

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА  
РОБОТА**

на тему:

**Стратегія виходу готельної мережі на ринок  
Азербайджану**

Студента 2 курсу, 3м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Кара-Мустафа  
Ганна Сергіївна

\_\_\_\_\_ підпис  
студента

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ підпис  
керівника

Салімон  
Ольга  
Миколаївна

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

\_\_\_\_\_ підпис  
гаранта

Іванівна

Київ 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА РИНОК АЗЕЙБАРДЖАНУ .....	6
1.1. Сутність та види стратегій виходу на нові ринки.....	6
1.2. Історичні аспекти готельного ринку Азербайджану .....	11
1.3. Теоретичні аспекти формування стратегії виходу готельної мережі на нові ринки .....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИХОДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «REIKARTZ HOTEL GROUP» НА РИНОК АЗЕРБАЙДЖАНУ .....	19
2.1. Характеристика готельної мережі «Reikartz Hotel Group» .....	19
2.2. Аналіз сучасного стану готельного ринку Азербайджану .....	32
2.3. Передумови формування стратегії виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану.....	35
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «REIKARTZ HOTEL GROUP» НА РИНОК АЗЕРБАЙДЖАНУ .....	44
3.1. Стратегія виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану .....	44
3.2. Оцінка ефективності розробленої стратегії виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану .....	48
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Готельний бізнес-специфічний сегмент готельної індустрії, характерною особливістю якого є високий ступінь інтернаціоналізації капіталу.

У деяких країнах готельний бізнес є першорядним, а іноді, навіть єдиним джерелом надходжень у державний бюджет. За останні роки світова індустрія гостинності пре-зазнала чимало змін, які не могли не торкнутися і готельного ринку. Нові тенденції відзначаються як в сегменті традиційних готелів, так і в нових сегментах.

Зміни традиційних готелів обумовлені необхідністю відповідати мінливим потребам туристів по всьому світу. Поряд з цим, його активність в окремо взятій країні сприяє доступу до міжнародного інвестиційного капіталу і більш глибокої інтеграції у світову економіку. Глобалізація - неминучий процес, який об'єднує світ і перетворює його в єдину систему. Глобалізація стирає кордони для більшості послуг, створюючи загальний світовий ринок. Навіть перебуваючи на власному ринку, компанії змушені вести запеклу конкурентну боротьбу з іноземними гравцями. Освоєння нових ринків підвищує конкурентоспроможність компанії, а також допомагає знизити ризики, з якими компанія виробник може зіткнутися в межах своєї країни.

Вихід на нові ринки - одне з найважливіших завдань сучасних готельних ланцюгів, а його здійснення є суто індивідуальним для кожної компанії [1]. На даний момент «Reikartz Hotel Group», планує вихід на ринок Азербайджану. Головним драйвером розширення присутності «Reikartz Hotel Group» на зарубіжних ринках є збільшення числа потенційних можливостей для компанії від значного зростання виручки. На погляд аналітиків компанії, ринок Азербайджану виглядає привабливо[2]. Готельний ринок Азербайджану на даний час переживає стрімкий розвиток. Актуальність



обраної теми дослідження обумовлюється пропозицією компанії відповідної стратегії для виходу на новий ринок.

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі готельному бізнесу приділяється помітно менша увага, ніж іншим сферам бізнесу. Значний внесок в дослідження стану готельного господарства та туризму, зробили такі науковці, як: Барановський В. А., Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганич Н. М., Забуранна Л. В., Єфімова О. П., Єфімова Н. А. При цьому, у більшості наукових праць, власне готельний бізнес виступає не в якості самостійного об'єкта дослідження, а лише як другорядний елемент більш загальної сфери - туризмі. Між тим готельний бізнес, який історично виник і розвивався протягом багатьох століть як особлива сфера економічної діяльності, і в даний час, навіть придбавши міжгалузевої та міжнародний характер, зберігає певні специфічні риси, які вимагають розгляду його в якості самостійного предмета наукового дослідження.

**Метою роботи** є розробка стратегії щодо виходу «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність та види стратегій виходу на нові ринки;
- дослідити історичні аспекти готельного ринку Азербайджану;
- вивчити теоретичні аспекти формування стратегії виходу готельної мережі на нові ринки;
- провести аналіз сучасного стану готельного ринку Азербайджану;
- дослідити передумови формування стратегії виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану;
- розробити стратегію виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану
- оцінити ефективність розробленої стратегії виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану.

**Об'єктом роботи** є готельна мережа «Reikartz Hotel Group».

**Предметом роботи** є стратегія виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану.

**Методи дослідження.** При вирішенні поставлених у роботі завдань використовувалися різні методи і прийоми економічного аналізу - порівняння, деталізації, анкетування, опитування і вибіркового спостереження, а також системний підхід, метод наукової абстракції та ін.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові публікації та монографічні видання вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні дані Державного комітету статистики Азербайджану, Міністерства економіки Азербайджану та України, Інтернет-ресурси, дані підприємства.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у обґрунтуванні основних напрямів формування стратегії виходу готельної мережі на нові ринки.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у розробці науково-методичних та практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу готельної мережі на нові ринки.

**Публікації.** Результати випускної кваліфікаційної роботи були опубліковані у науковій статті «Стратегія виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану» 2019 р., КНТЕУ.

**Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається з введення, трьох розділів, що містять 8 параграфів, укладення та списку використаної літератури.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА РИНОК АЗЕЙБАРДЖАНУ

### 1.1. Сутність та види стратегій виходу на нові ринки

Критерієм класифікації стратегій виходу на новий ринок на міжнародний рівень може виступати декілька факторів. Розглянемо їх усі.

1. Типу конкурентних стратегій.
2. Методу проникнення.
3. Ступінь ризику управління, якій піддається компанія.
4. Рівня розвитку готельних послуг в країні проникнення, цільових груп споживачів готельних послуг в регіоні та критеріїв територіальної організації готельних послуг для туристів, транзитників, бізнесменів

1. Стратегії проникнення на нові ринки базуються на конкурентних стратегіях. Побудова концепції вироблення стратегії проникнення на нові ринки базується на вивченні конкурентних стратегій, що реалізуються лідерами ринку, претендентами на лідерство, послідовниками (веденими), новачками [9].

Стратегії можуть відрізнятися також за своїм характером. У цьому відношенні можна виділити три види стратегій **наступальну**, наступально-оборонну (стратегію стабілізації), і оборонну (стратегію виживання). Зазвичай наступальний характер мають стратегії зростання і помірного зростання наступально-оборонний — комбінована стратегія чисто оборонний — стратегія скорочення діяльності. [14, с. 111] При цьому використовуються матриця «товари/ринки» В. Ансоффа (стратегія проникнення на ринок; розвиток ринку; розробка товару; диверсифікація), матриця Бостонської консультативної групи (поділ товарів на «зірок», «дійних корів», «важких дітей», «собак»), загальна стратегічна модель М. Портера (стратегія лідерства в зниженні витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування



(концентрації); інноваційні стратегії П. Друкером (стратегія прориву і масованого удару; стратегія швидкого і несподіваного нападу; стратегія пошуку і захоплення «екологічної ніші»; стратегія зміни економічних характеристик продукту, ринку або галузі); класифікація стратегій конкуренції (глобальні, корпоративні, функціональні); конкурентні стратегії за ступенем охоплення товарного ринку і пристосування до нього (силова (віолентна), нішева (патієнтна), пристосувальна (комутантна); піонерська (експлерентна)). В рамках дослідження пропонується включити в комплексну маркетингову стратегію:

- проникнення на зовнішні ринки з розширенням кордонів «старий товар - новий ринок»;
- стратегію "наступу", яка передбачає активну, агресивну позицію фірми і має на меті завоювати і розширити ринкову частку на зарубіжному ринку;
- макроекономічні показники і характеристики країни (грошово-кредитна політика держави, оподаткування і митне регулювання, зовнішньоторговельна політика, рівень інфляції, обсяг платоспроможного попиту), результативність діяльності міжнародних організацій і дію міждержавних угод;
- структуру і тип конкуренції на ринку (об'єкті атаки), ступінь еластичності попиту.

2. В залежності від методу виходу на новий ринок класифікують: експортна діяльність, посередництво ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво, спільне підприємство, злиття і придбання, бізнес «з нуля» - в діловому спілкуванні називається терміном «green field strategy», що означає розширення бізнесу компанії на зовнішній ринок через побудову нового виробничого об'єкта.

3. Ступінь ризику управління, якій піддається компанія. Можна виділити три види ризику: (1) Ризик втрати контролю над основними функціями, такими як виробництво, маркетинг і т. д. (2) Ризик

невідповідності реалізації оперативної стратегії порівняно з головною компанією. Даний ризик пов'язаний з тим, що транснаціональні компанії можуть дотримуватися стратегії переливу прибутку, отриманої в одній країні, на інший ринок в іншій країні для підтримки потрібного рівня конкурентоспроможності. Конфлікт інтересів може виникати у випадку, якщо створена структура компанії на зарубіжному ринку буде оперувати в суперечність із загальною стратегією компанії, мотивуючи свої дії відмовою від збиткової діяльності (3) Ризик втрати контролю над ноу-хау, що становить головну конкурентну перевагу компанії Таким чином, можна виділити три групи стратегій залежно від ризику управління (табл.1)

Таблиця 1. Класифікація стратегій виходу на нові ринки

Група Ризик управління низький	Стратегії виходу на нові ринки
	Експорт: прямий
	Контрактне виробництво
	Дочірна компанія: встановлення нової компанії
Ризик управління середній	Контракт на управління
	Експорт: непрямий
Ризик управління високий	Дочірна компанія: поглинання
	Спільне підприємство
	Ліцензування
	Франчайзинг
	Стратегічний альянс

Розглянемо стратегії в кожній групі більш докладно.

1. Група «Ризик низький управління»: Експорт: прямий Контрактне виробництво Дочірна компанія: встановлення нового підприємства на зарубіжному ринку Управління за контрактом (1) Стратегія прямого експорту. (2) Контрактне виробництво. Контрактне виробництво (субпідряд) використовується в разі, коли компанія укладає договір з іншим підприємством з приводу виготовлення різних виробів і надання послуг. (3) Дочірна компанія: встановлення нового підприємства на зарубіжному ринку. Великою перевагою даної стратегії є можливість компанії створити ту структуру підприємства. 2. Група «ризик управління середній»: експорт: непрямий дочірна компанія: поглинання спільне підприємство. Управління за



контрактом (1) Стратегія непрямого експорту. (2) Створення дочірньої компанії шляхом поглинання. Поглинання мають три основні переваги. 3. Група «ризик управління високий»: спільне підприємство ліцензування Франчайзинг стратегічний альянс (1) спільне підприємство. Створення спільного підприємства передбачає участь двох і більше компаній при створенні нового підприємства. На практиці є безліч прикладів використання даної стратегії. Найтипівіший вид спільного підприємства є володіння 50/50, де присутні тільки дві сторони, кожна з яких володіє 50% пайової участі. (2) Ліцензування. Ліцензування застосовується у разі, коли іноземна компанія (ліцензіар) передає право на володіння певним об'єктом місцевої компанії (ліцензіату), яку в свою чергу повинна виконувати певні роботи або проводити оплату згідно укладеної ліцензійної угоди. (3) Франчайзинг. Франчайзинг являє собою особливу форму ліцензування, де франчайзер не тільки продає нематеріальний актив (як правило, це торгова марка) франчайзі, але також зобов'язує франчайзі дотримуватися певні правила як вести бізнес. Правило і порядок використання франшизи відображається в договорі між франчайзером і франчайзі. Зазвичай в договорі визначається сума відрахувань за користування франшизи, яка в свою чергу може бути фіксованою, одноразовою за певний період або розраховуватися як відсоток від продажів. У випадках, коли вимога відрахувань за використання франшизи відсутня, франчайзі повинен придбати у франчайзера певну кількість товару, робіт і/або послуг. В окремий пункт договору можуть виділятися Умови використання товарного знака (бренду). Ці вимоги можуть відрізнятися за ступенем складності: франчайзі може використовувати бренд в певній області, або від франчайзі потрібно розпоряджатися обладнання у магазині в точній відповідності до вимог франчайзера починаючи від розмірів і кольору полиць закінчуючи обов'язковою формою робочого одягу персоналу. (3) Стратегічні альянси. Стратегічні альянси являють собою договір співпраці між потенційними або фактичними конкурентами. Стратегічний альянс може бути сформований на довгостроковій перспективі

з допомогою створення спільного підприємства, в якому дві або більше компаній беруть участь у рівних частках або може приймати форму короткострокового угоди, що формується між двома компаніями в цілях досягнення певної мети як розробка нового продукту.

4. Як пише Сидорук С. В у роботі «Розвиток регіональних ринків готельних послуг» - стратегії проникнення саме готелів класифікують на основі рівня розвитку, цільових груп споживачів готельних послуг в регіоні та критеріїв територіальної організації готельних послуг для туристів, транзитників, бізнесменів, які відображено в табл. 2.

Таблиця 2. Стратегії проникнення на ринку готельних послуг

З врахуванням рівня розвитку	Цільових груп споживачів готельних послуг	Територіальної організації готельних послуг для туристів, транзитників, бізнесменів
Високий - Стратегія підтримки статусу та зміцнення досягнутих позицій	Турист - Стратегія спрямування зусиль на розвиток готельних послуг в регіоні - «як найкраща якість», «як найкраще обслуговування», «як найнижча ціна»	Стратегія забезпечення доступності готельних послуг для туристів
Середній - Стратегія диференціації умов формування попиту і пропозиції на готельні послуги	Транзитник - Стратегія розвитку готельно-транспортної інфраструктури	Стратегія забезпечення доступності готельних послуг для транзитників
Низький - Стратегія інтенсифікації зусиль	Бізнесмен - Стратегія партнерства бізнесу та залучення інвестицій в готельний бізнес	Стратегія забезпечення доступності готельних послуг для бізнесменів

Врахування критеріїв оцінки територіальної організації готельних послуг дасть змогу спрогнозувати наявні зміни в межах доступності готельних закладів цільовими групами споживачів готельних послуг і своєчасно відреагувати на них, реалізуючи якісні готельні послуги в регіоні, які будуть відповідати запитам цільових груп споживачів готельних послуг. Підводячи підсумки, можна відзначити, що глобалізація надає значущий ефект на діяльність організацій на міжнародному ринку. Однак залежно від сформованих умов вплив глобалізації може бути різним. Це робить очевидним той факт, що не тільки глобалізація, а й інші фактори впливають на результативність.

## 1.2. Історичні аспекти готельного ринку Азербайджану

Сьогодні в Азербайджані чимало підприємств, які займаються готельним бізнесом. Внаслідок дефіциту на ринку готелів, особливо це стосується якісних готелів в «три-чотири зірки», в країні розвивається будівництво нових готелів, оновлення вже існуючих.

Тільки в Баку на даний момент діє близько 5 000 закладів громадського харчування, в середньому щомісяця відкривається 3 нових заклади класу. Щорічно в Азербайджані відкриваються нові супермаркети, підвищується вимога до якості і дизайну торгового, вітринного та холодильного обладнання. Азербайджан – найдавніша країна, ще до нашої ери по її території проходили шляхи караванної торгівлі і відбувалися масові подорожі.

Процес виникнення і розвитку туризму в країні умовно поділяють на чотири періоди:

- перший, охоплює період з давніх часів до початку XIX століття;
- другий, охоплює весь період перебування Азербайджану в складі Царської Росії (1806-1918рр);
- третій, охоплює весь період радянської влади (1920-1991рр.).
- четвертий, вважається період з 1991 року (з дня відновлення незалежності) до нинішніх днів [11].

Знаменитість бакинської нафти сприяло напливу фахівців з різних держав світу в Баку. З метою забезпечення своїх фінансових, економічних і торгових інтересів, більшість країн (Іран, Англія, Франція, Німеччина, Туреччина, Норвегія, Швеція та інші) заснували в Баку свої представництва. Стало модним називати готелі іноземними назвами («Асторія», «Метрополь», «Ліон», «Імперіал», «Гранд готель», «Марсель», «Нова Європа», «Мадрид», та інші.). В той період в Баку, максимально комфортними і популярними вважалися готелі «Асторія», «Гранд готель», «Метрополь», «Брістол»



«Рандеву». Готелі «Ермітаж», «Велика Москва», «Мадрид» і «Марсель» відрізнялися вищим рівнем сервісу. На міській площі «Губа» розташувалися столичні розкішні ресторани, десятки караван-сараїв і готелів, розважальні центри («Новбахар», «Шемс», «Мубарек», «Чикаго», «Ісламійє», «Тегеран», «Греція», «Анадолу», «Новий світ», «Дарданель» та інші), які обслуговують гостей. Молоде покоління і гості столиці проводили своє дозвілля в таких клубах, як «Ерманс», «Едіссон», «Ермітаж» та ін. Після закінчення війни, в туристичній галузі, як у всіх інших галузях народного господарства, почався етап відновлення. Вже у 1950 році створилася Бакинська туристична база, яка з 1961 року розміщувалася в будівлі готелю «Гей-гель». У 1957 році відкрилися турбази в Гаджикенте і Мингечавере, в 1958 році - в Загаталах. У 1960 році в Гей-гелі і Шуші почали функціонувати філії Мингечеверської турбази.

З метою нарощування матеріально-технічної бази міжнародного туризму в 1973 році в самому центрі столиці нашої республіки було введено в експлуатацію найбільший готель «Азербайджан», що вміщає 1042 місця, а 1978 року - готель «Москва» на 200 місць, передана в подальшому готельної мережі «Інтурист». Після фарбування і передачі Шекинського караван-сараю (XVII століття) під керівництво «Інтурист», у 1978 році сукупна кількість місць в готельної мережі «Інтурист» сягнула майже 1500 (готель «Азербайджан» - 1042 місця, готель «Москва» - 200 місць, готель «Інтурист» - 156 місць і готельний комплекс Караван-сарай в Шекі - 100 місць) [17].

Після розпаду СРСР і набуття незалежності Азербайджану деякий період часу туризм в нашій країні залишився без уваги. Однак найбагатший і унікальний туристичний потенціал, наявний в Азербайджані, визначили наявність особливого ставлення до туристичної галузі [18].

В даний час в країні ведеться цілеспрямована національна туристична політика, про що ми будемо говорити у наступних розділах роботи.

### 1.3. Теоретичні аспекти формування стратегії виходу готельної мережі на нові ринки

Для побудови стратегії виходу готельної мережі на нові ринки необхідно дослідити обидва компонента даної стратегії, почнемо із теоретичних моделей стратегій виходу та особливостей мереж готелів як форми експансії.

Першим питанням при розробці проекту виходу на зарубіжний ринок для фірми стоїть вибір цільового ринку, далі постає питання про найкращий спосіб виходу на даний ринок. Для невеликих компаній вихід на зарубіжний ринок є першим кроком на шляху інтернаціоналізації. При цьому у великих і вже мають досвід роботи на міжнародних ринках підприємств можуть виникати проблеми у вигляді інерційності і небажання застосовувати нові методи виходу на закордонні ринки.

На думку західного маркетолога Рута, фірми зазвичай керуються у вирішенні даного питання одним з трьох підходів:

1. Спрощений підхід, коли приймається рішення про єдину стратегію виходу на всі обрані зарубіжні ринки, ігноруючи несхожість ситуацій на них.
2. Прагматичний підхід, коли для виходу на зарубіжний ринок вибирається найменш ризикована стратегія, хоча вона може не бути найкращою.
3. Стратегічний підхід вимагає до прийняття рішення порівняння і оцінки всіх альтернативних стратегій з урахуванням наявності ресурсів компанії, ризику та досягнення інших цілей, крім прибутку. [24, с. 19].

При розробці проекту виходу на зарубіжний ринок важливо визначити стратегію, якої буде дотримуватися компанія. Не існує ідеальної стратегії виходу компанії на зарубіжний ринок. Різні способи можуть використовуватися як різними фірмами для вступу на один і той же ринок, так і однією фірмою для вступу на різні ринки. Фірма має можливість вибору

з трьох основних стратегій (або груп способів): експортною, контрактної та інвестиційної.

У процесі розробки і реалізації проекту виходу підприємства на ринки необхідно враховувати, що продукт такої розробки має стати гармонійною і невід'ємною частиною загальнонаціональної і міжнародних стратегій, а також політики функціонування міжнародних систем регулювання зовнішньої економічної діяльності, механізмів та інститутів різних рівнів.

Крім того, для скорочення витрат, часу на підготовку до реалізації проекту виходу підприємства на світові ринки, а головним чином, мінімізації збитку від помилок при розробці та реалізації обраної стратегії необхідно дотримуватися економічних теорій як класичних, так і сучасних шкіл і наук.

Таким чином, реалізація викладеної концепції покликана сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємств при розробці та здійсненню проекту виходу на ринки.

Для якісного управління підприємством, що здійснює вихід на зарубіжні ринки, вкрай важливі на початковому етапі дослідження зовнішнього оточення, його впливу на макросередовище і далі на мезосередовище підприємства, а також дослідження підприємства [15, с. 292].

Бажано, щоб проект виходу на ринок володів наступними характеристиками: низький рівень ризику; високий ступінь контролю; гнучкість.

Однак стратегія, що вимагає мінімальних ресурсів і зусиль і пов'язана з найменшим ризиком, обіцяє найменші доходи і загрожує упущеними можливостями [15, с. 57].

При розробці проекту виходу на ринок важливо враховувати ступінь контролю, яку керівництво компанією буде здійснювати над операціями на міжнародному ринку. Рівень контролю також тісно пов'язаний з рівнем участі ресурсів.

Сутність принципу мережної організації полягає в тому, що в них



багаторівнева ієрархія замінена кластерами підприємств, а спеціалізовані бізнес-одиниці, що координуються механізмами ринку, зайняли місце адміністративних механізмів.

Готельна мережа - це довготривала взаємовигідна консолідація готельних підприємств і підприємств супутніх сфер в єдину систему стратегічного співробітництва, метою яких є формування загальних відмітних компетенцій.

Розвитку співробітництва сприяє єдина для всіх стратегія і спільна взаємовигідна стратегічна діяльність (більшою частиною в області маркетингу) на базі єдиної системи інформаційного узгодження і потужного мережевого бренду, що забезпечує взаємне посилення конкурентних положень і марок готелів ланцюга і підприємств супроводжуваних галузей і створення комплементарних авуарів в межах даної мережі.

Підприємства входять в мережу, для того, щоб розвиватися і передавати один одному нові компетенції, а це, в свою чергу, супроводжується створенням найважливіших факторів конкурентоспроможності готельної мережі.

Вважаємо важливим відзначити, що зазвичай, мережеві форми поширюються в сегменті готелів вищого класу (4\* і 5\*зірки), а пояснюється це необхідністю кожного готелю максимально відповідати високим стандартам сервісу. Тільки мережа може створити, розвинути і передати необхідні для цього компетенції. Ця структура складається з центральної фірми, що займається виробленням і впровадженням загальносільтового маркетингової концепції, розробкою механізмів популяризації бренд-культури, підтримки мережевого бренду і стандартів готельної пропозиції.

Важливим елементом центрального ядра готельної мережі також нерідко є компанії девелопери, що взаємодіють з центральною фірмою в кордонах стратегічного альянсу.

Компанія-девелопер, паралельно з центральною фірмою, яка шукає нові ринки для експансії готельної мережі, нерухомості потрібної категорії,

проблемами її набуття, будівництва нових або реконструкція старих готелів мережі. Практично в межах схожого стратегічного альянсу компаньйони займаються всіма питаннями, що належать до управління портфелем нерухомості, що є стратегічно значущим для розвитку готельної мережі.

Досить важливу роль для центральної компанії відіграє система автоматизованої інформаційної взаємодії в мережі з проблем повсякденного управління всіма готелями, що входять в готельний ланцюг. Дані системи обміну інформацією, що базуються на використанні інноваційних продуктах інформаційних технологій у сфері готельного бізнесу, роблять можливим простежувати і спостерігати за прийомом і розміщенням клієнтів по всьому світу, каталізувати і полегшувати працю персоналу готелів мережі, координувати їх службами і номерними фондами в межах всієї мережі, автоматизувати фінансовий і управлінський облік і т. д. Складові, що оточують бренд центральної компанії (складові маркетингу та елементи Software і Hardware), являють собою виняткову важливість для конкурентних переваг мережі. При цьому всі вони повинні розглядатися комплексно, так як кожен з них являє собою джерело стратегічних компетенцій.

Одним із найсуттєвішим елементів маркетингу готельних послуг в регіоні є комплекс мікс-маркетингу 5ГП (інфраструктура, імідж, комунікації, ціна, орієнтованість на клієнта), як модифікація концепції 4Р. З погляду маркетингу, важливою рисою концепції 5ГП є зосередження уваги на відношенні споживачів до готельних послуг, яка сприймається як комплекс корисних ознак. При цьому важливим для маркетингу готельних послуг в даній концепції є інтерпретація вартості, яка розглядається не лише ж ціна готельної послуга, а як сукупні витрати, які охоплюють витрачені грошові кошти, час та ін. Орієнтація на клієнта передбачає задоволення всіх потреб споживачів готельних послуг. У рамках маркетингу готельних послуг в регіоні, запропоновано використання мультиатрибутивної моделі готельних послуг. Як пише Сидорук С. В у роботі «Розвиток регіональних ринків готельних послуг» - мультиатрибутивна модель готельних послуг

складається з трьох рівнів та формується окремо для кожної цільової групи і розглядається як набір характеристик регіону, які найбільш повно забезпечують потреби цільових груп споживачів готельних послуг (табл. 3).

Таблиця 3. Модель готельних послуг на регіональному ринку

Для туристів	Для бізнесменів	Для транзитників
I рівень-філософія та місія регіону		
Комфортне місце для відвідування	Комфортне місце для ведення бізнесу, вкладання Інвестицій	Комфортність транспортних сполучень в регіоні
II рівень-товар у реальному виконанні		
Економічний розвиток Регіональні програми розвитку готельних послуг, туризму	Економічний розвиток Регіональні програми розвитку бізнесу	Економічний розвиток Регіональні програми розвитку транспорту
Соціальний розвиток Соціально-правова безпека туристів	Соціальний розвиток Трудові ресурси (у фізичній та інтелектуальній складовій)	Соціальний розвиток Якість транспортного забезпечення
Туристичний розвиток Події, фестивалі, організація дозвілля	Розвиток бізнес-середовища Комерційна нерухомість, інноваційна інфраструктура, банки	Транспортне розгалуження Транспортні коридори, митниці
III рівень-товар з підкріпленням		
Сприятливі умови для відпочинку, проведення дозвілля, повторного відвідування	Сприятливі умови для розвитку бізнесу (доступ до ресурсів), розширення інвестицій	Сприятливі умови для розвитку транспортної інфраструктури

Готельна мережа стане володіти перевагами, коли знайде вірну комбінацію всіх цих складових. У деяких випадках готельна мережа може включати в себе дворівневу центральну компанію.

Максимальним рівнем може стати готельна асоціація, яка включає в себе готельну мережу.

Фундаментом будь-якої готельної асоціації є унікальний бренд, який виступає гарантом якісного сервісу готельних мереж, включених в асоціацію, і за рахунок яких посилюються бренди мереж.

Під "дахом" галузевих асоціацій розташовується другий ярус центральної компанії - власне готельна корпорація, що володіє будь-якою мережею готелів у всьому світі.

Вважаємо за необхідне підкреслити, що галузеві асоціації являють



собою, свого роду, інструменти конкуренції для більшості мереж.

Всяка асоціація вибудована на конкретній концепції і заманює в свій ланцюг лише деякі готельні підприємства з певними брендами, які узгоджуються з концепцією асоціації.

Після того, як компанія приймає рішення про вихід на зарубіжний ринок, перед нею постає питання про те, яким чином це краще зробити. Існує три типи стратегії виходу компаній на новий ринок: експортна стратегія, інвестиційна стратегія та контрактна стратегія. У разі виходу компанії «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану, відразу можна сказати, що експортна стратегія не може бути використана через особливості готельного продукту. Контрактна стратегія на даний момент також не підходить. В країні поки що не існує готелів, які змогли б здійснювати надання настільки високоякісних послуг і мали б всі необхідні сертифікати якості[2].

Саме детальне опрацювання фінансових, маркетингових та економічних аспектів стратегії виходу Reikartz Hotel Group на ринок Азербайджану стане детально проведено в наступних розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИХОДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «REIKARTZ HOTEL GROUP» НА РИНОК АЗЕРБАЙДЖАНУ

### 2.1. Характеристика готельної мережі «Reikartz Hotel Group»

Національна Мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує понад 40 готелів в Україні та за її межами.

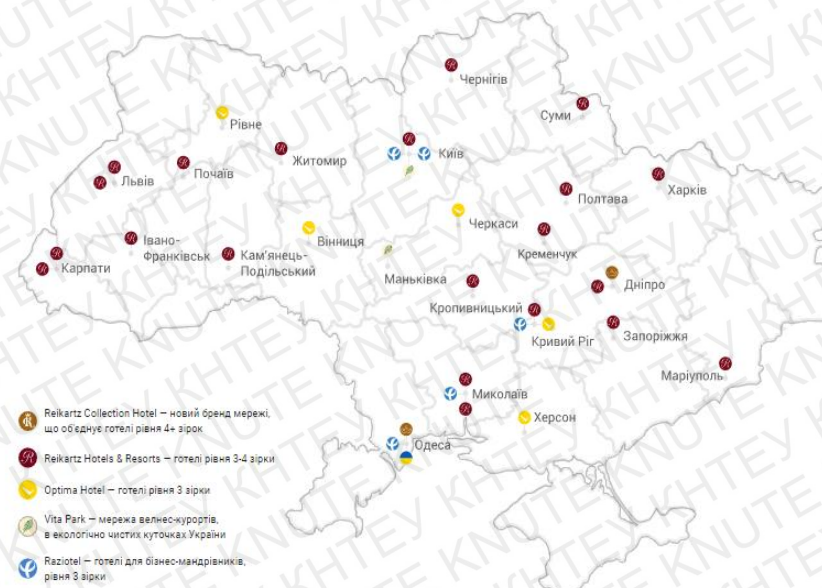


Рис.1 – Карта готелів мережі

Історія компанії Reikartz почалася в Україні в 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з франсуа рейкарц (Франсуа Рускаерс) придбала старовинний особняк в центрі Львова на Друкарській вулиці. Партнери зазначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і з'явився сміливий проект створення української мережі готелів під брендом готелів Reikartz Hotels & Resorts. Франсуа Рейкарц залучив для роботи в проекті групу інвесторів і увійшов до ради директорів компанії в готелі Reikartz управління як головний архітектор проекту.

## Організаційна структура мережі готелів "Reikartz"

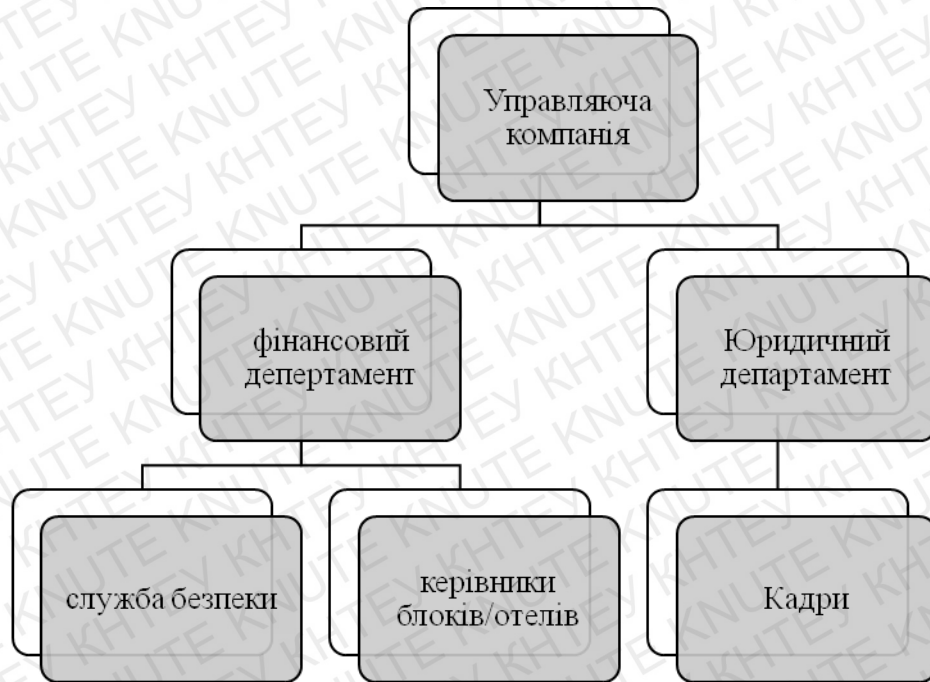


Рис. 2 – Організаційна структура управління мережі

Management Reikartz Hotel Management під брендом Reikartz Hotel Group об'єднує 5 готельних брендів: Reikartz Hotels & Resorts, Reikartz Collection Hotel, Optima Hotel, Vita Park, raziotel.

П'ять готельних мереж в Україні об'єднані під брендом Reikartz Hotel Group.

Бренди мережі: Reikartz Collection Hotel, Reikartz Hotels & Resorts, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel.

Reikartz Collection Hotel-бренд, що об'єднує готелі рівня 4 + зірок, розташовані у великих містах і курортах України. Це особливі готелі з підвищеним рівнем комфорту і суворою відповідністю європейським стандартам сервісу. Індивідуальний підхід до кожного гостя, розширений спектр обов'язкових послуг, меню подушок до вишуканої шведської лінії. Елегантний текстиль, натуральне дерево, деталі з мармуру – все це, в



поєднанні з центральними локаціями і особливою увагою до дрібниць, виділяє готелі нового бренду на ринку готельних послуг України.

Об'єднує готелі рівня 3 і 4 зірки, розташовані у великих містах і привабливих курортах України. Кожен готель мережі відрізняє високий рівень комфорту і сервісу, суворе відповідність європейським стандартам обслуговування, тепле і уважне ставлення до гостей.

Оптимальний готель для кожного мандрівника. Готелі під брендом Optima Hotel запропонують гостям з різним бюджетом найбільш оптимальний варіант по співвідношенню ціна/якість.

Це мережа велнес-курортів в найкрасивіших і екологічно чистих місцях України. Курорти пропонують активний відпочинок Для всієї родини та оздоровчі процедури за допомогою кращих природних матеріалів.

Мережа економ-готелів «3 зірки» для бізнес-аудиторії. Слоган нової мережі «Раціональний готель від Reikartz» максимально точно відображає її концепцію – гість Raziotel керується принципом: «Я плачу тільки за те, що мені дійсно потрібно».

Туроператор мережі Reikartz Hotel Group для комфортного подорожі по Україні. Пропонуємо відкрити для Вас унікальну країну: відвідування цікавих туристичних місць і забезпечення повного комфорту протягом всього туру. Екскурсії, майстер-класи, квести, походи в гори відкриють нові горизонти прекрасної України.

Надає комплексні послуги на ринку конференц-сервісу в Україні. Організація бізнес-заходу, дозвілля, харчування, надання обладнання, трансферу. Індивідуальний підхід до події та персональний конференц-менеджер 24/7.

Напрямки діяльності керуючої компанії:

- будівництво;
- технічний супровід стадії будівництва (реконструкції) – як у формі необхідних консультацій, так і комплексне управління цим етапом;

- комплектація;
- повний супровід стадії комплектації;
- отримання ексклюзивних умов від генеральних постачальників – мінімізація витрат;
- адаптація під готель і впровадження прогресивних технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz в наступних сферах: служба прийому і розміщення, Хаускіпінг, управління номерним фондом, управління ресторанами і барами, служба безпеки готелю, Інженерна служба, закупівлі та постачання і т. д.;
- постійний контроль за дотриманням стандартів у формі аудиту від КЯ;
- установка Servio HMS, ефективного програмного забезпечення типу PMS (Property Management System) для комплексної автоматизації всіх робочих процесів всередині мережі- бронювання, поселення і розрахунків, Управління персоналом, статистикою і т. д.;
- база постійних корпоративних клієнтів мережі, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz;
- постійний пошук нових клієнтів – організація корпоративних та групових заїздів, орієнтація на бізнес-тренінги, семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеве співтовариство;
- автоматичне представлення в глобальних дистриб'юторських системах GDS (Global Distribution System) - вихід на турагентства і туристів у всьому світі;
- онлайн бронювання готелів мережі на сайтах брендів;
- консолідоване і проактивне управління тарифами – привабливі спецпропозиції, конкурентні розцінки на всі послуги готелю;

- орієнтація на максимально можливий прибуток від продажів (yield management);
- програма лояльності для постійних гостей – Reikartz Club;
- бари та ресторани (F & B);
- мінімізація витрат на закупівлі при закупівлях для всієї мережі;
- єдині стандарти служби ресторанного сервісу;
- навчання персоналу і постійне підвищення їх кваліфікації;
- єдина інформаційна система обліку і регулярна інвентаризація, як з боку органів управління готелем, так і з боку КРУ;
- служба прийому і розміщення і Хаускіпінг;
- єдина стандартизація процесів обслуговування гостей, єдина система автоматизації;
- мінімізація цін із закупівлі витратних матеріалів і комплектації;
- регулярне навчання персоналу служби, стажування в кращих готелях мережі;
- контроль роботи порт'є Службою безпеки і КРУ;
- підбір і навчання обслуговуючого персоналу та менеджерського складу готелю;
- стажування в інших готелях мережі і тренінги з впровадження стандартів бренду, якості обслуговування у всіх службах готелю, ефективному управлінню номерним фондом, службою Хаускіпінг і т. д.;
- власна програма мотивації персоналу;
- ІТ служба;
- фінанси та бухгалтерія;
- безпека (безпека об'єктів та інформаційна безпека);
- контрольно-ревізійне управління.

Впізнаваний бренд в Україні і приваблива для українського ринку філософія позиціонування мережі готелів європейського рівня 3, 3+, 4 зірок.



Интернет-сайти [www.reikartz.com](http://www.reikartz.com), [www.vitapark.com](http://www.vitapark.com) і [www.raziotel.com](http://www.raziotel.com) з високим щоденним рівнем відвідуваності. Єдиний каталог готелів Reikartz Hotel Group-Reikartz Hotel Directory (1 раз на півроку). Реклама всієї мережі в національному масштабі.

Проаналізуємо динаміку фінансово – економічних показників Reikartz Hotel Group, що представлена в таблиці 4.

Дані таблиці свідчать, що обсяг основних засобів поступово зменшується. На кінець 2017 року первісна вартість - 121857 тис.грн., знос - 91732 тис.грн., залишкова вартість 30125 тис.грн.

Обсяг оборотних коштів у 2017 році збільшився на 16,9%, а за 2018 рік їх обсяг збільшився на 68,4% за рахунок зростання дебіторської заборгованості та грошових коштів і склав 13750 тис. грн.

Чисельність працюючих зростає. За 2017рік вона збільшилась на 4 чол. або на 1,4%, а за 2018 рік ще на 5 чол. і станом на кінець звітнього періоду склала 300 чоловік, що пов'язано з розширенням мережі. Середньорічна оплата праці після суттєвого зниження у 2017 році зросла у 2018 році. Загальний фонд оплати праці зріс до 5311 тис. грн.

Таблиця 4. Динаміка фінансово-економічних показників Reikartz Hotel Group

№	Показники	Роки			Темп зростання до 2016 р.,%	
		2016	2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
2	Обсяг основних засобів, тис. грн.	31655	30125	27582	95,2	87,1
3	Обсяг оборотних коштів, тис. грн.	8164	9546	13750	116,9	168,4
4	Чисельність працюючих, чол.	291	295	300	101,4	103,1
5	Обсяг реалізації, тис. грн.	41142	33924	446173	82,5	112,2
6	Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	141,4	115,0	153,9	81,3	108,9
7	Собівартість, тис. грн.	34577	29426	39385	85,1	113,9
8	Валовий прибуток, тис. грн.	6565	4498	6788	-2067	2290
9	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1274	581	1142	45,6	89,6
10	Прибуток до оподаткування, тис. грн.	826	-133	491	-16,1	59,4
11	Чистий прибуток, тис. грн.	598	-196	446	-32,8	74,6
12	Фондовіддача	1,3	1,1	1,7	86,6	128,8
13	Загальна рентабельність, %	1,5	-0,6	1,0	-39,7	66,5
14	Рентабельність продаж, %	2,4	-0,5	1,2	-18,9	52,2

15	Витрати на 1 грн. реалізованих послуг	0,8	0,9	0,9	0,0	0,0
16	Фонд оплати праці, тис. грн.	5990	4713	5311	-1277	598
17	Середньорічна заробітна плата, тис грн.	20,6	16,0	17,7	-4,6	1,7

Загалом мережа за досліджуваний період працювало стабільно, покращено якість готельних послуг, розширено асортимент, а також розширено географію.

Таблиця 5. Горизонтальний аналіз балансу

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення абсолютне			Відхилення відносне, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
<b>Актив</b>									
Нематеріальні активи	136	78	26	-58	-52	-110	57,4	33,3	19,1
Незавершені капітальні інвестиції	1537	1553	2463	16	910	926	101,0	158,6	160,2
Основні засоби	31655	30125	27582	-1530	-2543	-4073	95,2	91,6	87,1
Інші фінансові інвестиції	1001	1001	1001	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Відстрочені податкові активи	119	119	119	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Разом	34448	32876	31191	-1572	-1685	-3257	95,4	94,9	90,5
<b>Оборотні кошти</b>									
Виробничі запаси	1442	1665	2769	223	1104	1327	115,5	166,3	192,0
Готова продукція	794	700	831	-94	131	37	88,2	118,7	104,7
Товари	269	696	1061	427	365	792	258,7	152,4	394,4
Розрахунки з дебіторами	6764	6697	8074	-67	1377	1310	99,0	120,6	119,4
Грошові кошти	124	91	26	-33	-65	-98	73,4	28,6	21,0
Інші оборотні активи	153	327	990	174	663	837	213,7	302,8	647,1
Разом	9543	10175	13750	632	3575	4207	106,6	135,1	144,1
Баланс	44000	43058	44947	-942	1889	947	97,9	104,4	102,2
<b>Пасив</b>									
Статутний капітал	2301	2301	2301	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Інший додатковий капітал	27260	25469	23298	-1791	-2171	-3962	93,4	91,5	85,5
Резервний капітал	15	15	15	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Прибуток/ збиток	5607	5497	5943	-110	446	336	98,0	108,1	106,0
Разом	35183	33282	31557	-1901	-1725	-3626	94,6	94,8	89,7
Забезпечення	349	0	162	-349	162	-187	0,0	x	46,4
Довгострокові зобов'язання	1000	1000	1000	0	0	0	100,0	100,0	100,0
<b>Поточні зобов'язання</b>									
Короткострокові кредити	3038	3431	5099	393	1668	2061	112,9	148,6	167,8
Кредиторська заборгованість	3171	2985	4732	-186	1747	1561	94,1	158,5	149,2
Розрахунки з кредиторами	835	1980	2162	1145	182	1327	237,1	109,2	258,9
Інші поточні	424	380	235	-44	-145	-189	89,6	61,8	55,4
Разом	7468	8776	12228	1308	3452	4760	117,5	139,3	163,7
Баланс	44000	43058	44947	-942	1889	947	97,9	104,4	102,2

Обсяг реалізації має стрімку тенденцію до зростання у зв'язку зі збільшенням завантаження готелів. Так за 2018 рік на 12,2% порівняно з 2016 роком і склав 46173 тис. грн. Відповідно зростає продуктивність праці – на 8,9% у 2018 і складає 153,9 тис. грн. /чол. Що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 6. Вертикальний аналіз балансу

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення в структурі, %		
	Тис грн.	%	Тис грн.	%	Тис грн.	%	2017/2016	2018/2017	2018/2016
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Актив</b>									
Необоротні активи									
Нематеріальні активи	136	0,3	78	0,2	26	0,1	-0,1	-0,1	-0,3
Незавершені капітальні інвестиції	1537	3,5	1553	3,6	2463	5,5	0,1	1,9	2,0
Основні засоби	31655	71,9	30125	70,0	27582	61,4	-2,0	-8,6	-10,6
Інші фінансові інвестиції	1001	2,3	1001	2,3	1001	2,2	0,0	-0,1	0,0
Відстрочені податкові активи	119	0,3	119	0,3	119	0,3	0,0	0,0	0,0
Разом	34448	78,3	32876	76,4	31191	69,4	-1,9	-7,0	-8,9
Оборотні кошти									
Виробничі запаси	1442	3,3	1665	3,9	2769	6,2	0,6	2,3	2,9
Готова продукція	794	1,8	700	1,6	831	1,8	-0,2	0,2	0,0
Товари	269	0,6	696	1,6	1061	2,4	1,0	0,7	1,7
Розрахунки з дебіторами	6764	15,4	6697	15,6	8074	18,0	0,2	2,4	2,6
Грошові кошти	124	0,3	91	0,2	26	0,1	-0,1	-0,2	-0,2
Інші оборотні активи	153	0,3	327	0,8	990	2,2	0,4	1,4	1,9
Разом	9543	21,7	10175	23,6	13750	30,6	1,9	7,0	8,9
Витрати майбутніх періодів	6	0,0	7	0,0	6	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	44000	100,0	43058	100,0	44947	100,0	0,0	0,0	0,0
<b>Пасив</b>									
Статутний капітал	2301	5,2	2301	5,3	2301	5,1	0,1	-0,2	-0,1
Інший додатковий капітал	27260	62,0	25469	59,2	23298	51,8	-2,8	-7,3	-10,1
Резервний капітал	15	0,0	15	0,0	15	0,0	0,0	0,0	0,0
Прибуток/ збиток	5607	12,7	5497	12,8	5943	13,2	0,0	0,5	0,5
Разом	35183	80,0	33282	77,3	31557	70,2	-2,7	-7,1	-9,8
Забезпечення	349	0,8	0	0,0	162	0,4	-0,8	0,4	-0,4
Довгострокові Зобов'язання	1000	2,3	1000	2,3	1000	2,2	0,0	-0,1	0,0
Короткострокові кредити	3038	6,9	3431	8,0	5099	11,3	1,1	3,4	4,4
Кредиторська заборгованість	3171	7,2	2985	6,9	4732	10,5	-0,3	3,6	3,3
Розрахунки з кредиторами	835	1,9	1980	4,6	2162	4,8	2,7	0,2	2,9
Інші поточні	424	1,0	380	0,9	235	0,5	-0,1	-0,4	-0,4
Разом	7468	17,0	8776	20,4	12228	27,2	3,4	6,8	10,2
Баланс	44000	100,0	43058	100,0	44947	100,0	0,0	0,0	0,0



Собівартість зменшилась на 16,9% у 2017 році через зменшення змінних витрат. У 2018 році собівартість зросла на 13,9% порівняно з 2016 роком і темпи її зростання 2,7.

Спостерігається щорічне змінення обсягів прибутку. Так в 2017 році підприємство зазнало значних збитків в сумі 196 тис. грн., але вже в 2018 році завдяки прийнятим заходам підприємство змогло отримати прибуток в сумі 446 тис. грн., але цей результат є значно меншим за 2016 рік.

Сума господарських коштів на 1.01.2019 року, склала 44947 тис. грн., що на 1889 тис. грн. більше, ніж на початок 2018 року. При цьому протягом 2018 року вартість капіталу підприємства зменшилась на 1725 тис. грн.

Збільшення вартості активів в 2018 році відбулося в результаті збільшення вартості оборотних активів на 3575 тис. грн. або на 35,1 %, при зменшенні вартості основних засобів (на 2543 тис. грн., 8,4 %).

Темпи збільшення валюти балансу складають 104,4 % в порівнянні з 2017 роком. Це свідчить про те, що в звітному році використання фінансових ресурсів було більш ефективним, оскільки майно підприємства збільшується.

Позитивним є те, що протягом досліджуваного періоду не відбулось різких змін в структурі окремих статей та балансу взагалі.

У 2018 році відбулося значне зменшення грошових коштів підприємств на 65 тис грн. Або на 71,4 %, що може пояснюватись ростом ділової активності підприємства.

Таблиця 7. Склад фінансових ресурсів

№	Складові	2016р	2017р	2018р	Відхилення			
					Тис. грн.		%	
					2017р від 2016р	2018р від 2017р	2017р від 2016р	2018р від 2017р
1	Власний капітал	35183	33282	31557	-1901	-1725	94,6	94,8
2	Позиковий капітал	8817	9776	13390	959	3614	110,9	137,0
3	Всього	44000	43058	44947	-942	1889	97,9	104,4

Порівнюючи структуру змін в активі та пасиві підприємства, можна зробити висновок про те, що джерелом фінансових ресурсів в звітному році в

основному залишаються власні кошти підприємства, які представлені результатами попередніх періодів, та в меншій частині короткострокові зобов'язання підприємства, які збільшились, що говорить про гарні договірні можливості підприємства. Всі інші показники практично не змінилися. Згрупуємо дані пасиву балансу, що наведений вище, в таблицю 7.

За даними таблиці загальний обсяг сформованих фінансових ресурсів в 2016 році становив 44000 тис. грн., за 2017 рік його обсяг зменшився на 942 тис. грн. або на 2,1%.

Така зміна відбулась за рахунок зменшення власного капіталу на 1901 тис. грн. та збільшення позикового капіталу на 959 тис. грн., або на 10,9%. В 2018 році обсяг сформованих фінансових ресурсів зріс порівняно з 2017 роком на 1889 тис. грн. або на 4,4% і склав 44947 тис. грн. Це відбулось за рахунок зменшення власного капіталу на 1725 тис. грн. або на 5,2%, та позикового – на 3614. грн. або на 37%.

В 2016 році власний капітал становив 79,9% загальної суми фінансових ресурсів підприємства, в 2017 році його частка зменшилась до 77,6%, а в 2018 році вона склала 70,2%.

Така тенденція є негативною адже вона свідчить про зменшення незалежності від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 8. Розрахунок показників ліквідності

№	Показник	Значення			відхилення
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	
1	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,88	1,16	1,13	0,03
2	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,82	0,77	0,66	0,11
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,01	0,00

Коефіцієнт загальної ліквідності (рис. 2), який показує ступінь покриття поточних зобов'язань оборотними активами та дає оцінку здатності підприємства погасити поточні зобов'язання, та потенційної можливості розрахуватись за довгостроковими зобов'язаннями, за звітний період зріс і в 2018 році становить 1,13, тобто на одну гривню поточних зобов'язань припадає 1,13 грн. поточних активів.



Рис. 3 – Динаміка коефіцієнту загальної ліквідності за 2016-2018 рр

Але це значення є значно меншим за нормативне. Коефіцієнт швидкої (рис. 3) ліквідності – віддзеркалює прогнозні платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

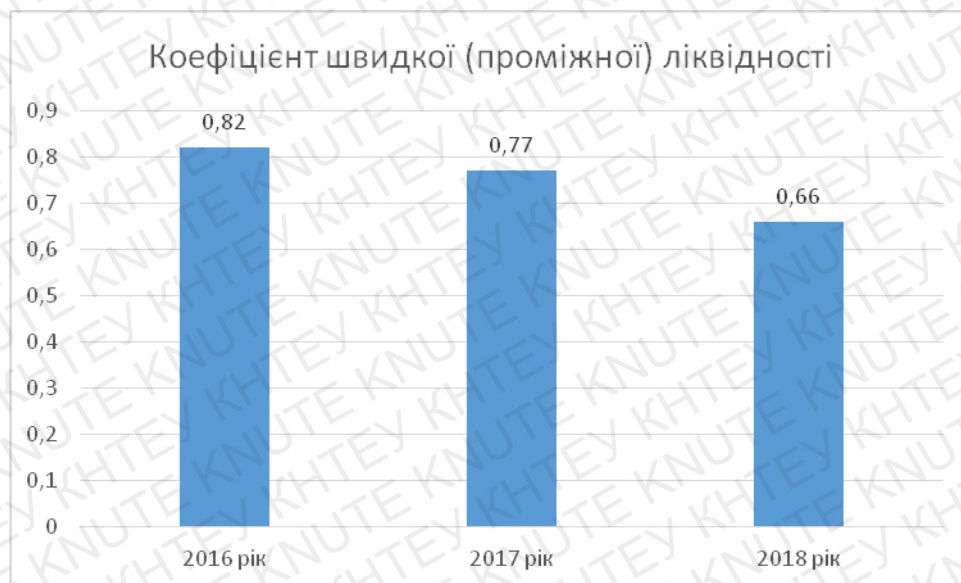


Рис.4 – Динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності за 2016-2018 рр

Значення цього коефіцієнта за звітний період зменшилось з 0,77 до 0,66, але воно не відповідає нормативному значенню, а отже свідчить про те, що підприємство не може негайно розрахуватись за короткостроковими зобов'язаннями навіть за умови стягнення дебіторської заборгованості.





Рис.5 – Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності за 2016-2018 рр

Отже проведений аналіз ліквідності підприємства свідчить про недостатність оборотних коштів підприємства для своєчасного і повного здійснення необхідних розрахунків з контрагентами.

Таблиця 9. Розрахунок показників фінансової стійкості

№	Показник	Значення			Відхилення
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	
1	Коефіцієнт фінансової автономії	0,82	0,77	0,70	-0,07
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,55	1,29	1,43	0,14
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,06	0,04	0,05	0,01
4	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,12	0,10	0,08	-0,02
5	Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	3,8	3,4	2,4	-1,0

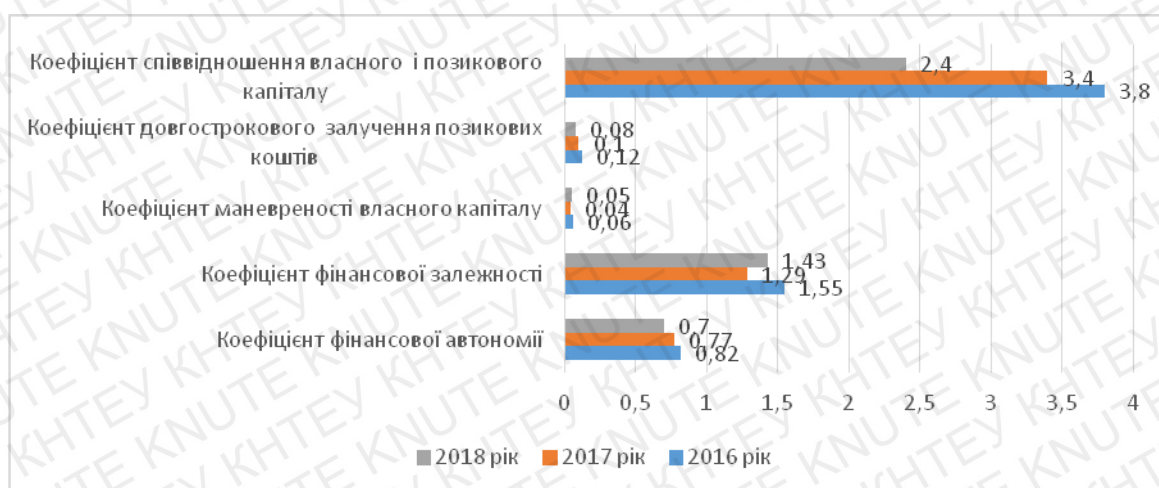


Рис.5 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості за 2016-2018 рр

За звітний період значення даного коефіцієнта зменшилось з 2,69 до 2,19, що свідчить про підвищення частки власних коштів підприємства в загальній сумі джерел фінансування активів.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів характеризує структуру капіталу. В 2017 - 2018 році вони з'явилися, але їх частка зовсім незначна. Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості підприємства. Значення цього показника за звітний період зменшилось з 3,4 до 2,4, що свідчить про зменшення частки власного капіталу, а відповідно і про збільшення залежності підприємствам від зовнішніх кредиторів. Проаналізовані показники фінансової стійкості свідчать про зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх кредиторів, хоча вона все ще залишається значною. Таким чином можна зробити висновок, що мережаза проаналізований період почало формувати фінансові ресурси більш ефективно. Дані таблиці свідчать про підвищення прибутковості капіталу підприємства. Так прибутковість загального капіталу підприємства зросла на 1 і становить 0,1 або 1%.

Таблиця 10. Розрахунок показників прибутковості капіталу

№	Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення
1	Чистий прибуток, тис.грн.	598	-196	446	642,0
2	Загальний капітал, тис.грн.	44000	43058	44947	1889,0
3	Власний капітал, тис.грн.	35183	33282	31557	-1725,0
4	Рентабельність активів (1:2)	1,4	x	1,0	x
5	Рентабельність власного капіталу (1:3)	1,7	x	1,4	x
6	Виручка від реалізації, тис.грн.	41142	33924	46173	12249,0
7	Рентабельність реалізації (1:6)	1,5	x	1,0	x
8	Валова рентабельність продажу	16,0	13,3	14,7	1,4
9	Операційна рентабельність продажу	3,1	1,7	2,5	0,8
10	Рентабельність продукції	2,4	-0,5	1,2	-18,9

Прибутковість власного капіталу зросла на 1,4 і на кінець звітного періоду вона складає 1,4%, що є недостатньо високим значенням. Валова рентабельність продажу після зниження в 2017 році до 13,3 % зросла до 14,7% і це є високим показником в галузі. Взагалі рентабельність продукції

на низькому рівні, але в 2017 році вона біла збитковою, прийняті підприємством заходи були дієвими, оскільки показник зріс до 1,2 %.

## 2.2. Аналіз сучасного стану готельного ринку Азербайджану

Саме ринок Азербайджану, як країни із розвиваючимся туристичним напрямком вдався компанії перспективним. Про це кажуть наступні дані (таблиця 11):

Таблиця 11. Основні показники готелів і підприємств готельного типу за 2015 - 2018 рр. [4]

	2014	2015	2016	2017	2018
Кількість готелів та підприємств готельного типу, од.	508	514	33951	535	536
Місткість, місць	31979	32834	16559	35562	37278
Кількість номерів	14815	15898	1674065	17363	17953
Представлена кількість	1504312	1640863	1360252	1687457	1644056
в т.ч.					
Громадяни країни	830501	837774	852513	884908	685117
Іноземці	673811	803089	821552	802549	958939
Число розміщених	510162	624924	666348	672345	838145
в т.ч.					
Громадяни країни	252175	252807	270887	279555	342497
Іноземці	257987	372117	395461	392790	495648
Загальна площа тис кв. м	2746,9	3 020,6	3073,3	3563,1	2433,9

За період з 2015 - 2018 р число готелів і підприємств готельного типу зросло з 508 до 536 одиниць. Зростання склало близько 5,5 %. Якщо кількість номерів і загальна місткість в 2015 році нараховували 14815 одиниць і 31979 місць, то в 2018 році ці показники підвищилися приблизно на 21% і 16,6%, що відповідно склали 17953 одиниць і 37278 місць. Кількість розміщених туристів у готельних підприємствах за той самий період часу зросла з 510162 до 838145 чол[4].

З діючих 536 готелів і підприємств готельного типу 470 є приватними (90,6 %), 49 державними (5,3 %), 12 іноземними (3,4 %) і 5 спільними (0,7%) підприємствами (таблиця 12).



Таблиця 12. Види готелів і підприємств готельного типу за формами власності, одиниць[4]

	2014	2015	2016	2017	2018	абсол. приріст
Кількість підприємств	508	514	530	535	536	1,05
В т. ч.						
Державної	34	27	27	27	49	1,5
Приватна	460	466	485	489	470	1,02
іноземні	11	17	13	13	12	1,09
спільні	3	4	5	6	5	1,6

За аналізований період число приватних підприємств збільшилося приблизно в 1,02 разів, іноземних компаній в 1,09 разів, число державних підприємств збільшилося з 34-го до 49 - и, а спільних з 3-ти до 5.

З даних таблиці 9 відомо, що в готельному секторі частка приватних підприємств перевершує інші, зростає з кожним роком.

Це ще раз свідчить про наявність позитивної середовища ведення бізнесу, як результат проведеної цільової політики держави.

В силу свого географічного розташування і кліматичних умов Азербайджан володіє багатим і унікальним туристичним потенціалом. Фактично всі регіони нашої країни можуть відчувати гордість за свої туристичні ресурси і власної туристичної рекреацією.

Доцільне витрачання цих ресурсів вимагає розробки та виробництва додаткових туристичних продуктів, основним компонентом яких є готельний сервіс.

Отже, розташування готельних підприємств у всіх економічних районах або туристичних регіонах Азербайджану стає об'єктивною необхідністю. Це гарантує надання комплексу послуг, в тому числі і туристам проживають в готелях, для задоволення їх потреб.

Аналіз готельного бізнесу країни показує, що ще не всі регіони мають можливість надати туристам високоякісні готельні послуги. Тому, в нашій країні, під час наступу туристичного сезону, особливо в сільській місцевості, приїжджі, в більшості своїй, для проживання беруть в оренду приватні

будинки. Бізнесмени вже в найближчому майбутньому повинні врахувати цю проблему і прагнути вирішити її.

Дослідження статистичних даних (таблиця 10) показують, що приблизно одна третина підприємств з розміщення туристів припадають на столицю. На їх пай припадає 12799 місць від загальної місткості готелів і підприємств готельного типу (37278). Далі йдуть: Губа-Хачмазський економічний район-9691 місць, Гянджа-Газахський-3006 місць, Ленкоранський-2751 місць, Шеки-Закатальський-2583 місць і т. д. [64].

В таблиці 10. відображені дані по місткості і кількості номерів підприємств по розміщенню туристів по економічних районах.

Аналіз даних таблиці показують, що підвищення обох показників має місце у всіх економічних районах, за винятком Апшеронського, Гянджа-Газаського, Ленкоранського і Верхньо-Карабахського.

Таблиця 13. Показники місткості і кількість номерів підприємств з розміщення туристів по економічних районах. [4].

Економічні райони	2014	2015	2016	2017	2018
Всього по країні	31979	32834	33951	35652	37278
Місто Баку	10291	10 217	10521	11792	12799
Апшеронський	1648	1626	1345	1397	1351
Гянджа-Газахський	2327	2842	3080	2773	3006
Шеки-Закатальський	2189	2203	2374	2469	2583
Ленкоранський	2796	2783	2884	3139	2751
Губа-Хачмазський	7633	8119	8703	9127	9691
Аранський	2256	2153	2245	1955	2068
Верхній Карабахський	30	30	30	30	30
Нагірно-Ширванський	1307	1339	1321	1522	1571
Нахічеванський	1502	1522	1448	1448	1448
Всього по країні	14815	15898	16559	17363	17953
Місто Баку	5607	6386	6837	7491	7656
Апшеронський	849	837	572	593	570
Гянджа-Газахський	1172	1430	1533	1341	1453
Шеки-Закатальський	913	905	981	1015	1072
Ленкоранський	1133	1125	1176	1196	1131
Губа-Хачмазський	2884	2990	3254	3544	3794
Аранський	1011	960	986	874	972
Верхній Карабахський	15	15	15	15	15
Нагірно-Ширванський	577	589	582	671	667
Нахічеванський	654	661	623	623	623

Причиною зниження обсягу місткості та номерного фонду в Гянджі - Газахском районі є припинення діяльності готелів з великою місткістю і їх не відповідність нинішнім вимогам з метою їх реконструкції в місті Нафталан. Місткість готельних підприємств в М. Нафталан в 2015 р. становила 3480 місць, а в 2018 р. цей показник склав 276 місць.

Причиною припинення розвитку готельного бізнесу у Верхньо-Карабахському економічному районі є конфлікт із сусідньою країною.

Як було зазначено вище, і в отриманні прибутку готельними підприємствами спостерігається позитивна динаміка. Але, в розподілі прибутку по економічних районах існує така ж тенденція, як і в ситуації з місткістю підприємств і номерним фондом.

Столичні підприємства з розміщення туристів першенствують і в цій галузі, на їх пай припадає понад 78% (149 219,6 тис. манатів) прибутку. [4]

На наступних позиціях розташувалися Абшеронський - 7% (1315,9 тис. манатів), Губа-Хачмазський 4,8% (7792 тис. манатів), Гянджа-Газахський-3,4% (1011, тис. манатів), Нахчеванський-2,8% (4711 тис. манатів), Лянкоранський - 2,5% (2129,8 тис. манатів), Шекі-Закатальський-1,4% (2664 тис. манатів), Нагірно-Ширванський - 0,7% (1058,9 тис. манатів), Аранський-0,6 % (3337,9 тис. манатів) економічні райони. Найнижчий рівень прибутку спостерігається у Верхньому Карабаському економічному районі-всього 9,6 тис. манатів. Це природно, так як можливості підприємницької діяльності в цьому районі досить обмежені. За аналізований період 2015-2018 рр. в основних показниках підприємств готельного бізнесу спостерігався динамічний ріст, що доводить перспективність виходу на цей ринок[4].

2.3. Передумови формування стратегії виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану

В якості прикладу розглянемо ситуацію - до мережі приєдналися два готелі в Німеччині — Reikartz Gastager Inzell знаходиться в самому серці



міста Inzell, в 1 кілометрі від стадіону «Макс Айхер Арена», в оточенні гірського хребта. В 6 хвилини ходьби від готелю розташований парк Kurpark, а за 20 хвилин на автомобілі можна дістатися до казкового озера Кімзее (Chiemsee) і Reikartz Hotel Bergpanorama Pfronten

Зараз готелі переходять на стандарти роботи Reikartz, також буде проведена модернізація і косметичний ремонт об'єктів.

Попит на готельні послуги в Німеччині завжди був стабільний, але раніше ми не могли запропонувати вибір об'єкта розміщення. Тепер в нашому активі два готелі в різних районах і з різною ціновою політикою. Так кожен гість зможе зробити вибір на користь того готелю, що максимально відповідає його потребам».

Очевидно, що компанія використовувала одну з стратегій послідовної сфокусованої експансії - це стратегія скупки і реконструкції готелів. Стратегія портфеля нерухомості означає будівництво або придбання особливої категорії нерухомості (єдиною з точки зору дизайну, концепції тощо) для відкриття нових готелів і виходу на нові ринкові або географічні сегменти При цьому в діяльності готельних мереж важливу роль відіграють згадувані девелоперські компанії. З цією стратегією пов'язані стратегія скупки готелів і їх реконструкції, введення мережевих стандартів якості в нових готелях і тим самим впровадження на місцевий ринок шляхом заснування місцевих компаній з управління новими готелями.

На сьогоднішній день Національна Мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелі в Україні, а також готелі в Казахстані та Швеції та Німеччині. Індустрія гостинності Азербайджану, як і інших країн світу, розвивається під безпосереднім впливом групи факторів, які поділяються дві підгрупи-зовнішні і внутрішні.

Розглянемо групу факторів, що впливають на процес розвитку індустрії гостинності.

Такими є: політико-правові фактори, фактори захищеності подорожей, фінансово - економічні чинники, культурні фактори, соціально-демографічні фактори, матеріально-технічні фактори, інфраструктурно-комунікаційні фактори, технологічні і т. д.

Таблиця 14. SWOT-аналіз готельного сектора

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Давня історія, багаті культурні пам'ятники, сприятливе географічне розташування, приваблива природа, фольклор Азербайджану і розташування країни на стику різних віросповідання; • Наявність конференц-залів, готелів і інших відповідних інфраструктур обслуговування; • Державна підтримка розвитку туризм; • Розташування країни в сприятливому географічному перехресті – близькість до Азії, Європі та Близькому Сходу; • Наявність досвіду проведення великих міжнародних заходів; • Визначення державою туристичного сектора як одного з пріоритетних секторів у розвитку нафтового сектора.</p>	<p>• неповна відповідність кадрової підготовки в туристичній галузі до вимогам ринку праці в плані якості і кількості; • наявність недоліків в сфері охорони навколишнє середовище; * централізація закладів туризму в основному в місті Баку; • незначне число формаційних центрів туризму в регіонах країни; можливість подорожі в регіони країни в основному автомобільним транспортом (недостатній розвиток залізничної інфраструктури, а також недостатнє число польотів в регіони країни); * незначне число осіб в регіонах, вільно володіють іноземними мовами; • незадовільна організація роботи за поданням країни; • неповне забезпечення оперативного проходження прибувають в країну іноземних громадян через прикордоннопропускні пункти; • недосконала база для ведення аналізів в туристичному секторі; непроведення регулярних моніторинрів для вимірювання рівня задоволеності туристів, що прибувають в країну.</p>
Можливість	Загрози
<p>• підвищення професіоналізму робочого персоналу; • створення і розвиток нових туристичних послуг; • подальше спрощення можливостей подорожі для іноземних та місцевих туристів; * наявність в країні таких природних цінностей, як Нафталанська Нафта і Соляної гори Нахчиванської Автономної Республіки; • підтримка сектора приватним сектором за допомогою і в формі державно-приватного партнерства.</p>	<p>• Зовнішні загрози, які можуть виникнути залежно від геополітичного положення країни.</p>

Політико-правова група фактори. Коли держава зацікавлена в тому, щоб туристична галузь в країні розвивалася, то це знаходить своє вираження в єдиній концепції пріоритетного прогресу індустрії гостинності, в прийнятті

законодавчих та нормативних актів, що спонукають і регулюють готельний бізнес, зокрема, і розвиток туризму взагалі, а також у фінансових і економічних заходів щодо підтримки і розвитку інфраструктури підприємств по розміщенню гостей, будівництва готелів і прогресу індустрії гостинності [27, с. 58].

Таблиця 15. PEST-аналіз готельного сектора

Політичні фактори Р	Економічні фактори Е
Зміна положення Азербайджану на політичній арені	Характеристика соціально-економічного розвитку в 2017-18 р.
Нормативно-правова база Співпраця з ОПЕК	інвестиційна привабливість Баку: - інвестиційна політика та заходи підтримки інвесторів; - поліпшення інвестиційного клімату та інвестиційного потенціалу - супровід масштабних інвестиційних проєктів;- розвиток державно-приватного партнерства; - податкові пільги
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Сезонна залежність туристичної галузі	Аналітичні дослідження готельного сектора
Визнання Баку як туристичного центру (імідж)	Використання Інтернет-ресурсів
Моделі поведінки покупців	Реклама за кордоном

Фактор захищеності подорожей. У процесі розвитку туристичного бізнесу проблеми безпеки починають переходити на перший план. У розвинених, цивілізованих країнах уряд зацікавлений у прийомі гостей. Для туристів тут стало нормою очікувати від держави здійснення необхідних заходів щодо забезпечення здоров'я туристів і безпеки їх життя в місцях відпочинку, проживання та у транспорті. Як правило, більшість туристів турбуються з приводу гігієнічного стану місць проживань і підприємств щодо забезпечення гостей харчуванням в країнах, що прибувають.

Фінансово - економічні фактори. Індустрія гостинності - це відкрита система, що знаходиться під дією як макроекономічних, так і мікроекономічних факторів. Макроекономічна нестійкість, зростання рівня інфляції та безробіття досить відчутно впливають на громадськість, а це часто доводить до того, що населення вважає кращому утриматися від туристичних поїздок.



У державах, де доходи від туристичного бізнесу формують значну частину ВВП, капіталовкладення та інвестиції спрямовуються на створення нових готелів і вдосконалення інфраструктури усього туристичного бізнесу.

Ціновий рівень на туристичний продукт і послуги вважається одним із значущих факторів при виборі місця відпочинку.

Що стосується питань фінансового регулювання, то тут туриста найбільше цікавить валютний курс, доступність і простота та валютного обміну.

Соціально - культурні фактори. Одним з ресурсів, що спонукає і генерує масовий туристичний потік - культурна Туристи прагнуть відвідати ті місця, які мають загальносвітову культурну цінність. Мандрівники також цікавляться життям і побутом іноземних народів. Виходячи з цього, готелі не рідко роблять ставки на організацію екскурсій, проведення анімаційних програм, дозвіллевих заходів, націлених на зіткнення гостей з культурною спадщиною приймаючої країни [30, с. 87].

Також величезний вплив на індустрію гостинності надають соціально-демографічні фактори. Так як, зі збільшенням населення Землі, збільшується туристичний потенціал у всьому світі, в готельний бізнес втягується все більше число нових трудових ресурсів.

Демографічними факторами також є: постійно підвищує інтерес народів різних країн, що мають однаковий або близький мову, або ж, пов'язаних спільністю культури та історії; завищений попит на присутність в спеціалізованих відрядженнях людей однієї професії або осіб, що виконують однакові суспільні функції [13, с. 91].

У процесі формування індустрії гостинності все більше значення стало надаватися віковому, сімейному та соціальному складу населення. Неординарність у віковому складі туристів сприяли виникненню спеціалізованих засобів розселення - для молоді, людей похилого і середнього віку.

Соціальний статус гостей призводить до виникнення готелів різних цінових категорій, орієнтованих на осіб будь-якого достатку.

Важливий фактор являє собою сімейний контингент подорожуючих, що сприяло появі готелів для сімей з дітьми, де застосовують гнучку систему знижок для туристів, які здійснюють подорож сім'ями і т. д. [15, с. 62].

Інфраструктурно-комунікаційні фактори. Незамінне значення для туристичного бізнесу має наявність транспортної інфраструктури, а також інфраструктури розміщення туристів і їх харчування.

У гостей і постояльців готелів не повинні виникати комунікаційні бар'єри при встановленні контактів з персоналом готелю та отриманні потрібної для них інформації.

Розвиток торгівлі. Характерною особливістю практично всіх туристів, це схильність до витрати грошей, які мають намір привезти з країни або регіону національні вироби, сувеніри, вироби, одяг, друковану продукцію і т. д.

Більшість підприємств по розміщенню осмислили вигоду від проведення торгівлі туристичними товарами, і фактично кожен готель підносить послуги з придбання туристичних товарів і здійсненню туристичних робіт, як в системі сукупного готельного продукту, так і в якості окремого додаткового сервісу.

Технологічні фактори. Досягнення НТП широко застосовуються в індустрії гостинності, наприклад, в таких сферах, як логістика, споживча інформація, системи дистрибуції.

Прогрес телекомунікаційних технологій привів до появи комп'ютеризованої системи бронювання, які роблять можливим бронювати місця в засобах розміщення туристів в режимі online. Глобальні дистриб'юторні системи надають швидкий доступ багатомільйонам користувачів: тепер клієнт самостійно може

комплектувати собі туристичний пакет, провести потрібне бронювання і попрямує в подорож по виробленому особисто їм маршрутом.

Сильний вплив на розвиток індустрії гостинності і нарощування її соціальної бази надає матеріально-технічний фактор. Як було зазначено вище, своє своєрідне, особливе місце в туристичному бізнесі займають підприємства з розміщення і харчування туристів. Рівень ресторанного і готельного сервісу відіграє помітну роль в обслуговуванні туристів. Однак туристична індустрія, і особливо індустрія з розміщення і харчування туристів, піддається нестійкості та зміни попиту на туристичні послуги протягом календарного року, а це, безумовно, призводить до зростання витрат на утримання підприємств по розміщенню і харчуванню і подорожчання їх послуг [30, с. 92].

Удосконалення готельного продукту. Готельний продукт являє собою найважливіший елемент туристичного продукту.

Виходячи з цього, особлива увага виділяється якості і подальшої модернізації та модифікації готельного продукту.

Якісні показники готельного продукту не рідко залежать від інфраструктури та стану зовнішнього середовища.

В цьому аспекті значна роль туристичних організацій: регіональних туристичних адміністрацій, професійних асоціацій, урядових структур, які здатні поєднати свої зусилля для залучення необхідних інвестицій створення атмосфери гостинності. [15, с. 64].

Освіта готельних ланцюгів і готельних асоціацій.

В останні десятиліття, внаслідок виникнення і розвитку комунікацій та інформаційних технологій, гігантські готелі стали об'єднуватися в готельні мережі з метою регулювання та подальшого розвитку бізнесу, а так само для збільшення та більш рівномірного розподілу доходів. Відомі готельні ланцюги Шератон, Маріотт, Редісон, ХОЛІДЕЙ ІН, і деякі інші є гарантом якості обслуговування споживачів.

Найсильніші позиції в нашій країні займають Rixos і Wyndham: їм належить 900 номерів із сукупного номерного фонду, що налічує в цілому 3 200 номерів. У Баку працюють 13 фірмових готелів, що пропонують 2 600



номерів, при цьому було оголошено про будівництво ще двох об'єктів під брендами InterContinental і Staybridge Suites.

Розвиток і впровадження з дистрибуційних систем. Дані системи стягують в загальний ланцюг продавців, покупців і постачальників готельного продукту. Новітні інформаційні технології змогли значно полегшити систему дистрибуції готельних послуг, зробивши її більш інформативною і ефективною для всіх суб'єктів.

Фактор трудових ресурсів. Розвиток готельного бізнесу сприяє зростанню зайнятості, як в розвинених, так і в країнах, що розвиваються.

При цьому властиво те, що розвинені країни і найвідоміші туристичні дестинації (Туреччина, Єгипет, ОАЕ), відчувають дефіцит у робочій силі, інтенсивно імпортують з інших країн світу.

Система маркетингу. Грамотна маркетингова стратегія - ключ до успіху готелю в розвитку його бізнесу і в перемозі над конкурентами.

При цьому маркетинг будь-якого готелю має фокусуватися на споживача готельних послуг - туриста [20, с. 47].

На функціонування і розвиток готельного підприємства сильно впливає фактор сезонності.

Для більшості туристичних дестинацій в світі, високими туристичними сезонами прийнято вважати літні місяці і новорічні свята.

Жовтень і лютий більшість туристичних фірм відносять до «мертвого сезону», так як число споживачів, що купують турпакети, падає у багато разів і прагне до нуля.

Для готельного підприємства найбільш важливим завданням є подолання фактора сезонності, причому, як в позитивному, так і в негативному прояві. Досить не сприятлива ситуація, коли менеджер служби прийому і розміщення гостей змушений відмовити реальним клієнтам у бронюванні номерів з тієї причини, немає вільних номерів. Високим прийнято вважати сезон, за час якого середньомісячне число прибувають відвідувачеві перевищує їх середньомісячну кількість за рік. Отже, для

стабільної діяльності будь-якого готелю бажаним є забезпечення рівномірного завантаження, неприпустимість зниження рівня завантаження готелю нижче 50% [13, с. 44].

До несприятливих наслідків сезонності відносять той факт, що протягом певного періоду часу більше число місць в готелі залишаються незатребуваними.

Дослідження показали, що за аналізований період в основних показниках підприємств готельного бізнесу спостерігався динамічний ріст.

Однак, слід підкреслити, що в умовах політичної стабільності, прискореного розвитку економіки країни, вдосконалення галузевої інфраструктури, підготовки спеціалізованих кадрів, використання новітніх технологій, завищеного попиту на готельні послуги, відповідної сучасним вимогам нормативно-правова база та ін. є можливість домогтися найбільш кращих результатів у сфері готельного бізнесу. Після того, як компанія приймає рішення про вихід на зарубіжний ринок, перед нею постає питання про те, яким чином це краще зробити, про що піде мова в наступному розділі роботи.

### РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «REIKARTZ HOTEL GROUP» НА РИНОК АЗЕРБАЙДЖАНУ

#### 3.1. Стратегія виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану

В динамічній макросередовищі диверсифікація стає основою для досягнення нового рівня внутрішньої і зовнішньої ринкової гнучкості підприємства. Рішення про диверсифікацію може бути прийнято на основі поточних очікувань і прогнозів на майбутнє.

Одним з напрямків реалізації географічної диверсифікації в готельній діяльності є створення нового продукту або розширення географії надаваних готельних послуг. Цей варіант стратегії найбільш прийнятний для нового ринку готельних послуг.

Безперечно, формування готельного продукту передбачає ряд послідовних дій, таких як аудит готельних послуг, створення структури готельної послуги, а також розробка системи маркетингових комунікацій. Розробка структури комплексного пакету готельних послуг за основними видами послуг, що входять до комплексу, включаючи створення готельної послуги.

Концепція включає в себе оцінку впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення цільових сегментів, розрахунок прогнозу продажів готельних послуг. Саме прогноз можливого обсягу продажів-головний підсумок розробки комплексу маркетингу і основа для фінансового аналізу та визначення економічних індикаторів проекту.

В рамках процесу виходу і просування готельної послуги на новому ринку необхідно звернути увагу на три складові:

1. персоніфіковану роботу зі споживачами;
2. просування серед виділеної цільової аудиторії;



### 3. просування через персонал готелю [11].

Разом з тим розвиток підприємства являє собою не тільки основний процес, але і розвиток системи факторів і умов, необхідних для його здійснення, тобто потенціал. Так, будівництво готелів «JW Marriott Absheron», «Jumeirah Bilgah Beach Hotel», «Four Seasons Hotel Baku» також є ознакою уваги, що чиниться Азербайджану інвесторами. Прихід і початок діяльності в Азербайджані всесвітньо відомих мереж готелів - це прояв прекрасного інвестиційного клімату в Азербайджані.

В цілому, слід зазначити, що в туристичній галузі Азербайджану реалізується велика кількість інвестиційних проектів. Щоб мати повну картину про залучення іноземних інвестицій в туристичний бізнес Азербайджану, пропоную вивчити деякі з цих проектів більш докладно.

Проект, що заслуговує на увагу-будівництво туристичного міста "Water&Fire" в сел. Основною метою проекту є розвиток прибережної курортної зони в Хызы. Вартість проекту-200 млн дол. з них 100% іноземні інвестиції.

Будівництво курорту «Qasr» в районі Гей-Гель. Вартість проекту оцінюється в 11,7 млн. дол. Інвестор - 85%, компанія Caspian Service LLC» - 15%.

І, звичайно ж, найбільший проект в туріндустрії Азербайджану, зимово-літній туристичний комплекс "Шахдаг". Попередня вартість: 506 млн дол. 30% Державно, 70% - інвестори. На сьогоднішній день вартість даного проекту оцінюється в 1,5 мільярда манатів.

Всі ці проекти ще раз доводять той факт, що в останні роки туристична галузь в країні стрімко розвивається. У зв'язку з цим, особливий інтерес представляє розробка стратегії виходу нашої мережі на ринок готелів Азербайджану.

Існує три типи стратегії виходу компаній на новий ринок: експортна стратегія, інвестиційна стратегія та контрактна стратегія. У разі виходу компанії «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану, відразу можна

сказати, що контрактна стратегія на даний момент не підходить. Що стосується інвестиційних стратегій, то на території Азербайджану існує безліч підходящих об'єктів, для інвестицій, що враховуючи попередній, розглянутий у другій главі досвід мережі виходу на ринки Німеччини та Швеції - доцільно застосувати стратегію придбання та реконструкції готелів.

Детальний аналіз ситуації на ринку готельних послуг Азербайджану дозволяє знизити ризики при його комерціалізації. Саме тому необхідне проведення детального аналізу ринку ще на етапі розробки ідеї [12, 117].

До числа важливих стратегічних завдань розвитку діяльності досліджуваної ланцюга доцільно вважати диверсифікацію пропозиції, розширення спектру надаваних готельних послуг. Перш за все, розглянемо переваги [5, 104].

1. Перспектива розвитку довгострокових відносин з постійними споживачами готельних послуг. Дана задача відповідає сучасній концепції маркетингу, суть якої полягає в утриманні, лояльності та розвитку довгострокових відносин із споживачами готельних послуг.

2. Можливість збільшення доходу, отриманого від клієнта: важливо не тільки забезпечити довгострокові відносини з споживачами, але і максимізувати отриманий від них комерційний ефект.

3. Пріоритетність завоювання перспективних ніш і забезпечення лідерства серед конкурентів. Розвиток ринку готельних послуг в області розробки інноваційних послуг взаємопов'язано з наступними напрямками:

- моніторинг інноваційних трендів на ринку готельних послуг і якомога більш раннє їх використання;

- розробка трендів та інноваційних пропозицій за рахунок аналізу потреб потенційних споживачів і використання нестандартних методів рішення стратегічних завдань [5, 104].

Застосування розглянутих можливостей дозволить виробникам готельних послуг отримати суттєвий пріоритет на конкурентному ринку, увійти в число лідерів, а в ряді випадків завоювати ексклюзивні ринкові

позиції.

4. Можливість ексклюзивного позиціонування на ринку готельних послуг, формування унікального бренду. Генерація і адаптація інноваційних готельних послуг на ринку повинна стати превалюючою компонентою бренду готелю, що сприяє завоюванню лідируючих позицій. Розглянутий підхід дозволяє готелям мінімізувати витрати на комунікаційну стратегію просування, сприяє формуванню безумовних переваг для використання системи маркетингових комунікацій із споживачем готельних послуг, розрахованої на синергетичний ефект інструментів.

Безумовно, розглянуті переваги від виходу на ринок заслуговують на увагу з боку виробників готельних послуг і фахівців з маркетингу. Однак, приймаючи рішення про диверсифікацію асортименту готельних послуг, необхідно враховувати можливі загрози.

1. Головна загроза полягає в значних матеріальних затратах на всіх етапах: від виходу на ринок до реалізації стратегії, від виконання нового проекту до здійснення перетворень у процесах управління готелем.

2. Друга загроза, яку несе з собою вихід на ринок обумовлена негативним впливом на репутацію мережі і взаємини зі споживачами [5].

3. Загроза, яка носить внутрішній характер, полягає в складності побудови системи крос-продажів та реорганізації процесів управління готелем. Може виявитися, що інноваційна готельна послуга внесе корективи в систему управління готелем. Зміни завжди викликають опір і можуть привести до спотворення бажаного результату.

Отже рекомендується купівля та реконструкція готелю Istanbul Vaku, Гянджлик (Наримановский р-он), Метро Гянджлик, АтаТюрка з метою облаштування місць проживання та підвищення попиту на послуги.



### 3.2. Оцінка ефективності розробленої стратегії виходу готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану

В залежності від тимчасового періоду обліку результатів і витрат розрізняють показники ефекту за розрахунковий період, показники річного ефекту.

Тривалість прийнятого тимчасового періоду залежить від наступних факторів: тривалості інноваційного періоду; терміну служби об'єкта інновацій; ступеня достовірності вихідної інформації; вимог інвесторів. Загальним принципом оцінки ефективності є зіставлення ефекту (результату) і витрат.

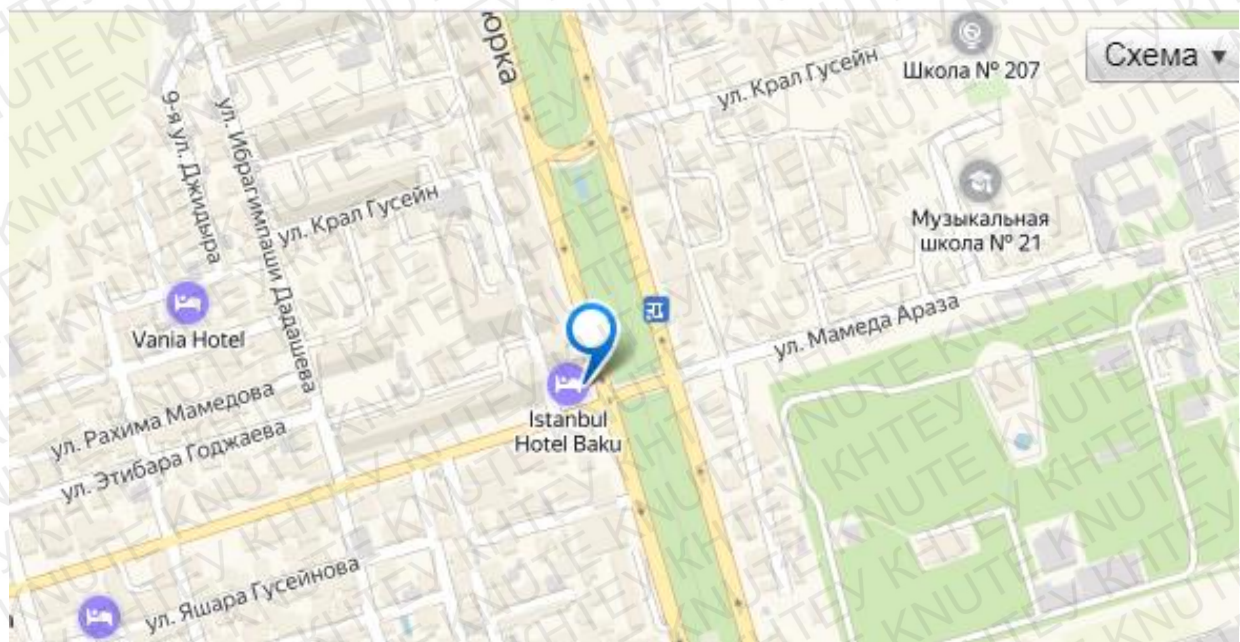


Рис. 6 – Місце розташування готелю – об'єкту виходу на ринок





Рис. 7 – Зовнішній вигляд готелю – об’єкту виходу на ринок  
3-зірковий готель у місті Баку, що пропонує ресторан.

Для цього планується:

1. Ремонт та облаштування готельних номерів.
2. впровадження під власним брендом Reikartz Ваку.

Ремонт та облаштування готельних номерів планується провести на третьому поверсі готелю, загальна площа якого становить 407,5 м кв. Номерний фонд третього поверху становить 20 номерів, причому з них тільки 12 діючі. 8 номерів для проживання не використовуються у зв'язку з їх неналежним станом.

Загальна житлова площа становить 222 кв. м. Під виробничі приміщення виділено 1 кімната.

Поточний стан номерного фонду третього поверху готелю «Reikartz Ваку» представлено в таблиці 15.

Планування номерного фонду третього поверху готелю «Reikartz Ваку» представлено в таблиці 16.

Планується ввести всі недіючі номери на третьому поверсі.

Таблиця 15. Поточний стан номерного фонду третього поверху готелю «Reikartz Baku»

Категорія номеру	на даний момент
1. Діючий номерний фонд	12 номерів, 20 місць
1.1 Одномісний економ	306,310,314
1.2 Двомісний економ	307,308,311, 315, 317, 319, 320
1.3 Одномісний люкс	304
1.4 Двомісний люкс	303
2 Виробниче приміщення	301
3.Не діючий номерний фонд	8 номерів
3.1 Одномісний	302,305, 309
3.2 Двомісний	312,313,316,318

Планується створити ще сім додаткових місць, це буде ще п'ять номерів, з яких один додатковий одномісний люкс, 2 одномісних класу економ і два двомісні також класу економ.

Ремонт і оснащення планується провести у всіх номерах.

Всі номери класу Люкс (№№304, 305, 303) будуть все необхідне для комфортного проживання: якісні красиві меблі, необхідні побутові прилади та туалетні приналежності. Гармонійна колірна гамма інтер'єру створить спокійну атмосферу, відчуття комфорту і домашнього затишку.

Таблиця 16. Планування номерного фонду третього поверху готелю «Reikartz Baku»

Категорія номеру	на даний момент
1. Діючий номерний фонд	17 номерів, 27 місць
1.1 Одномісний економ	306,310,314, 302, 309
1.2 Двомісний економ	307,308,311, 315, 317, 319, 320,316,318
1.3 Одномісний люкс	304,305
1.4 Двомісний люкс	303
2 Виробниче приміщення	301
3.Фітнес-зал	312,313

Оснащення номерів:

- ліжко двоспальне (односпальне);
- телевізор;
- супутникове ТБ;



- холодильник;
- міні-бар;
- кулер;
- ванна;
- фен;
- туалетні приналежності.

Номери «економ» будуть оформлені в класичному стилі, оснащені комфортними ліжками, з тумбочками, робочим столом, телевізором, ванною кімнатою з усіма необхідними косметичними засобами. Затишний стандартний одномісний номер стане відмінним варіантом для проживання як одного гостя, так і для двох.

Безкоштовні послуги:

1. Щоденне прибирання номера.
2. Послуга «Дзвінок-будильник».
3. Стоянка автотранспорту.
4. Виклик таксі на прохання гостя.
5. Щоденна зміна рушників.
6. Прийом і відправка факсу.
7. Користування мед. аптечка.
8. Кореспонденція в номер.
9. Виклик швидкої допомоги.

Додаткові послуги:

1. Кафе.
2. Сучасний тренажерний зал.
3. Послуги пральні.
4. Розміщення на дод. ліжку.

Фітнес-центр буде обладнаний сучасними силовими тренажерами, гантельними снарядами, а так само біговою доріжкою. Відвідувати фітнес-центр можуть так само відвідувачі з інших поверхів.

Середній період проживання на плановий рік становитиме:

$4680/1590=2,9$  або 3 доби.

Реконструкція готелю, а також маркетингові заходи з просування послуг (реклама) дозволять збільшити вартість послуг, підвищити рівень завантаження і збільшити виручку.

В таблиці 17 сплануємо показники фінансової діяльності готелю.

Таблиця 17. Планові показники діяльності готелю «Reikartz Baku»

Показники	2020	2021
Кількість осіб	1325	1590
Кількість доби	4255	4680
Рівень завантаження готелю %	16,42	18,06
Середня вартість на добу	676	1055
Виручка (готель), тис. грн.	2876	4937
Виручка (кафе), тис. грн.	970	1164
Виручка (Інші послуги), тис. грн.	64	77
Виручка (фітнес-центр), тис. грн.	0	286
Разом виручка	2910	3326,6

Реклама буде проводитися в місцевій пресі, інформація в туристичних довідниках, на офіційному сайті.

Плановані інвестиційні витрати.

Таблиця 18. Витрати на впровадження, млн. грн.

Вид витрат	Сума
Витрати на купівлю та реконструкцію	147,67
Витрати на рекламну компанію	68,85
Разом млн грн	216,52

Таблиця 19 – Прогнозний фінансовий результат

Найменування статті	2019	2020	2021	2022	2022/ 2019
2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації	46173	49866,8	52637,2	55407,6	9234,6
Собівартість	39385	41354,3	44111,2	45293,0	5908,0
Валовий прибуток	6788	8512,6	8526,0	10114,6	3326,6
Інші операційні доходи	15953	16147,0	16886,0	17034,0	1081,0
Адміністративні витрати	2108	2171,0	2258,0	2484,0	376,0
Витрати на збут	3230	3133,1	3036,2	2907,0	-323,0
Інші операційні витрати	16261	16784,0	17043,0	17584,0	1323,0
Фінансові результати від операційної діяльності	1142	2571,5	3074,8	4173,6	3031,6
Інші фінансові доходи	21	21,6	22,5	24,7	3,7
Фінансові витрати	672	692,2	719,8	791,8	119,8
до оподаткування прибуток	491	1901,0	2377,5	3406,5	2915,5
Податок на прибуток від звичайної діяльності	45	399,2	451,7	579,1	534,1
Фінансові результати від звичайної діяльності	446	1501,8	1925,7	2827,4	2381,4
Чистий прибуток	446	1501,8	1925,7	2827,4	2381,4

З табл. 19 видно, що застосування запропонованих заходів дозволить збільшити прибуток від реалізації на 3326,6 тис. грн., фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування (прибуток) збільшаться на 3031,6 тис. грн., чистий прибуток підприємства збільшиться на 2381,4 тис. грн. і складе 2827,4 тис. грн., такі зміни мають статися на третій рік впровадження заходів.

Чистим грошовим потоком по впровадженню заходів можна розглядати додаткові грошові потоки від виявлених недоотриманих доходів і відхилень. В даному випадку результатом впровадження є отримання в плановому 2022 році додаткового прибутку в сумі 2533,2 тис. грн. Період впровадження запланованих заходів три роки. Отже

$$ЕфЗ = 2533,2 / (1,14)^3 - 216,5 = 1493,3 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 1493,3 тис. грн.



## ВИСНОВКИ

1. Азербайджан вже з античної епохи був захоплюючим для населення різних країн, і це зумовило створення сприятливих умов для виникнення, становлення, формування та розвитку національного туризму в сучасних умовах.

2. Процес виникнення і розвитку туризму в країні умовно поділяють на чотири періоди:

- перший, охоплює період з давніх часів до початку ХІХ століття;
- другий, охоплює весь період перебування Азербайджану в складі Царської Росії (1806-1918рр);
- третій, охоплює весь період радянської влади (1920-1991рр.).
- четвертий, вважається період з 1991 року (з дня відновлення незалежності) до нинішніх днів.

3. Готельний бізнес належить індустрії гостинності, і являє собою вид підприємницької діяльності, який безпосередньо надає значущий вплив на економічну, культурну, соціальну, освітню сфери всіх країн, у тому числі і на їх міжнародно-економічні відносини.

4. Однією з особливостей готельного бізнесу є його множинна фрагментація.

Даний вид бізнесу характеризується значним різноманіттям готельних форм і типів готелів.

Сьогодні у світі встановлені вище тридцяти систем класифікації готелів, при цьому кожній країні притаманні власні національні стандарти.

5. Вважаємо за необхідне підкреслити, що галузеві асоціації являють собою, свого роду, інструменти конкуренції для більшості мереж.

Всяка асоціація вибудована на конкретній концепції і заманює в свій ланцюг лише деякі готельні підприємства з певними брендами, які узгоджуються з концепцією асоціації.

Після того, як компанія приймає рішення про вихід на зарубіжний ринок, перед нею постає питання про те, яким чином це краще зробити. Існує три типи стратегії виходу компаній на новий ринок: експортна стратегія, інвестиційна стратегія та контрактна стратегія. У разі виходу компанії «Reikartz Hotel Group» на ринок Азербайджану, відразу можна сказати, що експортна стратегія не може бути використана через особливості готельного продукту. Контрактна стратегія на даний момент також не підходить. В країні поки що не існує готелів, які змогли б здійснювати надання настільки високоякісних послуг і мали б всі необхідні сертифікати якості.

6. Національна Мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує понад 40 готелів в Україні та за її межами. до мережі приєдналися два готелі в Німеччині — Reikartz Gastager Inzell знаходиться в самому серці міста Inzell, в 1 кілометрі від стадіону «Макс Айхер Арена», в оточенні гірського хребта. Очевидно, що компанія використовувала одну з стратегій послідовної сфокусованої експансії - це стратегія скупки і реконструкції готелів. Стратегія портфеля нерухомості означає будівництво або придбання особливої категорії нерухомості (єдиною з точки зору дизайну, концепції тощо) для відкриття нових готелів і виходу на нові ринкові або географічні сегменти При цьому в діяльності готельних мереж важливу роль відіграють згадувані девелоперські компанії. З цією стратегією пов'язані стратегія скупки готелів і їх реконструкції, введення мережевих стандартів якості в нових готелях і тим самим впровадження на місцевий ринок шляхом заснування місцевих компаній з управління новими готелями.

7. Отже рекомендується купівля та реконструкція готелю Istanbul Ваку, Гянджлик (Наримановский р-он), Метро Гянджлик, АтаТюрка з метою облаштування місць проживання та підвищення попиту на послуги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. - (Школа маркетингового менеджменту). Т. 2. - 2011. - 318 с.
2. Басій Н. Ф. Стратегічний маркетинг [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. "Готельна і ресторанна справа" / Басій Н. Ф. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. - 463 с.
3. Богацька Н. М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Ефективна економіка. 2019. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6993> (дата звернення: 07.05.2019).
4. Готельна справа [Текст] : конспект лекцій: у 2 ч. / Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Рута, [2008] .Ч. 2 / уклад. Г. Я. Круль. - [Б. м.] : [б.в.], 2008. - 68 с.
5. Діброва А. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / А. Д. Діброва, Л. В. Діброва, Л. В. Богач ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Ніжин : Лисенко М. М., 2014. - 207 с.
6. Журавльова С. М. Інформаційні та фінансові потоки в готельному господарстві / С. М. Журавльова // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2009 р. : тези доп. – Харків : ХДУХТ, 2009. – С. 138 – 140.
7. Журавльова С. М. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації / С. М. Журавльова, Т. С. Кукліна. – Херсон : ХНТУ, 2015. – 330 с.



8. Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства / С. М. Журавльова, В. Є. Єрмаченко // Молодий вчений. – 2015. – № 5. – С. 138 – 141.
9. Журавльова С. М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства / С. М. Журавльова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_15)
10. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку [Текст] : монографія / Л. Д. Завідна ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. - 599 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 497-545
11. Збірник наукових статей магістрів ПУЕТ спеціальності "Готельна і ресторанна справа" [Текст] : за результатами наук. дослідж. 2013-2014 р. / Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі"(ПУЕТ) ; [редкол.: О. О. Нестуля та ін.]. - Полтава : ПУЕТ, 2014. - 128 с.
12. Інноваційні технології в готельно-ресторанному господарстві [Текст] : зб. наук. ст. магістрів спец. "Готельна і ресторанна справа" ПУЕТ за результатами наук. дослідж. 2014-2015 навч. року / Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ) ; [відп. ред.: Л. М. Страшко, Т. В. Капліна]. - Полтава : ПУЕТ, 2015. - 116 с.
13. Корнієнко О. М. Основні напрямки розвитку туристичних послуг на основі маркетингу / О. М. Корнієнко, Ї Т. С. Кукліна. – Херсон : ХНТУ, 2015. – 330 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. / Ф Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – Москва, 2007. – 1046 с.
15. Кузнецова Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н. М. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2011. - Вип. 41(2). - С. 54-59

16. Левицька, І. В. Готельна справа [Текст] : навч. посіб. / Левицька І. В., Корж Н. В., Онищук Н. В. ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Вінниц. торг.-екон. ін-т. - Вінниця : Едельвейс і К, 2015. - 579 с.
17. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Київ : Центр учб. літ., 2009. - 470 с.
18. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення [Текст] : [монографія] / Кендюхов О. В. [та ін.] ; [за заг. ред. О. В. Кендюхова] ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. - Донецьк : Східний видавничий дім, 2014. - 201 с.
19. Мельник, Ю. В. Міжнародний ринок послуг в контексті транснаціоналізації економіки [Текст]: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини / Юлія Віталіївна Мельник; Терноп. нац. екон. ун-т. - Т., 2008. – 269 с.
20. Мельник, Ю. В. Міжнародний ринок послуг в контексті транснаціоналізації економіки [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини / Юлія Віталіївна Мельник. – К. : ІСЕ, 2008. – 20 с.
21. Офіційний сайт 19-я Азербайджанская Международная Выставка «Туризм и Путешествия» [Електронний ресурс] : // <https://aitf.az/ru-opennews/2693.41%20.html>
22. Офіційний сайт Reikartz Hotel Group [Електронний ресурс] : // <https://reikartz.com/ru/>
23. Офіційний сайт The arrangement of statistics in Azerbaijan [Електронний ресурс] : // <http://www.stat.gov.az/>
24. Пічугіна Т. С. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки / Т. С. Пічугіна, А. В. Волченко // Вісник Національного технічного



університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 20-24.

25. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 2-ге вид., зі змін. та допов. - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. - 422 с. :

26. Портер М. Конкуренція: Пер. с англ. – М.: Вільямс, 2003. – 496 с.

27. Приварникова І. Ю. Управління виходом українських підприємств на міжнародні ринки сфери послуг [Електронний ресурс] / І. Ю. Приварникова, Г. Г. Грибачова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 5(1). - С. 141-144. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_5\(1\)\\_\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5(1)__30)

28. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

29. Сидорук С. В. Аналіз транспортної інфраструктури Волинського регіону у світлі підготовки до Євро-2012 / З. В. Герасимчук, С. В. Сидорук // 36. тез допов. II Міжнародної науково-практичної конференції «Логістика промислових регіонів». - 26-28 травня. - Донецьк: Донецька академія автомобільного транспорту, 2010. - 395с. - С. 233-237.

30. Сидорук С. В. Деякі аспекти розвитку ринкових відносин у готельному бізнесі регіону / С. В. Сидорук // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції». - 2011.— №1(10).-100с.-С. 90-93.

31. Сидорук С. В. Інфраструктурна забезпеченість активізації розвитку готельних послуг в регіоні / С. В. Сидорук // 36. наук. пр. «Економічні науки». - Серія «Регіональна економіка». - Випуск 8(31). - Ч. 2. - Луцьк: ЛНТУ, 2011. - 231с. - С. 176—184.

32. Сидорук С. В. Класифікаційні ознаки факторів розвитку регіонального ринку готельних послуг / З. В. Герасимчук, С. В. Сидорук // Економічний простір. - 2011. - №2. - 471с. - С. 120-126. Особистий внесок:



обґрунтування класифікаційних ознак факторів розвитку регіонального ринку готельних послуг за ринковими характеристиками, динамікою розвитку, змістом, напрямом впливу.

33. Сидорук С. В. Методика оцінки ефективності територіальної організації готельних послуг в регіон / З. В. Герасимчук, С. В. Сидорук // 36. наук. пр. «Економічні науки». - Серія «Облік і фінанси». - Випуск 8 (29). - Ч. 3. - Луцьк: ЛНТУ, 2011.- 534с -С. 81-88. Особистий внесок: формування системи показників оцінки ефективності територіальної організації готельних послуг.

34. Сидорук С. В. Особливості процесу виробництва і реалізації готельних послуг в регіоні / З. В. Герасимчук, С. В. Сидорук // 36. наук. пр. «Економічні науки». - Серія «Регіональна економіка». - Випуск 6 (21). - Ч. 2. - Луцьк: ЛНТУ, 2009. - 287с - С. 81- 86. Особистий внесок: виокремлено специфічні особливості процесу виробництва і реалізації готельних послуг в регіоні

35. Сидорук С. В. Підходи до удосконалення територіальної організації готельних послуг у Волинській області / Сидорук С. В // 36. наук. пр. Черкаського державного технологічного університету. - Серія «Економічні науки». - Черкаси: ЧДТУ, 2011. - Випуск 27. - Ч. 3. - 258с. - С. 81-88.

36. Сидорук С. В. Принципи територіальної організації готельних послуг / С. В. Сидорук / Електронне фахове видання «Економіка. Управління. Інновації». - №2. - Житомир. - 2011 // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/e-Ioishaiz/eii/](http://www.nbuv.gov.ua/e-Ioishaiz/eii/).

37. Сидорук С. В. Проблеми глобальної та регіональної конкурентоспроможності України у готельній справі / С. В. Сидорук / І 36. тез допов. Міжнародної науково- практичної конференції\* «Шляхи та інструменти модернізаційного прориву економіки України». - 21-22 жовтня. - м. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко- екологічних досліджень НАН України, 2010. - 452с. - С. 123-125.

38. Сидорук С. В. Проблеми розвитку готельної індустрії в регіоні / С. В. Сидорук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - Серія «Економіка». Ц 2011. - № 3. - 221с. - С. 187-190.
39. Сидорук С. В. Системи класифікації готелів за рівнем комфорту як елемент якості готельних послуг/ С. В. Сидорук // 36. наук. пр. Студентський науковий вісник.- Серія «Економічні та гуманітарні науки». - Випуск 1. - Ч. 2. - Луцьк: ЛНТУ, 2009. -Ч 270с.-С. 160-162.
40. Сидорук С. В. Стратегічні орієнтири розвитку регіонального ринку готельних послуг Волинської області / С. В. Сидорук // 36. наук. пр. «Студентський науковий вісник». - Серія «Економічні та гуманітарні науки». - Випуск 2. - Ч. 4. - Луцьк: ЛНТУ, 2010.-502с.-С. 340-350.
41. Сидорук С. В. Тенденції розвитку готельного господарства Волинського регіону / С. В. Сидорук // 36. тез допов. П Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності». - 18-19 березня. - Жовті води: Обласний комунальний вищий навчальний заклад «Інститут підприємництва - Стратегія», 2010. - 194с. - С. 136-138.
42. Сидорук С. В. Теоретичні основи змісту категорії «готельна послуга» / С. В. Сидорук // 36. тез допов. XIII Всеукраїнської науково-практичної конференція «Актуальні проблеми природничих та гуманітарних наук у дослідженнях молодих вчених». - Серія «Економіка, підприємництво, туризм». - 14-15 квітня. - Черкаси: ЧНУ імені Б. Хмельницького, 2010. - 299с. - С. 263-266.
43. Сокол К. М. Формування маркетингової стратегії виходу ІТ-компанії на світовий ринок інформаційних технологій / К. М. Сокол // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2014. - № 5-6. - С. 80-92.
44. Соколовська В. В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки / В. В. Соколовська. // Ефективна економіка. - 2010. - № 10. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_10\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_10_9)

45. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії / Т. В. Співаковська. // Ефективна економіка. - 2013. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_70)

46. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

47. Стратегічний фінансовий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Костирко Л. А. [та ін.] ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - 2-ге вид., перероб. та допов. - Северодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. - 464 с.

48. Туризм і готельна справа [Текст] : зб. офіц. текстів нормат.-прав. актів України станом на 1 листоп. 2015 р. / [упоряд. Р. В. Серцелевич]. - Львів : Растр-7, 2015. - 363 с.

49. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди [Текст] : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.) / Київ. нац. торг.-екон. ун-т [та ін.] ; [відп. ред. А. А. Мазаракі]. - Київ : КНТЕУ, 2016. - 362 с.

50. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов. – М.: Hippo Publishing LTD, 2007. – 272 с.