу військового стану та постійних ракетних обстрілів, що є на даний момент основним фактором, який визначає конкурентне середовище ринку готельних послуг у світі взагалі та у м. Вінниці, зокрема. У подібних ситуаціях зниження попиту та підвищення загальної невизначеності середовища особливо важливо забезпечення конкурентоспроможності як окремих готельних послуг, і всього готельного підприємства. В умовах цифрової трансформації особливою конкурентною перевагою може стати націленість готельного підприємства на випередження у питаннях розширення впровадження у свою діяльність сучасних технологій.

З'ясовано, що не зважаючи на світову пандемію та війну в Україні, ринок світового готельного бізнесу не зупинився, проте у 2023 році ще не досяг рівня 2019 року. До кінця 2023 року по всьому світу заплановано відкрито 2934 нових готелів у порівнянні з 2246 готелями у 2021 році. Зокрема, у Нью-Йорку найбільше 5-зіркових готелів у світі - 132, за ним слідує Лондон зі 118. Основними тенденціями розвитку готельної сфери є інноваційні технології та зростаюча увага до сталого розвитку. Багато готелів

впроваджують екологічно чисті методи, такі як використання відновлюваних джерел енергії, скорочення відходів та економія води. Ця тенденція обумовлена як споживчим попитом на екологічно відповідальні приміщення, і прагненням готельної промисловості скоротити свій вуглецевий слід.

Виявлено, що до війни готельні мережі України впроваджували технологічні інновації світового рівня, проводили реконструкцію і модернізацію, облаштовували номерний фонд новими меблями у європейському стилі, покращували інтер'єр і дизайн, упроваджували процеси автоматизації та сучасні комп'ютерні технології. Проте, війна внесла корективи, частина готелів зруйнована, найбільш безпечні регіони у Західній Україні розширили діяльність, частково переорієнтувавшись на соціальні підприємства, для прийому іноземних делегацій та ЗМІ. При цьому, збільшилась частка он лайн замовлень, що позитивно характеризує впізнаванність бренду гостинності України на світовому ринку у сфері готельних послуг.

Визначено, що трансформація готельного бізнесу України шляхом впровадження стійких практик у їхню діяльність допоможе їм отримати конкурентну перевагу та збільшити свою частку ринку за рахунок залучення клієнтів, стурбованих екологічною стійкістю. Крім того, уряд має запровадити стандарти зеленого будівництва при відновленні пошкоджених об'єктів або будівництві нових готелів, ресторанів і кафе у післявоєнний період. Бути в курсі ринку актуальне завжди, особливо під час кризи. Підприємства мають стати максимально мобільними та гнучкими, щоб адаптуватися до поточних умов та вимогливого часу. Менеджери готельного господарства повинні постійно стежити за рухом бойових зон і реакцією споживачів на ситуацію.

Визначено, що готельно-ресторанні комплекси «Версаль», «Шехерезада» та «Аристократ» розташовані у м.Вінниці, побудовані у 2015 - 2017 роках, мають від 40 до 20 номерів, за ціною від 690 грн до 2800 грн за добу. Найдорожчим готелем серед аналізованих є готельний комплекс

«Аристократ», де ціни коливаються від 1300 грн до 2800 грн., відповідно генерація прибутку у наному комплексі найвища, проте найвища завантаженість готелів була у «Версаль», що зумовлено розміщенням біженців у 2022 році.

З'ясовано, що серед аналізованих готельно-ресторанних комплексів м. Вінниця було визначено лідера – готель «Аристократ», який за оцінками споживачів має найвищу оцінку на www.booking.com, проте недоліками данного готелю є відсутність актуальної інформації про готель у соціальних мережах. У готельно –ресторанному комплексі «Шахерезада» на погіршення конкурентоспроможності впливає відсутність акаунтів у соціальних мережах та відсутність бронювання на сайті. У готельно-ресторанному комплексі «Версаль» основними недоліками які знижують конкурентоспроможність є відсутність власного сайту.

Діагностика конкурентних переваг готельно –ресторанних комплексів м. Вінниця показала, що найбільшу конкурентну перевагу перед конкурентами має готельно-ресторанний комплекс «Аристократ», що зумовлено високим рейтингом готелю серед споживачів, можливістю бронювання на сайті готелю, наявністю широкого асортименту готельних послуг. В той же час, найменші конкурентні переваги серед конкурентів має готель «Версаль», що зумовлено відсутністю власного сайту, низькою активністю маркетингу готелю.

Вважаємо, що для поліпшення конкурентоспроможності підприємств готельної сфери необхідно постійно моніторити конкурентне середовище, з метою впровадження інновацій, розширювати перелік додаткових безкоштовних послуг, створювати та контролювати комунікації з клієнтами, використовувати інноваційні технології для спрощення комунікацій з клієнтом, бронювання, тощо.

Визначено, що у м. Вінниця наявні переважно готелі без категорії, де можуть одночасно розміститись 1275 гостей, готелі рівня 3* лише 6 одиниць, готелі рівня 5* у м. Вінниця відсутні. В останні роки збільшився потік

туристів, проте готельєри не знають, що їм запропонувати. Відсутні цікаві події, на які можна напросити туристів. Для розвитку готельної сфери м. Вінниця необхідно: налаштувати зручне транспортне сполучення з містом, розробити інформаційний туристичний портал міста, організувати навчання персоналу, запросити максимальну кількість лідерів думок в місто з різних країн, зробити їм цікаву програму, щоб вони прорекламували Вінницю через інформаційні ресурси, натомість готельєри готові забезпечити блогерів безкоштовним проживанням. Також для підвищення конкурентоспроможності готельної галузі м. Вінниця необхідна організація регулярних зустрічей представників туристичного, зокрема готельного бізнесу.

Запропоновано, заходами щодо поліпшення конкурентоспроможності досліджуваних готельно-ресторанних комплексів м. Вінниця є: для готелю «Версаль» основним напрямом є розробка власного веб сайту організувати зоопарк на території готелю для зацікавлення маленьких клієнтів. Для готелю «Шахерезада» запропоновано організувати виставку місцевих художників у холі готелю та організувати віділення дитячих ліжок для дітей до 2-х років. Для готелю «Аристократ» пропонуємо включити у безкоштовні додаткові послуги – паркувальника авто та розглянути можливість поселення з домашніми тваринами. Для досліджуваних готелів також запропоновано на сайті активізувати маркетингову діяльність у соціальних мережах та розробити анкету для оцінки задоволення клієнтів. Готелям «Версаль» та «Шахерезада» впровадити програму лояльності для клієнтів.

Використання методу Needs & Gaps Analysis дозволило виявити розрив у задоволеності споживачів готельними послугами, зокрема по атрибуту «Інфраструктура» був найбільший розрив у досліджуваних готельно – рестораних комплексів м. Вінниця, що зумовлено: у готелю «Версаль» – відсутність сайту, у готелю «Шахерезада» – відсутність бронювання на сайті та акаунтів у соціальних мережах, у готелі «Аристократ» – відсутність чат боту, інформації про готель у соціальних мережах.

Визначено за результатами оцінки економічної ефективності запропонованих заходів, зокрема: для готелю «Версаль» – розробка сайту, для готелю «Шахерезада» – організація бронювання на сайті, для готелів «Шахерезада» та «Аристократ» використання чат боту та активізація у соціальних мережах збільшиться завантаженість готелів в середньому на 20%, збільшиться генерація прибутку на один номер за рахунок зменшення витрат на туристичні агрегатори в середньому на 30%. Також використання чат боту дозволить поліпшити конкурентні переваги досліджуваних готелів, адже інноваційні рішення дозволяють оптимізувати управління готелем, збільшувати дохід, залучати нових клієнтів та створювати комфортні умови для їхнього проживання.

Таким чином, поставлена мета досягнута, завдання виконано, проте з врахуванням нестабільного середовища та інноваційних змін у технологіях сфери послуг, питання оцінки конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства готельного бізнесу потребує подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз сайту aristokrat-hotel24.com. URL :<https://www.cy-pr.com/a/aristokrat-hotel24.com>(дата звернення 23.12.2022)
2. Аналіз сайту shaherezada-vinnitsa.com. URL : <https://www.cy-pr.com/a/shaherezada-vinnitsa.com>(дата звернення 23.12.2023)
3. Андренко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Х. : ХНУМГ, 2014. 431 с.
4. Бліщук К. М., Козак І. І. Брендинг у сфері готельного бізнесу. *Ефективність державного управління*, 2022. №68/69, С.22–32.
5. Бортник Л. В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*, 2013. №14, № 2, С.100-110.
6. Виноградова О. В., Куценко О. В. Чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2012, №1 (2), С.227-233.
7. Вінницька міська рада. URL : <https://www.vmr.gov.ua/departament-marketynhu-mista-ta-turyzmu#parentHorizontalTab7%7Cundefined2>(дата звернення 2012.2023)
8. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
9. Головне управління статистики у Вінницькій області: Туризм. URL : <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html#>(дата звернення 18.12.2023)
10. Готелі у Вінниці: Зняти номер в готелі Вінниці – Аристократ. URL:<https://aristokrat-hotel24.com/>(дата звернення 15.12.2023)
11. Готель ШАХЕРЕЗАДА (SHAHEREZADA), Вінниця - Сайт готелю. URL: <https://shaherezada-vinnitsa.com/>(дата звернення 15.12.2023)

- 12.Гуторова О.О. Менеджмент підприємством гостинності: навч. Посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
- 13.Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка і суспільство*, 2016, №7, С.266-272.
- 14.Дайновський Ю. А. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Львів: Львів. торг.-екон. ун-т, 2022. 284 с.
- 15.Дайновський Ю. А. Маркетингові прийоми : навч. посіб. Львів : Львів. торг.-екон. ун-т, 2022. 195 с.
- 16.Діамандіс П., Котлер С. Майбутнє ближче, ніж здається : як технології змінюють бізнес, промисловість і наше життя. Київ : Лабораторія, 2021. 236 с.
- 17.Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 599 с.
- 18.Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. *Проблеми економіки*, 2018, №1 (35), С.187-193.
- 19.Завідна Л. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного господарства в умовах нестійкого зовнішнього середовища. *International Scientific-Practical Conference From Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings, Part I*, March 25, 2016. Riga : Baltija Publishing. P. 147–151.
- 20.Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування. З чого починається створення успішних брендів. К. : Знання-Прес, 2004. 199 с.
- 21.Інноваційні технології в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі : колект. монографія / за заг. ред. д-ра іст. наук, проф. Г. М. Чепурди. Черкаси : Новий курс, 2020. 119 с.
- 22.Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.

- 23.Краус К. М., Краус Н. М. Менеджмент і маркетинг : посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с.
- 24.Кушнірук Г. В., Дорош Ю. С. Позиціонування брендів міжнародних готельних мереж на ринку гостинності України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 2022, №7, С.16-23.
- 25.Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок: перекл. з англ. під ред. В.Б. Колчанова. СПб., 2007. 800 с.
- 26.Мазаракі А. А., Завідна Л. Д. Методологічні засади формування конкурентної стратегії готельного підприємства. *The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise* : International Scientific Conference, December 16, 2016. Lisbon, Portugal : Baltija Publishing. 200 p. P. 185–188
- 27.Окландер М. А. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 245 с.
- 28.Окландер М. А., Окландер Т. О., Педько І. А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 284 с.
- 29.Пандяк І. Конкурентоспроможність готельних підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*, 2018, №52, С.222-231.
- 30.Подлепіна П. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. *The Journal of VN Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 2013, №1042, С.128-131.
- 31.Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622, [1] с.
- 32.Про розвиток туризму та промоції Вінницької міської громади до 2026 року: Рішення Вінницької міської ради від 26.05.2023 р. №1666. URL :

- <https://www.vmr.gov.ua/departament-marketynhu-mista-ta-turyzmu#parentHorizontalTab5>(дата звернення 28.12.2023)
- 33.Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 5-14.
 - 34.Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ : Наш формат, 2019. 150, [2] с.
 - 35.Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія / Г.О. Горіна, Г.А. Богатирьова, Ю.С. Дорош, Р.І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с.
 - 36.Тімар І. В. Вплив іміджу підприємства сфери готельних послуг на формування його конкурентних переваг. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Економіка, 2015, №23, вип. 9 (3), С.145-149.
 - 37.Чагайда А. О. Тенденції розвитку комплексу додаткових послуг для створення конкурентних переваг готелю. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №. 1 (91). С. 60-65.
 - 38.Шахерезада, Вінниця – оновлені ціни 2023 року. URL : https://www.booking.com/hotel/ua/shakherezada.uk.html?ysclid=lpvjc2apf802292626&lang=uk&soz=1&lang_changed=1(дата звернення 25.11.2023)
 - 39.ARISTOKRAT ВІННИЦЯ. URL : <https://aristokrat-21009.hotels-of-ukraine.com/uk/>(дата звернення 17.11.2023)
 - 40.Aristokrat, Вінниця – оновлені ціни 2023 року. URL : https://www.booking.com/hotel/ua/aristokrat-vinnytsia.uk.html?ysclid=lpvjic8myc165725635&lang=uk&soz=1&lang_changed=1(дата звернення 20.11.2023)
 - 41.Bazhenova S., Pologovska Yu., Kantsur I. Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v umovakh sohodennia. Development of hotel and restaurant business in today's conditions. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and*

- Society*, 2022. №38. (In Ukrainian). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>(дата звернення 10.11.2023)
42. Buckley P. J., Horn S. A. Japanese Multinational Enterprises in China: Successful Adaptation of Marketing Strategies. *Long Range Planning*. 2009. Vol. 42. P. 495–517.
43. Global Hotels & Resorts - Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2023-2028) IBISWorld. URL : <https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-hotels-resorts-industry> (дата звернення 22.12.2023)
44. Guide to Social Media Marketing in 2022. URL : <https://blog.milestoneinternet.com/getting-social/guide-to-social-media-marketing-in-2022/>(дата звернення 05.12.2023)
45. Hotel Chatbots: Create Great Customer Experiences. URL : <https://www.socialtables.com/blog/hospitality-technology/chat-bots>(дата звернення 08.12.2023)
46. Hotel Customer Service: 7 Secrets to Amaze Customers. URL : <https://www.socialtables.com/blog/hospitality/hotel-customer-service>(дата звернення 12.12.2023)
47. Hotel industry market size UK 2022. Statista. URL : <https://www.statista.com/statistics/1364712/hotel-industry-market-size-uk>(дата звернення 12.12.2023)
48. Hotel industry trends 2023! URL : <https://www.QUALITY.com/blogs/hotel-industry-trends-2023>(дата звернення 14.12.2023)
49. Hotel Trends You Need To Know In 2023/2024. URL : <https://fivestarcontent.co/blog/hotel-trends-to-watch>(дата звернення 15.12.2023)
50. Hotels – Ukraine. Statista Market Forecast. URL : <https://fr.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>(дата звернення 17.12.2023)

51. Hotels & Motels in the US - Market Size. IBISWorld. URL : <https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/hotels-motels-united-states> (дата звернення 03.12.2023)
52. Hotels Forecast 2022 - 2023: Recovery stalls after strong rebound - PwC UK. URL : <https://www.pwc.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/uk-hotels-forecast.html> (дата звернення 04.12.2023)
53. Hotels in the UK - Number of Businesses. IBISWorld. URL : <https://www.ibisworld.com/united-kingdom/number-of-businesses/hotels/3375> (дата звернення 05.12.2023)
54. Kyiv School of Economics (KSE). Russia will pay. Retrieved from. URL : <https://kse.ua/russia-will-pay/> (дата звернення 06.12.2023)
55. Recherche d'emploi - Des millions d'emplois embauchent près de chez vous. ZipRecruit. URL : <https://www.ziprecruiter.com/Salaries/Hotel-Employee-Salary#Hourly> (дата звернення 07.12.2023)
56. The most famous hotel brands in America. Travel. YouGov Ratings. URL : <https://today.yougov.com/ratings/travel/fame/hotel-brands/all> (дата звернення 08.12.2023)
57. The most popular hotel brands in the UK. Travel. YouGov Ratings. URL : <https://yougov.co.uk/ratings/travel/popularity/hotel-brands/all> (дата звернення 09.12.2023)
58. Top 50 Largest Hotels in The World 2023 - Travel Toplist. URL : <https://traveltoplist.com/largest-hotels-in-the-world> (дата звернення 10.12.2023)
59. Travel Weekly Hotel Search Powered by Hotel & Travel Index- Hotel Reviews, Rates, GDS Reservation Codes: Travel Weekly. URL : <https://www.travelweekly.com/Hotels> (дата звернення 11.12.2023)
60. UHRA. Novyny. Doslidzhennia aktualnykh problem haluzi hostynnosti ta podalshyi rozvytok [News. Research of current problems of the hospitality industry and further development]. (In Ukrainian). Retrieved from. URL :

<https://uhra.com.ua/2022/12/12/actualproblems/> (дата звернення 12.12.2023)

61. Ukraine popularity & fame. YouGov. URL : <https://today.yougov.com/topics/travel/explore/country/Ukraine> (дата звернення 13.12.2023)

62. Versal Hotel, Вінниця – оновлені ціни 2023 року. URL : https://www.booking.com/hotel/ua/hotel-versal-vinnitsa.uk.html?ysclid=lpviglrkrm624332520&auth_success=1&account_created=1&lang=uk&soz=1&lang_changed=1 (дата звернення 03.12.2023)

63. What type of accommodation do Brits stay in when on holiday? URL : <https://yougov.co.uk/topics/travel/trackers/what-type-of-accommodation-do-brits-stay-in-when-on-holiday> (дата звернення 04.12.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Найбільші готелі світу

ранг	Готель (дані за 2020 рік)	Країна	Місто	Номери / люкси	Будівлі, поверхи
1	First World Hotel	Малайзія	Гентинг Високогір'я	7351	2 вежі (24, 28 поверхів)
2	The Venetian and The Palazzo	Юнайтед держави	Лас Вегас	7117	53 поверхи
3	MGM Grand Las Vegas + The Signature	Юнайтед держави	Лас Вегас	6852	Включає MGM Grand (30 поверхів), Signature (38 поверхів у 3 вежах), Skylofts (займає 2 верхні поверхи) і Mansion
4	CityCenter	Юнайтед держави	Лас Вегас	6790	5 веж: Aria (61 поверх), Vdara (57 поверхів), Mandarin Oriental (56 поверхів), Veer Towers (37 поверхів у 2 вежах)
5	Sands Cotai Central	Макао	Макао	6000	4 вежі, St. Regis, Holiday Inn, Conrad і Sheraton.
6	Izmailovo Hotel	Росія	Москва	5000	4 вежі, Альфа, Бета, Вега, Гамма-Дельта (по 30 поверхів)
7	Wynn Las Vegas + Encore Las Vegas	Юнайтед держави	Лас Вегас	4750	Вежа 1 (45 поверхів), Вежа 2 (48 поверхів)
8	Mandalay Bay + Delano + Four Seasons	Юнайтед держави	Лас Вегас	4426	Mandalay Bay Tower (43 поверхи, 5 з яких займає Four Seasons), Delano Tower (47 поверхів)
9	Luxor Las Vegas	Юнайтед держави	Лас Вегас	4407	3 будівлі (22/22/30 поверхів)
10	Ambassador City Jomtien	Таїланд	Паттайя	4219	42 поверхи
11	Sheraton Grand Macao	Макао	Макао	4001	Sky Tower (41 поверх), Earth Tower (40 поверхів)
12	Excalibur Hotel and Casino	Юнайтед держави	Лас Вегас	3981	2 вежі (28 поверхів)
13	Caesars Palace	Юнайтед держави	Лас Вегас	3960	6 веж (29, 26, 23, 22, 14, 14 поверхів)
14	Bellagio Las Vegas	Юнайтед держави	Лас Вегас	3950	2 вежі (36 поверхів)
15	Circus Circus Las Vegas	Юнайтед держави	Лас Вегас	3773	3 вежі (35, 29, 15 поверхів)
16	Shinagawa Prince Hotel	Японія	Токіо	3680	39 поверхів
17	Flamingo Las Vegas	Юнайтед держави	Лас Вегас	3626	28 поверхів
18	Atlantis Paradise Island	Багамські острови	рай Острів	3414	24 поверхи
19	Hilton Hawaiian Village	Юнайтед держави	Гонолулу	3386	7 веж
20	Disney's Port Orleans Riverside and French Quarter	Юнайтед держави	озеро Буена Vista	3056	Включає в себе багаторазові будівлі

Джерело:[58]

Додаток Б

Добрий день, ми проводимо опитування у готельно – ресторанному комплексі _____ м. Вінниця з метою підвищення конкурентних переваг готелю, що сприятиме поліпшенню задоволеності гостей готелю.

АНКЕТА

Просимо Вас оцінити готельний комплекс _____ за 5 –бальною шкалою, де 5 –максимум, 0 –мінімум.

1.Обслуговування	1	2	3	4	5
1.1. Комфорт					
1.2. Зручність					
1.3. Чистота					
1.4. Персонал					
1.5.Харчування					
2.Ціна					
2.1. Рівень цін					
2.2. Надання знижок					
2.3. Безкоштовні послуги					
2.4.Додаткові послуги					
2.5.Співвідношення ціна/якість					
3.Інфраструктура					
3.1. Бронювання					
3.2. Парковка					
3.3. Інтернет, Wi-Fi					
3.4.Конференц –зал					
3.5.Безпека					

Ваша відповідь дуже важлива для нас.

Дякуємо!