

Економіка

УДК 338.48

Богдан Наталія Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Bogdan Nataliya

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Tourism and Hotel Management
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Скляр Богдан Едуардович

*магістр
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Skliar Bohdan

*Master's Degree
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Резніченко Ілля Олегович

*магістр
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Reznichenko Illia

*Master's Degree
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО
БІЗНЕСУ: УКРАЇНА ТА ЄВРОПА**
**ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE HOTEL
BUSINESS: UKRAINE AND EUROPE**

***Анотація.** Вступ. У процесі формування ринкового середовища суб'єкти господарювання змушені забезпечувати ефективне функціонування своїх підприємств і швидко адаптуватися до нових умов. Зацікавленість підприємств в успіху на ринку підкреслює необхідність підвищення конкурентоспроможності, яка виступає як ключовий фактор виживання підприємств в умовах фінансово-економічної кризи та його подальшого ефективного розвитку.*

Метою даного дослідження є критичний огляд та систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх адаптація до готельного бізнесу, а також практичне випробування та оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств.

Метод (методологія). В статті задля досягнення поставленої мети використано низку загальнонаукових та спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, порівняння, метод експертних оцінок, інтегральний метод.

Результати. В дослідженні здійснено критичний огляд існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємств, на основі чого встановлено, що єдиний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств відсутній, немає загальноприйнятої класифікації методів, що використовуються для такої оцінки. Встановлено, що систематизація цих методів є необхідною умовою для отримання достовірних оцінок та розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що конкурентоспроможність готельної послуги визначається її здатністю ефективно поєднувати всі ці рівні послуг,

забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Це вимагає комплексного підходу до управління, маркетингу та стратегічного планування, щоб забезпечити сталий розвиток та відповідність сучасним вимогам ринку. Визначено, що конкурентоспроможність готельних підприємств визначається сукупністю чотирьох основних груп факторів: фактори, що характеризують підприємство, фактори, що характеризують послугу, фактори, що характеризують обслуговування, фактори, що характеризують маркетинг. Здійснено порівняльний аналіз функціонування готельного бізнесу в країнах Європи і в Україні на основі розрахунку цінових показників конкурентоспроможності ADR та RevPAR, отримано результати, які свідчать про низьку конкурентоспроможність готельного бізнесу в Україні у порівнянні з країнами Європи та деякими провідними країнами світу. Запропоновано систему критеріїв оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств, здійснено порівняльну оцінку конкурентоспроможності готельних підприємств Львова, що є елементом наукової новизни дослідження.

Висновки. За результатами дослідження встановлено необхідність розроблення специфічної методики оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу, що сприятиме підвищенню ефективності планування та організації їх діяльності. Оскільки рівень конкурентоспроможності готельного бізнесу України на сьогодні найнижчий серед Європейських країн, необхідний пошук напрямів його підвищення на основі принципів комплексності, безперервності, системності, науковості, цілеспрямованості.

Перспективи. Подальші дослідження у даній галузі мають бути спрямовані на розробку інтегрованих підходів до оцінки конкурентоспроможності. Це включає створення єдиної класифікації існуючих методів, їх адаптацію до специфіки різних галузей економіки, а

також розробку нових методів, що враховують сучасні тенденції та виклики ринкового середовища.

Ключові слова: готельний бізнес, конкурентоспроможність, оцінка конкурентоспроможності, цінові та нецінові показники конкурентоспроможності, стандартизовані показники конкурентоспроможності.

Summary. *Introduction. In the process of forming the market environment, business entities are forced to ensure the efficient functioning of their enterprises and quickly adapt to new conditions. The interest of enterprises in success on the market emphasizes the need to increase competitiveness, which acts as a key factor for the survival of enterprises in the conditions of the financial and economic crisis and its further effective development.*

The purpose of this study is a critical review and systematization of methods for assessing the competitiveness of enterprises, their adaptation to the hotel business, as well as practical testing and evaluation of the competitiveness of hotel enterprises.

Method (methodology). In order to achieve the goal, the article uses a number of general scientific and special methods: the method of theoretical generalization, abstract-logical, comparison, the method of expert evaluations, the integral method.

The results. The study carried out a critical review of the existing methods of assessing the competitiveness of enterprises, on the basis of which it was established that there is no single approach to the assessment of the competitiveness of enterprises, there is no generally accepted classification of methods used for such an assessment. It was established that the systematization of these methods is a necessary condition for obtaining reliable estimates and developing measures aimed at increasing the competitiveness of the enterprise. It has been proven that the competitiveness of a hotel service is determined by

its ability to effectively combine all these levels of services, ensuring high quality of service and meeting the needs of customers. This requires an integrated approach to management, marketing and strategic planning to ensure sustainable development and compliance with modern market requirements. It was determined that the competitiveness of hotel enterprises is determined by a set of four main groups of factors: factors characterizing the enterprise, factors characterizing the service, factors characterizing service, factors characterizing marketing. A comparative analysis of the functioning of the hotel business in European countries and in Ukraine was carried out based on the calculation of the price competitiveness indicators ADR and RevPAR, the results were obtained, which indicate the low competitiveness of the hotel business in Ukraine in comparison with the countries of Europe and some leading countries of the world. A system of criteria for assessing the competitiveness of hotel enterprises was proposed, a comparative assessment of the competitiveness of hotel enterprises in Lviv was carried out, which is an element of the scientific novelty of the study.

Conclusions. According to the results of the study, the need to develop a specific methodology for assessing the competitiveness of hotel business enterprises was established, which will contribute to increasing the efficiency of planning and organizing their activities. Since the level of competitiveness of the hotel business of Ukraine is currently the lowest among European countries, it is necessary to find directions for its improvement based on the principles of complexity, continuity, systematicity, scientificity, and purposefulness.

Key words: *hotel business, competitiveness, evaluation of competitiveness, price and non-price indicators of competitiveness, standardized indicators of competitiveness.*

Вступ. У процесі формування ринкового середовища суб'єкти господарювання змушені забезпечувати ефективне функціонування своїх

підприємств і швидко адаптуватися до нових умов. Зацікавленість підприємств в успіху на ринку підкреслює необхідність підвищення конкурентоспроможності пропонуванних товарів та послуг. Конкурентоспроможність виступає як ключовий фактор, який забезпечує не лише безпеку об'єкта (його виживання в умовах фінансово-економічної кризи та зниження попиту), але й його подальший ефективний розвиток.

У сучасних умовах ринкової економіки, підприємства стикаються з постійними змінами у зовнішньому середовищі, включаючи зміни в законодавстві, технологічні інновації, коливання попиту та інтенсифікацію конкуренції. Для забезпечення своєї життєздатності та стабільного розвитку, підприємства мають демонструвати високу гнучкість і здатність швидко реагувати на нові виклики. Це передбачає не лише модернізацію виробничих процесів та впровадження нових технологій, але й вдосконалення управлінських практик та підвищення кваліфікації персоналу.

Конкурентоспроможність підприємства є критично важливою для його успіху на ринку. Вона визначається здатністю підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для створення продуктів і послуг, які відповідають вимогам ринку та перевершують пропозиції конкурентів. Підвищення конкурентоспроможності включає в себе ряд стратегічних заходів, таких як аналіз ринку та конкурентів, інноваційний розвиток, оптимізація витрат, покращення якості продукції та послуг, а також ефективне управління маркетингом та брендингом.

Конкурентоспроможність є найважливішим чинником забезпечення безпеки підприємства. Уміння залишатися конкурентоспроможним дозволяє підприємству виживати в умовах економічної нестабільності, криз та зниження попиту. Крім того, висока конкурентоспроможність сприяє стабільному та ефективному розвитку підприємства, відкриває нові

можливості для розширення ринкової присутності, залучення інвестицій та підвищення прибутковості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження існуючих літературних джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Крім того, немає загальноприйнятої класифікації методів, що використовуються для такої оцінки. Систематизація цих методів є необхідною умовою для отримання достовірних оцінок та розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Більшість науковців, які займаються проблематикою конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг, не розробляють певну класифікацію методів оцінки, обмежуючись лише описом окремих методів. Така фрагментарність підходів ускладнює процес визначення та порівняння рівнів конкурентоспроможності різних підприємств.

Так, В.С. Уланчук [1] виділяє дві основні групи методів оцінки конкурентоспроможності: аналітичні методи та графічні методи та пропонує будувати систему показників конкурентоспроможності за певними ознаками та на основі їх визначення інтегрального показника.

1. Н.Б. Бідник [2] додає до зазначених вище наступні методи оцінки конкурентоспроможності: методи аналізу конкурентних переваг та матричні методи, проте не надає пояснень щодо об'єднання цих методів, оскільки методи аналізу конкурентних переваг можуть включати як матричні, так і графічні методи. Це вказує на необхідність більш чіткої та зрозумілої класифікації методів оцінки конкурентоспроможності, що враховує специфіку кожного з них.

Погребняк Д. В. [3] пропонує виділяти чотири основні групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств: матричні методи, методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства із використанням маркетингових та кваліметричних методів.

А. Кухарук [4] пропонує класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та за формою вираження результату оцінки.

Яцура В.В. [5] підтримує позицію щодо необхідності комплексного підходу в оцінці конкурентоспроможності підприємств. Він вважає, що основним недоліком матричних і графічних методів є їх нездатність забезпечити системний підхід до оцінки конкурентоспроможності. Ці методи не враховують різну вагу факторів, що впливають на конкурентоспроможність, що знижує їхню ефективність.

В.А. Літвінова [6] у своєму дослідженні пропонує низку методів оцінки конкурентоспроможності, які класифікує на основі семи ключових ознак, що дозволяє ефективно групувати методи оцінки та зазначає, що для підприємств сфери послуг необхідно враховувати специфіку їхньої діяльності та адаптувати існуючі методи оцінки для забезпечення їхньої ефективності та надійності.

Отже, для досягнення більш точних і надійних результатів оцінки необхідно враховувати як джерела отримання даних, так і специфіку галузі, в якій функціонує підприємство. Підходи до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств недостатньо розроблені. Створення ефективного методу оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств, адаптованого до сучасних ринкових умов, є ключовим завданням для забезпечення ефективного розвитку підприємств готельного бізнесу у конкурентному середовищі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відсутність єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств ускладнює процес розробки ефективних стратегій для підвищення їх конкурентоспроможності у сучасному мінливому

середовищі. Систематизація та інтеграція існуючих методів, а також їх адаптація до готельного бізнесу, є необхідним кроком для забезпечення об'єктивності оцінок та ефективного управління конкурентними перевагами. Це дозволить підприємствам готельного бізнесу більш успішно конкурувати на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Метою даного дослідження є критичний огляд та систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх адаптація до готельного бізнесу, а також практичне випробування та оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість фахівців наголошують на необхідності створення чіткої систематизації та класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємств та створення єдиних підходів до оцінки конкурентоспроможності в сфері послуг, зокрема, в готельному бізнесі.

Матричні та графічні методи часто використовуються для візуалізації конкурентних позицій підприємства. Проте, ці методи мають низку суттєвих недоліків:

1. Відсутність системного підходу: ці методи не забезпечують комплексного аналізу конкурентоспроможності, оскільки не враховують всі аспекти діяльності підприємства.

2. Ігнорування ваги факторів: важливість окремих факторів конкурентоспроможності може варіюватися, але матричні та графічні методи не завжди це враховують, що може призводити до неточних оцінок [6].

Більшість науковців пропонують використовувати для оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств метод експертних оцінок. Рейтинговий та індексний, а також інтегральний методи.

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств є ключовим для їх успішного розвитку. Незважаючи на недоліки матричних і графічних методів, індексні методи та метод бенчмаркінгу забезпечують більш точну та надійну оцінку. Враховуючи різні аспекти діяльності підприємства, ці методи дозволяють розробити ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід сприяє більш точному вибору методу залежно від специфіки підприємства та його ринкових умов. Проте, застосування цієї класифікації до методів оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери послуг може бути обмеженим [7].

Окрім того, господарство сфери послуг має ряд відмінностей від інших галузей. Підприємства сфери послуг надають специфічні товари і послуги, які іноді неможливо розрізнити одне від одного. Це ускладнює оцінку конкурентоспроможності окремих видів продукції та послуг. Також експериментальні методи стають надзвичайно складними для застосування через специфіку діяльності підприємств сфери послуг.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства потребує більш широкого підходу, що враховує всі аспекти його діяльності, зокрема, специфіку сфери послуг.

Однією з критичних оцінок класифікації, запропонованої В.А. Літвіною, є її складність. Наведена кількість класифікаційних ознак не є вичерпною. У сучасному етапі розвитку економічної науки неможливо класифікувати всі методи оцінки конкурентоспроможності у їхній повноті. Глибше дослідження методів може призвести до виявлення безлічі факторів, які впливають на конкурентоспроможність, що може значно розширити класифікацію методів [6].

Окрім того, господарство сфери послуг має ряд відмінностей від інших галузей. Підприємства сфери послуг надають специфічні товари і

послуги, які іноді неможливо розрізнити одне від одного. Це ускладнює оцінку конкурентоспроможності окремих видів продукції та послуг. Також експериментальні методи стають надзвичайно складними для застосування через специфіку діяльності підприємств сфери послуг [8].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства потребує більш широкого підходу, що враховує всі аспекти його діяльності, зокрема, специфіку сфери послуг.

Значну увагу слід звернути на ідею С.І. Савчука, яка підкреслює необхідність детального аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Автор акцентує на важливості дослідження сильних і слабких сторін підприємства для оцінки його можливостей у конкурентній боротьбі та розробці стратегій для підвищення конкурентоспроможності [9].

Багато дослідників розділяють фактори конкурентоспроможності на зовнішні та внутрішні. Конкурентоспроможність готельних послуг можна розглядати як сукупність різноманітних елементів, що визначають їх привабливість та ефективність. Формула, яка описує конкурентоспроможність, включає такі компоненти, як якість, ціна та рівень обслуговування. Серед ключових аспектів конкурентоспроможності готелів можна виділити конкурентоспроможність послуг, імідж (бренд) та сегментування [11].

Таким чином, конкурентоспроможність готельного підприємства можна виразити формулою, яка враховує всі зазначені вище компоненти. Це дозволяє комплексно оцінити стан підприємства на ринку, виявити його сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективну стратегію для підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

$$\text{КСП} = f(\Pi, H, T, \Phi, M, Y) \quad (1)$$

де КСП – конкурентоспроможність підприємства;

П – персонал;

Н – науково-дослідна база;

Т – техніко-технологічна база;

Ф – фінансові ресурси;

М – система маркетингу;

У – система менеджменту (управління).

Конкурентоспроможність готельної послуги визначається її здатністю ефективно поєднувати всі ці рівні послуг, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Це вимагає комплексного підходу до управління, маркетингу та стратегічного планування, щоб забезпечити сталий розвиток та відповідність сучасним вимогам ринку.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність готельних підприємств визначається сукупністю чотирьох основних груп факторів: фактори, що характеризують підприємство [11]; фактори, що характеризують послугу; фактори, що характеризують обслуговування; фактори, що характеризують маркетинг.

Крім того, маркетингові характеристики діяльності готелів включають аналіз ринку, оцінку конкурентів та розробку стратегії конкурентної боротьби, зокрема через цінову політику (рис. 1).

Усі показники, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності готельного бізнесу, за змістом можна розподілити на цінові та нецінові.

Для подальшого аналізу діяльності готельного ринку країн Європи доцільно звернутися до показника середньодобової ціни номера (ADR,

"Average Daily Room Rate"). В готельному бізнесі не існує єдиного базового тарифу, оскільки ціни залежать від багатьох змінних факторів, таких як сезонність та застосування динамічного ціноутворення. Це означає, що готелі повинні постійно реагувати на ринкові умови та експериментувати з тарифами для досягнення оптимальних результатів.

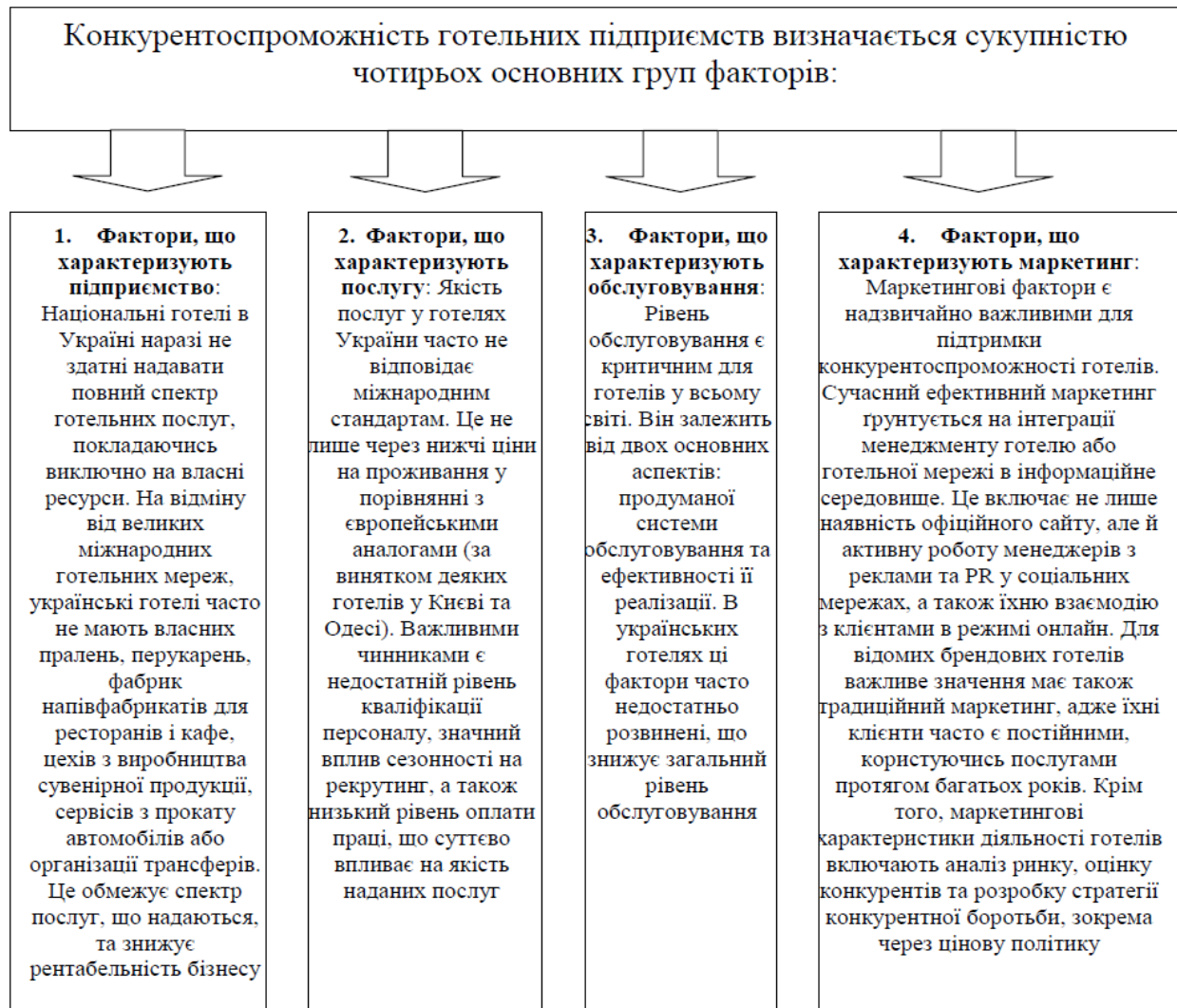


Рис. 1. Фактори конкурентоспроможності готельних підприємств

Джерело: розроблено авторами

Показник ADR обчислюється як відношення виручки від продажу номерного фонду до кількості проданих номерів. Він є важливим індикатором фінансової ефективності готельного підприємства, оскільки відображає середню ціну, за яку продаються номери у певний період.

Аналіз ADR дозволяє оцінити, наскільки успішно готель використовує свою номерну базу та як ефективно він керує ціноутворенням.

Враховуючи мінливість попиту та пропозиції на готельні послуги, використання показника ADR є критично важливим для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Отже, показник ADR є важливим інструментом для глибокого аналізу та ефективного управління готельними підприємствами, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень щодо ціноутворення та маркетингових стратегій.

Аналіз основних показників конкурентоспроможності готельних підприємств представлено в табл. 1-2 та на рис. 2-3.

Таблиця 1

Аналіз динаміки показника середньої ціни за номер (ADR) готельних підприємств Європи

Рік	ADR, дол. США	Приріст		Темп росту		Темп приросту, %	
		$\Delta\alpha$	$\Delta\beta$	$Tr\alpha$	$Tr\beta$	$Tnpr\alpha$	$Tnpr\beta$
2012	108,05	-	0,00	-	1,00	-	0,00
2013	132,95	24,90	24,90	1,23	1,23	23,04	23,04
2014	128,07	-4,88	20,02	0,96	1,19	-3,67	18,53
2015	139,78	11,71	31,73	1,09	1,29	9,14	29,37
2016	125,2	-14,58	17,15	0,90	1,16	-10,43	15,87
2017	136,14	10,94	28,09	1,09	1,26	8,74	26,00
2018	121,34	-14,80	13,29	0,89	1,12	-10,87	12,30
2019	119,28	-2,06	11,23	0,98	1,10	-1,70	10,39
2020	114,65	-4,63	6,60	0,96	1,06	-3,88	6,11
2021	118,23	3,58	10,18	1,03	1,09	3,12	9,42
2022	139,42	21,19	31,37	1,18	1,29	17,92	29,03

Джерело: складено авторами за [13]

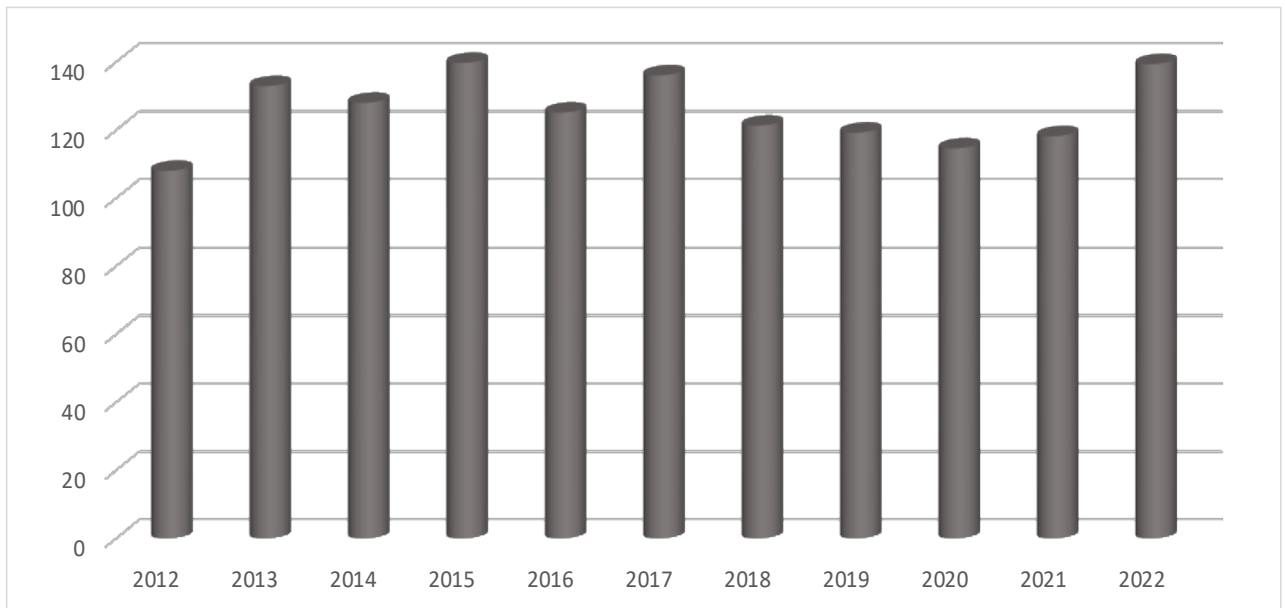


Рис. 2. Аналіз динаміки показника середньої ціни за номер (ADR) готельних підприємств Європи

Джерело: складено авторами за [13]

Розглянемо показник RevPAR ("Revenue per Available Room"), який є одним із найважливіших індикаторів у готельному бізнесі, оскільки він втілює всю політику продажів і операційної ефективності. RevPAR розраховується як відношення виручки від продажу номерного фонду до кількості всіх доступних номерів у готелі.

Іншими словами, RevPAR дорівнює середньодобовій ціні номера (ADR), помноженій на рівень завантаження (коефіцієнт заповнюваності номерів). Цей показник надає вичерпну інформацію про ефективність використання номерного фонду готелю, оскільки він враховує як ціни, так і завантаження [12].

Таким чином, RevPAR є ключовим показником для стратегічного планування в готельному бізнесі. Він забезпечує комплексний погляд на фінансову діяльність готелю, дозволяючи керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації операцій та підвищення конкурентоспроможності на ринку (табл. 2. та рис. 3).

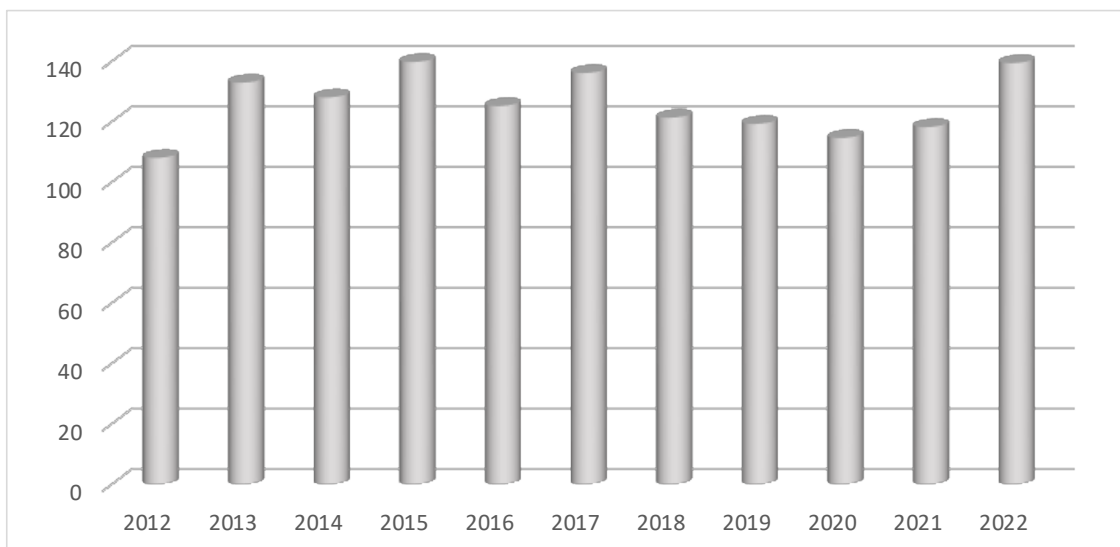
Таблиця 2

**Аналіз динаміки показника виручки номерного фонду за один номер
(RevPAR) готельних підприємств Європи**

Рік	ADR, дол. США	Приріст		Темп росту		Темп приросту, %	
		Δu	Δb	Tru	Trb	$Tpru$	$Tprb$
2012	69,13	-	0,00	-	1,00	...	0,00
2013	80,46	11,33	11,33	1,16	1,16	16,39	16,39
2014	82,31	1,85	13,18	1,02	1,19	2,30	19,07
2015	92,43	10,12	23,30	1,12	1,34	12,29	33,70
2016	86,27	-6,16	17,14	0,93	1,25	-6,66	24,79
2017	91,75	5,48	22,62	1,06	1,33	6,35	32,72
2018	83,2	-8,55	14,07	0,91	1,20	-9,32	20,35
2019	83,45	0,25	14,32	1,00	1,21	0,30	20,71
2020	80,51	-2,94	11,38	0,96	1,16	-3,52	16,46
2021	85,01	4,50	15,88	1,06	1,23	5,59	22,97
2022	100,92	15,91	31,79	1,19	1,46	18,72	45,99

Джерело: складено авторами за [13]

Розподіл виручки від номерного фонду за один готельний номер світової готельної індустрії за 2012-2022 рр. за регіонами світу здійснювався достатньо нерівномірно. Наприклад, Азіатсько-Тихоокеанський регіон продемонстрував зниження після, а частково Європейський та Американський та регіони зростали (табл. 3).



**Рис. 3. Аналіз динаміки показника виручки номерного фонду за один номер
(RevPAR) готельних підприємств Європи**

Джерело: складено авторами за [13]

Таблиця 3

Структура готельного сектору за країнами Європи у 2022 році

№	Країна	Кількість місць у		Рівень завантаження готелів	
		од.	місце	%	місце
1	Австрія	291 046	8	55,0	15
2	Бельгія	58 968	21	н. д.	-
3	Болгарія	123 420	14	57,1	12
4	Велика Британія	874 285	4	70,2	5
5	Греція	409 873	7	50,7	20
6	Данія	46 653	22	62,0	8
7	Естонія	16 208	27	55,0	15
8	Ірландія	64 643	19	71,0	4
9	Ісландія	14 517	28	н. д.	-
10	Іспанія	924 174	3	67,07	6
11	Італія	1 086 910	1	48,8	23
12	Кіпр	41 805	23	74,6	2
13	Латвія	13 045	30	44,8	25
14	Литва	13 965	29	53,7	19
15	Ліхтенштейн	707	34	н. д.	-
16	Люксембург	7 535	33	45,16	24
17	Македонія	9 335	32	н. д.	-
18	Мальта	18 785	26	76,7	1
19	Нідерланди	124 049	13	71,8	3
20	Німеччина	963 339	2	62,07	7
21	Норвегія	87 578	16	н. д.	-
23	Польща	162 512	9	48,9	22
24	Португалія	153 971	10	56,98	13
25	Румунія	114 389	15	43,97	26
26	Сербія	н. д.	-	н. д.	-
27	Словаччина	40 088	24	39,94	27
28	Словенія	22 908	25	55,6	14
29	Туреччина	445 249	6	н. д.	-
30	Угорщина	73 736	18	55,0	15
31	Фінляндія	59 104	20	54,76	18
32	Франція	660 017	5	61,2	9
33	Хорватія	79 984	17	59,2	10
34	Чехія	137 318	12	49,8	21
35	Чорногорія	н. д.	-	н. д.	-
36	Швейцарія	140 331	11	н. д.	-
37	Швеція	12 948	31	58,27	11

Джерело: складено авторами за [13]

Доповнимо оцінювання конкурентоспроможності готельного бізнесу неціновими факторами.

Сучасний підхід до оцінки міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств повинен включати багато інших аспектів: імідж та бренд готелю; якість обслуговування; інноваційність; маркетинг; ефективність управління ресурсами тощо.

Таким чином, сучасні підходи до формування та оцінки конкурентоспроможності готелів вимагають врахування широкого спектра факторів, що виходять за межі традиційних економічних моделей. Це дозволить забезпечити стійке зростання та розвиток готельного бізнесу в умовах глобальної економіки та висококонкурентного ринку.

У таблиці 4 наведено один з основних параметрів ефективності функціонування готелів – рівень завантаження, який також є одним з показників конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Таблиця 4

Порівняння рівня завантаження готелів в Україні та провідних країнах світу

Країни світу	Коефіцієнт завантаження, %	Різниця між коефіцієнтом завантаження в Україні та окремих країнах світу
Україна	24,3	–
Польща	48,9	-24,6
Туреччина	51,2	-26,9
Італія	48,8	-24,5
Франція	61,2	-36,9
Велика Британія	70,2	-45,9
США	63,7	-39,4

Джерело: складено авторами за [13]

Але для комплексного оцінювання конкурентоспроможності не можна використовувати тільки цінові фактори.

Такий підхід до формування конкурентоспроможності є нестратегічним, а тактичним або ж короткостроковим. Порівняно зі

столицями найрозвинутіших країн світу, стандартні номери в Україні є дорожчими за окремі європейські аналоги. Це пояснюється тим, що стан більшості готелів України залишається на рівні, далекому від світових стандартів. Неефективний менеджмент у готельних підприємствах не забезпечує зростання рівня продажу номерного фонду та розширення переліку додаткових послуг. Вітчизняні готелі пропонують значно менший спектр додаткових послуг порівняно з європейськими готелями, де клієнтам надається понад 80 видів додаткових послуг. За статистикою, в Україні готелі надають лише три-чотири основні додаткові послуги: ресторан, кафе або бар, автостоянку, сауну та пральню. У світовій практиці більше 60% доходів генеруються саме від додаткових послуг, тоді як в Україні цей показник становить менше п'ятої частини загальних доходів готелів. Це свідчить про низький рівень міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств.

Порівняння середньої ціни реалізації готельного номеру «люкс» і «стандарт» в Україні та інших столицях світу дозволяє зробити висновок про недосконалість ціноутворення та завищення цін на основну готельну послугу – оренду номера. Це, ймовірно, призведе до зниження цін і, як наслідок, до підвищення конкурентоспроможності українських готелів.

Наведемо оцінку нецінових факторів конкурентоспроможності готельних підприємств для України та провідних країн світу (табл. 5). Дані було частково використано з сайтів IHRA та HoReCa-Україна та доповнено оцінками авторів дослідження. Критерії оцінювання обрано з урахуванням досліджень HoReCa-Україна та на основі аналізу наукових праць з питань конкурентоспроможності в готельній галузі.

Таблиця 5

**Експертне оцінювання нецінових факторів конкурентоспроможності
готельних підприємств для України та провідних країн світу**

Країни світу	Комунікативний маркетинг	Якість послуг	Якість обслуговування	Репутація (імідж)	Усереднений показник нецінових факторів
Україна	7	6	7	5	6,25
Польща	8	8	8	7	7,75
Туреччина	9	9	8	7	8,25
Італія	9	9	8	10	9,0
Франція	9	8	8	10	8,75
Велика Британія	8	8	7	10	8,25
США	10	9	8	9	9,0

Джерело: розроблено авторами із використанням [14; 15]

Стандартизовані показники конкурентоспроможності надано в табл. 6 та на рис. 4.

Таблиця 6

**Стандартизовані показники конкурентоспроможності готельних
підприємств для України та провідних країн світу**

Країни світу	Стандартизований показник конкурентоспроможності готельних	Місце в рейтингу
Україна	0,593	7
Польща	0,786	6
Туреччина	0,812	5
Італія	0,88	2
Франція	0,864	3
Велика Британія	0,823	4
США	0,859	1

Джерело: розроблено авторами

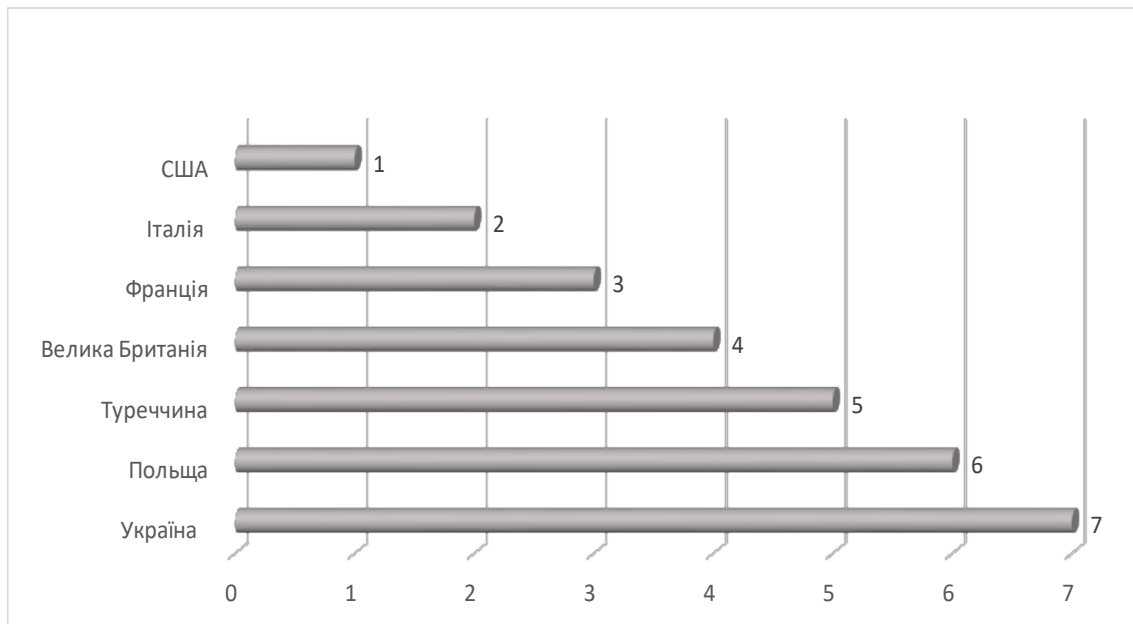


Рис. 4. Рейтинг країн світу за рівнем конкурентоспроможності готельного господарства

Джерело: розроблено авторами

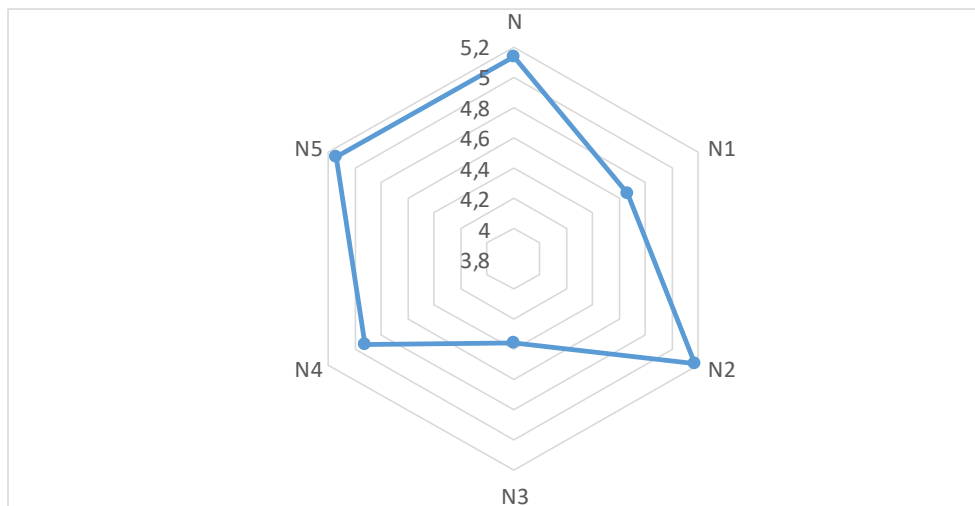
Запропонована методика визначення конкурентоспроможності використана для оцінки конкурентоспроможності готелю N у порівнянні із готелями N₁, N₂, N₃, N₄, N₅ (табл. 7 та рис. 5).

Таблиця 7

Стандартизовані показники конкурентоспроможності готельних підприємств Львова

Показники	N	N ₁	N ₂	N ₃	N ₄	N ₅
ADR	0,78	0,82	0,64	0,67	0,79	0,91
RevPAR	0,84	0,72	0,87	0,68	0,81	0,75
Комунікативний маркетинг	0,91	0,85	0,91	0,76	0,79	0,73
Якість послуг	0,89	0,76	0,89	0,81	0,93	0,85
Якість обслуговування	0,79	0,67	0,92	0,68	0,82	0,78
Репутація (імідж)	0,93	0,84	0,95	0,76	0,79	0,92
Загальний рівень конкурентоспроможності	5,14	4,66	5,18	4,36	4,93	5,14

Джерело: розроблено авторами



**Рис. 5. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств
Львова**

Джерело: розроблено авторами

Отже, для комплексного оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств необхідно враховувати як цінові, так і нецінові фактори: якість послуг, якість обслуговування, якість маркетингових комунікацій та репутація або імідж підприємства. Це дозволить покращити процеси планування та організації діяльності підприємств готельного бізнесу, а також контроль за дотриманням та підвищенням ефективності їх функціонування.

Висновки. За результатами проведеного дослідження здійснено критичний огляд існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємств, на основі чого встановлено, що єдиний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств відсутній, немає загальноприйнятої класифікації методів та визначено, що систематизація цих методів є необхідною умовою для отримання достовірних оцінок та розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Здійснено порівняльний аналіз функціонування готельного бізнесу в країнах Європи і в Україні на основі розрахунку цінових показників

конкурентоспроможності ADR та RevPAR, отримано результати, які свідчать про низьку конкурентоспроможність готельного бізнесу в Україні у порівнянні з країнами Європи та деякими провідними країнами світу.

Запропоновано систему критеріїв оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств, що містять як цінові, так і нецінові параметри, здійснено порівняльну оцінку конкурентоспроможності готельних підприємств Львова, що є елементом наукової новизни дослідження. За результатами розрахунків встановлено, що готельний бізнес України має найнижчий рівень конкурентоспроможності у порівнянні з країнами Європи та деякими провідними країнами світу.

Подальші дослідження у цій галузі мають бути спрямовані на розробку інтегрованих підходів до оцінки конкурентоспроможності. Це включає створення єдиної класифікації існуючих методів, їх адаптацію до специфіки різних галузей економіки, а також розробку нових методів, що враховують сучасні тенденції та виклики ринкового середовища.

Література

1. Уланчук В.С. Конкуренція та методи визначення конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету*. 2009. Вип. 70, Ч. 2 – Економіка. С. 22-26.
2. Бідник Н.Б. Математичні методи оптимізації конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.11. Львів. нац. ун-т імені Івана Франка. Львів, 2007. 18 с.
3. Погребняк Д.В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/370> (дата звернення: 28.07.2024).
4. Кухарук А.Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Проблеми системного*

підходу в економіці. 2011. № 1. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1 (дата звернення: 28.07.2024).

5. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2011. Вип. 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf (дата звернення: 28.07.2024).

6. Літвінова В.О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. *Бізнес Інформ*. 2012. № 4. С. 53-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_4_17 (дата звернення: 29.07.2024).

7. Леонт'єва Ю.Ю., Рудакова К.А. Дослідження можливості використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств., *Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. Серія: Економічні науки*. Харків: «Техніка», 2012. № 102. С. 499-503.

8. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 16-17.

9. Савчук С.І. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності промислової продукції і виробника на регіональних ринках (на прикладі металургійної промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.. екон. наук. спец. 08.07.01 – Економіка промисловості. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2002. 23 с.

10. Kezner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling 10th ed. New York, 2009. 1121 p.

11. Скорина Т.М., Коротун С.І., Коротун О.П., Конарівська О.Б. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на ринку України: монографія. Рівне: Видавець О. Зень, 2019. 170 с.

12. Аналітика готелю з EasyMS. *EasyMS*. URL:

<https://easymys.ua/tpost/tjb782yky1-analtika-gotelyu-z-easymys> (дата звернення: 29.07.2024).

13. Travel and tourism in Europe – statistics & facts. *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/3848/travel-and-tourism-in-europe/#topicOverview> (дата звернення: 29.07.2024).

14. *IHRA: офіційний сайт*. URL: <https://www.ih-ra.org/hospitality-all.php> (дата звернення: 29.08.2024).

15. *HoReCa Ukraine: офіційний сайт*. URL: <https://horeca-ukraine.com> (дата звернення: 29.08.2024).

References

1. Ulanчук, V.S. (2009). Konkurentsiiia ta metody vyznachennia konkurentospromozhnosti [Competition and methods of determining competitiveness]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu*. Vyp. 70, Ch. 2 – Ekonomika [in Ukrainian].

2. Bidnyk, N.B. (2007). Matematychni metody optymizatsii konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Mathematical methods of optimizing the competitiveness of the enterprise]: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk.; Lviv. nats. un-t imeni Ivana Franka. Lviv [in Ukrainian].

3. Pohrebniak, D.V. (2012). Teoretychni aspekty metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpryemstv [Theoretical aspects of methods of assessing the competitiveness of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/370> [in Ukrainian].

4. Kukharuk, A.D. (2011). Klasyfikatsiia ta anliz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpryemstv [Classification and analysis of methods for assessing the competitiveness of industrial enterprises] *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. № 1. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1 [in Ukrainian].

5. Yatsura, V.V., & Zamroz, M.V. (2011). Analiz metodiv otsinky

konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Analysis of methods for assessing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*. Vyp. 2. URL:

http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf [in Ukrainian].

6. Litvinova, V.O. (2012). Hrafichni metodi doslidzhennia u analizi rivnia konkurentospromozhnosti produktsii [Graphic research methods in the analysis of the level of competitiveness of products]. *Biznes Inform.* № 4. S. 53-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_4_17 [in Ukrainian].

7. Leontieva, Yu.Iu., & Rudakova, K.A. (2012). Doslidzhennia mozhlyvosti vykorystannia isnuuiuchykh metodiv otsinky konkurentospromozhnosti dlia hotelnykh pidpriemstv [Study of the possibility of using existing methods of assessing competitiveness for hotel enterprises]. *Komunalne hospodarstvo mist: naukovo-tekhnichnyi zbirnyk. Serii: Ekonomichni nauky.* № 102. S. 499-503 [in Ukrainian].

8. Haiduk, V. A. (2007). Konkurentozdatnist v umovakh suchasnoho rynku [Competitiveness in the conditions of the modern market]. *Ekonomika ta derzhava.* № 2. S. 16-17 [in Ukrainian].

9. Savchuk, S.I. (2002). Otsinka ta analiz konkurentospromozhnosti promyslovoi produktsii i vyrobnyka na rehionalnykh rynkakh (na prykladi metalurhiinoi promyslovosti Ukrainy) [Assessment and analysis of the competitiveness of industrial products and manufacturers in regional markets (using the example of the metallurgical industry of Ukraine)]: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk. spets. Odesa: Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy [in Ukrainian].

10. Kezner, H. (2009). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling 10th ed. New York.

11. Skoryna, T.M., Korotun, S.I., Korotun, O.P., & Konarivska, O.B. (2019). Mizhnarodna konkurentospromozhnist hotelnykh pidpriemstv na rynku Ukrainy: monohrafiia [International competitiveness of hotel enterprises on the

market of Ukraine: monograph] Rivne: Vydavets O. Zen [in Ukrainian].

12. Analityka hoteliu z EasyMS. *EasyMS* URL:
<https://easymys.ua/tpost/tjb782yky1-analtika-gotelyu-z-easymys> [in Ukrainian].

13. Travel and tourism in Europe – statistics & facts. (2024). *Statista*.
URL: <https://www.statista.com/topics/3848/travel-and-tourism-in-europe/#topicOverview>.

14. *IHRA: ofitsiinyi sait*. URL: <https://www.ih-ra.org/hospitality-all.php>.

15. *HoReCa Ukraine: ofitsiinyi sait*. URL: <https://horeca-ukraine.com> [in Ukrainian].