

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Стратегія виходу готельної мережі «Ramada Encore» на ринок Норвегії

Студентки 2 курсу, 9 групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
«Міжнародний готельний
бізнес»

Константінової
Анастасії Євгенівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Вовк (Даниленко) Марія
Іванівна

*підпис
керівника*

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

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність Спеціалізація 241 «Готельно-ресторанна справа»
«Міжнародний готельний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
« » _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Константіновій Анастасії Євгенівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія виходу готельної мережі «Ramada Encore» на ринок Норвегії

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3772

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегії виходу готельної мережі на ринок Норвегії

Об'єкт дослідження – процес реалізації стратегії виходу готельної мережі на ринок Норвегії

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади стратегії виходу готельної мережі на ринок Норвегії

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1 Аналітичний огляд літератури

1.2 Методичні підходи до реалізації інтеграції готельної мережі

Розділ 2. Діагностика функціонування готельної мережі на міжнародному ринку послуг

2.1 Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельної мережі

2.2 Аналіз функціонування готельної мережі на вітчизняному ринку

Розділ 3. Стратегічні пріоритети виходу готельної мережі «Ramada Encore» на ринок Норвегії

3.1 Програма виходу готельної мережі на ринок Норвегії

3.2 Система сервісних інновацій готельної мережі на міжнародному ринку

Висновки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	25.10.2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 04.11.2019 р.	4.11.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.11.2019 р.- 11.05.2020 р.	16.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	17.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	20.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07.09.2020 р.	03.09.2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10.09.2020р.	15.09.2020р
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	25.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	19.11.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	23.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р. - 01.12.2020 р.	07.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	08.12.2020 р.

6. Дата видачі завдання: 04.11.2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання
студент

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ ”

_____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	9
1.1 Аналітичний огляд літератури	9
1.2. Методичні підходи до реалізації інтеграції готельної мережі	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ	26
2.1 Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельної мережі	26
2.2 Аналіз функціонування готельної мережі на вітчизняному ринку	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВИХОДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «RAMADA ENCORE» НА РИНОК НОРВЕГІЇ	47
3.1 Програма виходу готельної мережі на ринок Норвегії	47
3.2 Система сервісних інновацій готельної мережі на міжнародному ринку	54
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З поглибленням глобалізації та світових інтеграційних процесів, сучасний готельний бізнес, перебуваючи під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, вимушений шукати нові інструменти та методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Успішне функціонування та забезпечення безперервності розвитку підприємств готельного бізнесу є першорядним в умовах ринкової економіки, динамічно невизначеного й нестійкого середовища. Для будь-якої держави необхідно мати належний рівень розвитку готельного бізнесу, адже він сприяє поживленню усіх суспільно-економічних контактів та зв'язків, посилює економічний потенціал регіонів, піднімає рейтинг держави, окремих її міст у світовому співтоваристві, є мультиплікатором росту національного доходу, зайнятості та розвитку місцевої інфраструктури, характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій.

Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику. Обмежені фінансові можливості переважної більшості готельних підприємств, недоцільне використання коштів і недостатня забезпеченість фахівцями необхідного рівня обумовлюють обмеженість формування стратегії розвитку бізнесу на підприємствах готельного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нагальні проблеми теорії та практики діяльності готельних мереж відображені у працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців як Т. Басюк, Л. Бортник, М. Босовська, Р. Браймер, Г. Горіна, В. Катькало, В. Шемракова, М. Мальська, І. Пандяк, Т. Марущак, В. Семенов, О. В. Білега, Ф. Гоу, Р. Пайн та ін.

Віддаючи належне вагомості наукових результатів, слід відмітити наявність невирішених питань, пов'язаних зі специфікою діяльності готельних мереж, що функціонують безпосередньо на умовах контрактного управління, оскільки розвиток та розширення їх за даною формою управління не є

усталеним явищем на національному готельному ринку та потребує більш детального вивчення. А також інтеграції національних готельних мереж на міжнародний ринок послуг.

Маркетингова стратегія має основну мету - збільшення продажів та досягнення стійкої конкурентної переваги. Маркетингова стратегія включає всі основні, короткотермінові та довгострокові заходи в галузі маркетингу, які займаються аналізом стратегічної початкової ситуації компанії та формулюванням, оцінкою та вибором стратегій, орієнтованих на ринок, і, отже, сприяють цілі компанії та її маркетингові цілі. Основна мета бізнесу - отримання прибутку. Сьогодні гостинність - це галузь, що швидко розвивається. Для конкурентоспроможності всі готелі потребують своєї рекламної стратегії, яка допоможе досягти більшої кількості продажів та привернути увагу клієнтів. Метою бізнесу є створення та підтримка задоволених, прибуткових клієнтів. Клієнтів приваблюють та утримують, коли їхні потреби задовольняються. Вони не тільки повертаються в той самий готель, але й прихильно розмовляють з іншими про своє задоволення. Задоволення клієнтів, що веде до отримання прибутку, є основною метою маркетингу гостинності. Тому головна мета будь-якого управління готелю - залучити якомога більше прибуткових клієнтів і зробити їх постійними, лояльними до цього готелю.

Метою дослідження є виявлення стратегічних пріоритетів виходу готельної мережі на ринок Норвегії.

Відповідно до мети, мною було сформовано ряд завдань:

- ✓ провести аналітичний огляд літератури;
- ✓ визначити методичні підходи до реалізації інтеграції готельної мережі;
- ✓ провести моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельної мережі;
- ✓ проаналізувати функціонування готельної мережі на міжнародному ринку;

- ✓ розробити програму виходу готельної мережі на ринок Норвегії;
- ✓ дослідити систему сервісних інновацій готельної мережі на міжнародному ринку.

Об'єкт дослідження – процес реалізації стратегії виходу готельної мережі на ринок Норвегії

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади стратегії виходу готельної мережі на ринок Норвегії

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід до управління фінансами, а також загальнонаукові методи дослідження: системний і порівняльний аналіз, синтез, аналогія, комплексність, загальнонаукові прийоми класифікації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад та вирішенні наукових проблем застосування стратегії готельної мережі для виходу на міжнародний ринок.

Практичне значення дослідження полягає в комплексному дослідженні проблем, пов'язаних з функціонуванням та розвитком готельної мережі. Положення та висновки дослідження сприятимуть подальшому вивченню стратегії виходу готельної мережі «Ramada Encore».

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження було опубліковано:

- Стаття “Стратегічне планування виходу готельної мережі на зарубіжні ринки” у збірнику наукових статей студентів “Нореса - нові формати” - К.:КНТЕУ, 2020 - С. 81

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 77 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 9 таблицями, 7 рисунками та 8 додатками. Список використаних джерел налічує 40 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 Аналітичний огляд літератури

Теоретичне, методологічне та праксеологічне обґрунтування інтеграційних процесів, їх місця і ролі в економіці та в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу відображено у працях зарубіжних та вітчизняних науковців.

На основі компаративного огляду теоретичних та прикладних здобутків, які свідчать про велику зацікавленість наукової громади проблематикою розвитку інтеграційних процесів та багатогранність розробок, мною шляхом глибокого системного, процесного, диференційованого та філософськоісторичного дослідження визначено їх основні напрями, серед яких:

– соціально-економічна сутність інтеграції, її ідентифікація, формування та розвиток інтеграційних процесів (Р. Акофф [1, с. 256], І. Ансофф [2, с. 146], Г. Богачева [4, с. 134], О. Вільямс [69], Д. Грейд, Г. Крюгер, С. Зайзель [6, с. 102], Є. Герштейн [8, с. 340], Х. Грютер [13, с. 25] та ін.;

– теоретичні та методологічні засади інтеграції національних економік у світовий економічний простір в умовах глобалізації (О. Амоша, С. Аптекар [9], Б. Мільнер [25, с. 79], В. Геєць, А. Мазаракі [7], В. Горбатов [11, с. 40], М. Долішній [15, с. 512], М. Єрмошенко [16, с. 309], Б. Кваснюк [21, с. 459];

– підходи до активізації інтеграційних процесів (В. Амбросімов [3], Г. О. Бутиркін [5, с. 200], Н. Гончарова [10, с. 70], М. Манілич [24, с. 164].

Важливість, пріоритетність та актуальність досліджень виходу готельної мережі на ринок сприяли наявності значної кількості результатів запитів у середовищі мережі Інтернет, пов'язаних з аспектами інтеграційної діяльності, терміном «інтеграція», що дало можливість визначити орієнтованість сучасних теоретичних, методологічних і практичних розробок на інтегрований розвиток, що, у свою чергу, спричиняє виникнення різних теоретичних підходів і моделей

управління інтеграційними структурами та потребує їх узагальнення та розгляду інтеграційних аспектів з урахуванням організаційного розвитку.

Враховуючи наукову потребу формування концепції виходу на ринок туристичних підприємств, визначено внесок у межах досліджених аспектів інтеграційних процесів у формування теорії та методології управління інтеграційним розвитком. У наукових дослідженнях немає єдності у розумінні інтеграції як категорії, що пояснюється складністю та багатоаспектністю досліджуваного предмета та вимагає глибокого аналізу і теоретичного обґрунтування. Думку щодо необхідності термінологічної регламентації у цій сфері наукових досліджень поділяють численні вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: В. Бондаренко [31, с. 544], Н. Скопенко [27, с. 187], В. Хаустова, І. Курочкіна [32, с. 53], М. Зайнулліна [17, с. 18], А. Стерлігова [28, с. 27], А. Коновалюк [22, с. 202].

Вагомим мотивом для дослідження сутності поняття «вихід на ринок» є його мультидисциплінарний характер, коли на основі потенціалів різних наук вивчаються окремі його аспекти, що перешкоджає кумулятивним зусиллям для вивчення проблеми. Дослідження семантики терміна «інтеграція» дозволило встановити, що це слово походить від латинського «*integrum*», що означає ціле, суцільне, цілісне, та «*integration*» – відновлення, заповнення, згуртування, об'єднання, взаємопроникнення, взаємозближення та взаємодоповнення.

Методологічною основою для дослідження мультидисциплінарного характеру готельної мережі на ринок є положення про те, що в умовах функціонування ринку створюються передумови та мотиви для нового, більш вищого синтезу інтеграції з урахуванням комплексу економічних, соціологічних, історичних, політологічних, філософських, психологічних ознак та характеристик через синекдоху терміна на процесу в усі сфери знань та складові ланки життя суспільства.

Починаючи з 50-х років ХХ ст., відбувається активний науково-філософський дискурс щодо напрямів та шляхів виходу готельної мережі на ринок, що виражається у появі ряду теорій та концепцій, що

дозволяють, з одного боку, осмислити, описати, систематизувати і прогнозувати конкретні шляхи розвитку інтеграції, розкриваючи її методи, механізми взаємодії суб'єктів господарювання, а також врегулювання розбіжностей між ними, а з іншого, ускладнюють сприйняття інтеграції, оскільки їх положення містять суперечності, розбіжності та протиріччя.

І. Сорокіна [30, с. 3] та Н. Ігнат'єва [18] виділяють такі види (типи) виходу на ринок, як:

- політична інтеграція – процес зближення політичних структур, інститутів, формування цілісного комплексу політичних систем на державному або міжнародному рівні;

- соціальна інтеграція – процес формування зв'язків між відносно самостійними малопов'язаними між собою соціальними об'єктами (індивідуумами, групами, організаціями, державами) і подальше їх перетворення у соціосистему на основі спільних цілей та інтересів; зближення різнобічних елементів, що взаємодіють між собою у соціальній сфері;

- виробнича інтеграція – процес посилення виробничих зв'язків між різними країнами, регіонами, суб'єктами господарської діяльності; процес поєднання суб'єктів, пов'язаних виробничо-технологічним циклом у єдину господарську систему;

- економічна інтеграція – процес розвитку глибоких, стійких взаємозв'язків та поділу праці між суб'єктами господарювання, країнами, створення господарських комплексів у межах кластера, дестинації, регіону, держави;

- фінансова інтеграція – процес об'єднання та міграції капіталів, фінансових послуг, банківських операцій, гармонізація податкових систем, лібералізація митних процедур, уніфікація бюджетного процесу;

- культурна інтеграція – процес досягнення внутрішньої цілісності культури та узгодженості між її елементами у межах соціокультурних систем; асиміляція різнорідних елементів культури;

- науково-освітня – об'єднання змісту, форм і методів навчання, синтез наук, знань, диференціація освітнього процесу, наукове співробітництво;
- правова інтеграція – об'єднання у сфері законотворчої та нормативно-технічної діяльності; формування певних цивільно-правових відносин; юридичне об'єднання декількох суб'єктів господарювання; – бізнес-інтеграція – об'єднання зусиль, можливостей, дій, ресурсів суб'єктів підприємницької діяльності.

Розвиток виходу готельної мережі на ринок має три аспекти. З одного боку, інтеграційна взаємодія виступає каталізатором інноваційного розвитку. Промислові структури усвідомлюють необхідність у взаємодії з організаціями, що здійснюють інноваційну діяльність, яка сприймається ними одночасно як засіб і як умова досягнення власних цілей (задоволення власних інтересів).

Тому, маючи на меті вирішити свої ресурсні та інші проблеми, суб'єкти економіки вступають в інтеграційну взаємодію один з одним і зміцнюють каркас економіки, формуючи стійкі партнерські зв'язки. З іншого боку, інтеграційні процеси є індикатор ситуації, так як за глибиною, інтенсивності і структурі інтеграційних процесів можна зробити висновок про збалансованість інноваційного розвитку, архітектури та «культури» економічних, виробничих, соціальних відносин в системі.

З третього боку, з розвитком процесів виходу на ринок одночасно йде становлення і розвиток ідентичності виробничих систем. Постійні практики взаємодії, тобто найрізноманітніші форми співробітництва, формують «ідею великої системи» за допомогою дифузії норм, політик і практичних дій інтеграційних організацій.

Потенціал реалізації інтеграційних проектів залежить від ряду особливостей - інфраструктурних, географічних, історичних та ін., Таким чином, інтеграційні процеси є засобом формування ідентичності промислової системи. Структурні елементи ідентичності, а саме матеріальні (природні, географічні, економічні, логістичні, інфраструктурні та ін.) і нематеріальні (політичні, соціальні, гендерні, комунікативні та ін.), визначають просторове

розміщення і освоєння соціально-економічних ресурсів. Тому існує чіткий взаємозв'язок між інтеграційними процесами та ідентичністю промислової системи.

Взаємозв'язок процесів виходу на ринок з ідентичністю промислової системи визначена появою нових можливостей з генерування доходів, які є джерелом формування ресурсів. Таким чином, ідентичність виробничої системи має множинність і варіативність понятійного апарату, структурні елементи ідентичності відображають властивості і параметри виробничої системи. Розглядаючи економічний простір як кластер (М. Портер), вважаємо за необхідне зазначити, що критерієм формування ідентичності виступає організаційно управлінська специфіка відтворювальних ланцюжків створення товару / послуги [37]. При цьому можна стверджувати, що на процеси формування ідентичності впливають інтеграційні зв'язки, що лежать в основі кластеризації і сітізації.

Домінантними поняттями процесу стратегічного управління розвитком виходу на ринок є стратегія, інтеграційний потенціал і конкурентоспроможність, що тісно пов'язані між собою. Формуванню стратегічних факторів успіху інтеграційної взаємодії буде сприяти обґрунтований вибір інтеграційних стратегій, які спрямовано на вдосконалення і розвиток відносин у межах інтегрованого формування. Стратегічний набір управління інтеграційною взаємодією складається за трьома ієрархічними рівнями: корпоративним (визначає моделі поведінки сукупності економічних суб'єктів); функціональним (базується на формування стратегічної позиції окремого учасника інтеграційної взаємодії за узгодження з корпоративним рівнем) та функціональним (визначає процесні складові формування ключової компетентності).

1.2. Методичні підходи до реалізації інтеграції готельної мережі

Прояв інтеграції готельної мережі у теоретичному, методологічному, концептуальному та практичному аспектах економічної науки характеризується терміном «процес» (лат. processus – просування), що означає рух, хід, розвиток певного явища; послідовну зміну стану об'єкта; сукупність певних послідовних та цілеспрямованих дій [6, с. 98]. У процесі дослідження інтеграції як процесу важливо розмежувати поняття «інтеграційний процес», «інтеграційна взаємодія» та «інтеграційні відносини». Первинним, на нашу думку, необхідно вважати термін «взаємовідносини», який розглядається як консолідоване управління ресурсним потенціалом учасників для досягнення певної реакції учасників на ринку (укладання контрактів, спільні транзакції) і як формування та розвиток відносин між ринковими суб'єктами, тобто взаємовідносини можуть існувати без взаємодії. Взаємовідносини, формуючи взаємодію, сприяють формуванню та розвитку процесів з участю суб'єктів господарювання на ринку і спрямовують їх поведінку. Взаємовідносини, формуючи взаємодію, сприяють формуванню і розвитку процесів усіх видів з участю суб'єктів ринку та спрямовують їх майбутню поведінку (рис. 1.1).

Адаптуючи загальноекономічний базис категоріально понятійного апарату до дослідження інтеграційних процесів готельної мережі, можна визначити інтеграційні процеси як структурну трансформацію взаємовідносин суб'єктів туристичної діяльності при виникненні між ними інтеграційної взаємодії, результатом якої є взаємозалежність, взаємозв'язок, партнерство, співробітництво та взаємовплив. При досягненні позитивного вектору взаємодії учасників відбувається розвиток інтеграційних процесів – якісні зміни (перетворення) суб'єктів і процесів. Розгляд виходу на ринок як процесу (динамічної категорії, що зазнає змін) обумовлено як його внутрішньою структурною природою, що характеризується динамікою, так і релевантністю сучасним науковим дослідженням щодо теоретичного обґрунтування об'єктів досліджень.

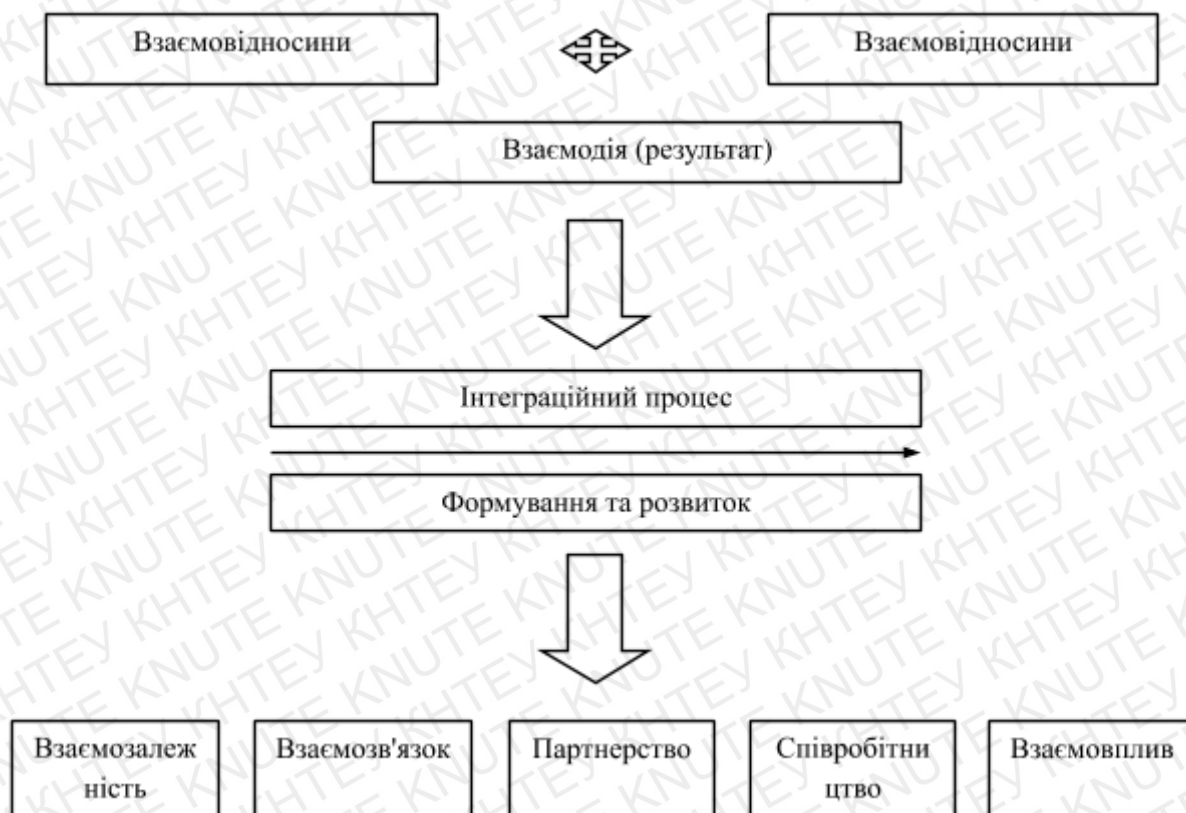


Рис. 1.1. Категоріальний базис взаємозв'язку понять в інтеграції

Джерело: складено автором на основі: [20, с. 832]

Під процесами виходу на ринок розуміється встановлення взаємовигідних зв'язків і співпраці між суб'єктами, що сприяє формуванню структур, які купують системні властивості, в рамках яких спостерігається досягнення синергетичного ефекту [34; 35].

Інтеграційні процеси забезпечують розвиток виробничої системи за допомогою вирішення наступних завдань [33, с. 77]:

- об'єднання зусиль (інтелектуальних, технологічних, фінансових, інформаційних) для підвищення ефективності реалізації проектів і програм;
- поживлення інвестиційної активності для підвищення концентрації конкурентоспроможних суб'єктів на основі розвитку процесів інтеграції, кооперації і змагальності;
- зниження ризиків.

В економічній сфері процеси виходу на ринок прийнято розглядати в рамках організаційно-виробничих структур - об'єднань на вертикальному і / або горизонтальному рівні, що формують цілісні соціотехнічні системи, що забезпечують ефективну взаємодію складових структурних елементів, зв'язків і відносин, які супроводжують розробку, виробництво і реалізацію конкурентоспроможної продукції.

До організаційно-виробничих структур дослідники відносять холдинги, фінансово-промислових групи, синдикати, конгломерати, союзи, концерни, пули, асоціації, стратегічні альянси, трести, картелі, консорціуми, корпорації, кластери, промислові зони і ін. [34].

До інтегрованих структур також відносяться корпоративні об'єднання, під якими розуміється взаємодія господарюючих суб'єктів в статусі «ділових» партнерів, координовані за допомогою створеного центру координації роботи об'єднання.

Типи корпоративних інтегрованих структур представлені:

- інтегрованими бізнес-групами, які передбачають об'єднання підприємств і організацій, в ході якого вони втрачають господарську незалежність, але зберігають юридичну самостійність; до них відносяться підприємства, що взаємодіють за принципом холдингу, змішані і диференційовані організації;

- інтегрованими корпоративними структурами, що представляють взаємодію суб'єктів при консолідації їх активів в акціонерній формі або на договірній основі;

- метакорпораціями - об'єднаннями юридичних та неюридичних осіб, що функціонують як єдине ціле під координацією діяльності стратегічного центру прийняття рішень [26].

Процес виходу готельної мережі на міжнародний ринок визначається такими сутнісно-змістовними положеннями:

- вихід на ринок як явище виникає між раніше роз'єднаними різнорідними суб'єктами, що створює можливості для формування якісно нових станів відносин (систем, процесів тощо);

- виходу на ринок пов'язаний з перетвореннями (якісними та кількісними), яких зазнають суб'єкти (зміна елементів, функцій, зв'язків, структури і т.д.);

- процес виходу на ринок має власну індивідуальну структуру: цільове спрямування; критерії об'єднання, умови тощо, що слугує параметрами єдності розрізної множини учасників;

- процес розвитку інтеграційного утворення характеризується такими іманентними ознаками, як відкритість, динамічність, багаторівневність (ієрархічність), структурованість, синергізм, самоорганізація;

- управління процесом виходу на ринок потребує розроблення методологічного базису щодо формування мультиагентної системи на основі врахування формату та структури учасників; можливостей модифікації зв'язків та параметрів.

У табл. 1.1 визначено переваги та недоліки кожної з організаційних форм інтеграції, що у подальшому сприятиме вибору варіативності інтеграційної взаємодії у практиці бізнесу залежно від цілей суб'єктів інтегрування.

Очевидно, що немає організаційних форм, які б мали абсолютну перевагу над іншими; за певних обставин ефективнішими можуть виявитися одні форми, за інших – інші.

Це потребує дослідження чинників та мотивів, які спонукають суб'єктів ринку до вибору способу формування інтеграційної взаємодії. За численних варіантів прояву інтеграційних процесів, великої різноманітності організаційних форм, напрямів, методів, типів їх реалізації в умовах мінливості ринку, асиметричності та нелінійності розвитку, високих вимог до гнучкості у функціонуванні лише континуум дефінієнсів уможливорює збереження

одночасно і цілісності, і багатовекторності (багатоваріантності) розвитку об'єктів/явищ при виявленні науково значущих закономірностей.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки основних інтегрованих структур

Різновид інтегрованої структури	Переваги	Недоліки
Концерн	Формування єдиної власності учасників; високий ступінь кооперування; зниження умовно постійних витрат; концентрація капіталу; можливість швидкого переливання капіталів у більш прибуткові галузі	Втрата фінансової незалежності учасниками; жорсткий централізований контроль; обмеження капіталовкладень
Картель	Формування єдиної власності учасників; високий ступінь кооперування; зниження умовно постійних витрат; концентрація капіталу; можливість швидкого переливання капіталів у більш прибуткові галузі	Можливим є виникнення монополізму в ціноутворенні; послаблення конкурентних механізмів
Асоціація	Добровільний характер відносин (найбільш «м'яка» форма); можливість юридичного оформлення; збереження учасниками господарської самостійності та права юридичної особи; поглиблення спеціалізації; персональна зацікавленість учасників у результатах діяльності; участь учасників в управлінні асоціацією	Учасники не несуть юридичну відповідальність за результати діяльності партнерів; можливість швидкого виходу з асоціації; інформаційний характер централізації управління
Мережа (ланцюг)	Забезпечення конкурентно-коопераційних принципів роботи; спільне використання інформації; децентралізоване управління; координація виробничо-маркетингових планів та узгодження (а не об'єднання) господарської діяльності; фінансова незалежність; скорочення операційних та трансакційних витрат; гнучкість взаємовідносин; вибір лідера на основі консенсусу; наявність унікального бренду; здатність до самоорганізації; наявність ефекту синергії; адаптивність у зовнішньому середовищі	Втрата фінансової незалежності учасниками; жорсткий централізований контроль; обмеження капіталовкладень

Продовження табл. 1.1

Різновид інтегрованої структури	Переваги	Недоліки
Франчайзингова система	Формування єдиної власності учасників; високий ступінь кооперування; зниження умовно постійних витрат; концентрація капіталу; можливість швидкого переливання капіталів у більш прибуткові галузі	Для франчайзера: розширення частки ринку та зміцнення сфери впливу; зростання обсягу доходу; популяризація бренду; для франчайзі: скорочення початкових інвестицій; отримання управлінських та виробничих технологій; можливість використання відомого «бренду»; ексклюзивність діяльності на певній території; зменшення маркетингових та інших операційних витрат; консультативна підтримка; запобігання ризику банкрутства
Мережа (ланцюг)	Забезпечення конкурентно-коопераційних принципів роботи; спільне використання інформації; децентралізоване управління; координація виробничо-маркетингових планів та узгодження (а не об'єднання) господарської діяльності; фінансова незалежність; скорочення операційних та трансакційних витрат; гнучкість взаємовідносин; вибір лідера на основі консенсусу; наявність унікального бренду; здатність до самоорганізації	Учасники не несуть юридичну відповідальність за результати діяльності партнерів; можливість швидкого виходу з асоціації; інформаційний характер централізації управління

Закінчення табл. 1.1

Різновид інтегрованої структури	Переваги	Недоліки
Універсальна туристична біржа	Фінансова та юридична самостійність учасників; договірний характер відносин між учасниками; впровадження інноваційних технологій обслуговування; забезпечення формування та реалізації високоякісного туристичного продукту; створення глобального інформаційного туристичного постору; торгівля туристичними послугами; можливість створення та просування єдиного бренду; економія витрат на маркетинг	Можливість цінової монополізації ринку; ризик втрати репутації через недобросовісних партнерів; складність здійснення контролю
Аутсорсинг	Фінансова та господарська незалежність; договірний характер відносин; скорочення витрат на виконання допоміжних процесів та реалізацію управлінських функцій; залучення знань; ефект «зосередження» діяльності; збереження контролю над основними бізнес-процесами	Загроза конфіденційності; додаткові витрати на аутсорсинг; загроза банкрутства аутсорсингової компанії; складність урахування впливу «людського» чинника

Джерело: складено автором на основі [20]

Вони утворюють як групи синонімічних понять «інтеграція – кооперація – консолідація», «партнерство, співпраця, співробітництво», «глобалізація – інтернаціоналізація», так і протилежні проекції у координатах «конкуренція – співробітництво», «гармонія – ентропія», «інтеграція – дезінтеграція», «конфлікт – інтерес», «масштаб – диференціація» тощо.

Це дозволяє уточнити понятійно-сутнісний апарат у сфері виходу на ринок систематизувати гносеологічно-онтологічні ознаки та релевантні особливості типів і форм інтеграційної взаємодії підприємств, здійснити реалістичну та об'єктивно обґрунтовану їх структурізацію, визначити нові закономірності і перспективи розвитку та сформувати цілісну методологію розвитку. Специфічні варіанти інтеграційних взаємодій обумовлюються по-різному інтерпретованими множинами у межах єдиного понятійного поля.

У широкому розумінні управління інтеграційними процесами готельної мережі – це цілеспрямований вплив на чинники та умови, які визначають внутрішні параметри діяльності інтегрованих формувань та їх розвиток у конкурентному середовищі:

- формування нового стратегічного мислення, яке базується на посиленні економічної взаємодії суб'єктів господарської діяльності;

- забезпечення ієрархічності інтеграційними процесами і наскрізності розвитку процесів інтеграції в економічній системі (міжорганізаційний рівень, регіональний, національний, міжнародний);

- необхідність створення конкурентних переваг і врахування чинників часу як пріоритетного у формуванні інтеграційних процесів;

- сприйняття управління інтеграційними процесами як специфічного інноваційного управлінського процесу, який потребує формування власних теоретичних засад, методологічного інструментарію та практичних положень;

- урахування глобальних тенденцій розвитку економіки у процесі формування положень управління інтеграційними процесами, які визначають її особливості: глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу; зростання ролі інформаційних та інтелектуальних технологій, посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарської діяльності. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання технологій;

- трансформація управління ресурсами підприємства в управління знаннями та компетентностями інтеграційної структури, що пов'язується з необхідністю формування консolidованого стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання як запоруки його успішного функціонування та подолання асиметрії знань на ринку туристичних послуг;

- сприйняття інтегрованої структури як організації, що визначається спеціалізованими принципами управління на засадах взаємодії та самонавчання, саморозвивається і постійно вдосконалюється;

- спільне створення цінностей виробником туристичного продукту, постачальниками, конкурентами, контактними аудиторіями, споживачами,

органами влади. Таке розуміння пріоритетів управління передбачає трансформацію підходів до побудови моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку в напрямі інтеграційного розвитку та стратегічної співпраці;

– орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої, яка передбачає розширення форм і моделей консолідованого ведення бізнесу та стратегічної співпраці.

Отже, з огляду на сформовані положення та пріоритети, управління розвитком виходу на міжнародний ринок – це управлінські підходи, що визначають процес формування довгострокових цілей діяльності, систему методів, способів та механізмів їх досягнення; конкретизують перспективи інтеграційного розвитку агентів у межах вибору економічно обґрунтованих альтернатив дій на певний період, що базується на врахуванні внутрішніх можливостей і характеристик (організаційних, економічних, правових) об'єднання підприємств та змін зовнішнього середовища для формування та реалізації туристичного продукту і забезпечення зовнішнього зростання, адаптації у ринковому просторі, отримання синергетичного ефекту та конкурентних переваг.

Концепція розвитку виходу на міжнародний ринок – це основоположні ідеї системного бачення управління інтеграційними процесами суб'єктів господарювання, які базуються на вимогах щодо узгодження економічних інтересів учасників виходу на ринок та забезпечення ефективності управління інтеграційними процесами і врахуванні вимог розвитку сучасної економічної системи. Різноманіття варіантів утворення інтегрованих структур обумовило виділення трьох аспектів розгляду інтеграційних процесів (з точки зору окремого підприємства-учасника (актора), групи підприємств (стратегічної співпраці, мережевого утворення), кластерної структури та публічно приватного партнерства).

Завдання інтеграційної стратегії базуються на врахуванні потреб та пріоритетів стратегічного розвитку сукупності суб'єктів господарювання, які

полягають у необхідності мобілізації, розподілу та збалансування наявного ресурсного потенціалу до потреб учасників інтеграційної взаємодії, формування унікальної організаційної компетентності з метою консолідованого створення туристичного продукту.

Перспективи розвитку виходу на міжнародний ринок відкриваються на основі досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та надання послуг (створення продукту), що буде найкраще задовольняти споживачів.

Розроблення інтеграційної стратегії потребує фундаменталізації наукових досліджень у напрямі формування типологізації інтеграційних стратегій, зосередження уваги на поглибленні інструментарію щодо розроблення та вибору стратегічних альтернатив інтеграційного розвитку та механізмів його розгорнутого застосування у практиці діяльності суб'єктів господарювання як найбільш пріоритетного вектору розвитку інтеграційних процесів. Результати узагальнення класифікаційних підходів та виокремлення різновидів інтеграційних стратегій у межах кожної із представлених ознак наведено у дод. Б.

У наукових джерелах здебільшого розглядають чотири основні класичні види стратегій інтеграційного розвитку [20, с. 832], а саме: горизонтальну інтеграцію, вертикальну інтеграцію, інтеграцію «вперед» (прогресивну), інтеграцію «назад» (регресивну).

Для реалізації варіанта розвитку шляхом горизонтальної інтеграції організація налагоджує взаємодію з підприємствами конкурентами, тобто об'єднання однорідних учасників виробничого ланцюга.

Вертикальна інтеграція виражається у зростанні організації через утворення або придбання структур, що здійснюють постачання або опікуються збутом товарів, послуги організацій (поєднані єдиним логістичним ланцюгом). Має два різновиди – інтеграція «вперед» та інтеграція «назад».

Інтеграція «вперед» – організація зростає за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між організацією та кінцевим споживачем (системами розподілу і продажу).

Інтеграція «назад» спрямована на зростання організації через придбання, утворення або посилення контролю за діючими структурами, що відповідають за постачання. Завдяки таким діям зменшується залежність від партнерів-постачальників, стабілізуються ціни на послуги організації.

Друга група – це стратегії інтеграційного розвитку, використання яких доцільне у тих випадках, якщо галузі, в яких діє підприємство чи об'єднання, має незаперечні перспективи прогресу, або є можливість контролю над діяльністю постачальників (регресивна інтеграція), системою розподілу товару (прогресивна інтеграція), підприємств конкурентів (горизонтальна інтеграція).

До третьої групи автори віднесли стратегії диверсифікованого зростання, що передбачають розвиток бізнесу у декількох сферах або галузях та застосовуються у випадку неможливості розвитку підприємства на даному ринку з даним продуктом у межах одного виду діяльності. До цієї групи відносять стратегії концентрованої диверсифікації, горизонтальної та конгломеративної.

Четверта група містить стратегії цілеспрямованого скорочення, які реалізуються у перегрупованні сил після довготривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли передбачається спад, кризові явища або кардинальні зміни в економіці. Ця група базових стратегій представлена стратегіями ліквідації, збору врожаю, скорочення діяльності та скорочення витрат [20, с. 832].

Отже, стратегія управління розвитку виходу на міжнародний ринок – це необхідна узагальнена модель дій, яка еволюціонує повільно, включає механізми формування внутрішнього інтеграційного потенціалу та врахування змін зовнішнього середовища та адаптацію до них. Основними цілями цієї стратегії мають бути такі: запобігання або мінімізація корпоративних небезпек (погроз, ризиків) з боку змін зовнішнього середовища, зосередження уваги на

слабких місцях у внутрішній діяльності інтегрованого підприємства та їх зменшення за допомогою використання інтеграційних можливостей та переваг зовнішнього зростання.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ

2.1 Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельної мережі

Об'єктом даного дослідження є готельна мережа «Ramada Encore».

Історія готелів бренду Ramada почалася в 1954 році, коли група інвесторів відкрила перший Ramada Inn в м Flagstaff, штат Арізона. Це був перший в серії motor hotels. У тому ж році було прийнято рішення використовувати назву Ramada (від ісп. - "місце відпочинку в тіні"), а також була продана перша франшиза. Ramada Worldwide прагне забезпечити бездоганний сервіс, відмінне співвідношення ціни і якості і незабутні враження.

Готелі цього бренду покликані приносити задоволення, залучати, розважати і чарувати своїх гостей використовуючи тільки характерні їм особливості, як ресторан-лаундж THE HUB, ванні кімнати зі скла, дерев'яна підлога в номері і дизайн в яскравих кольорах.

«Ramada Encore» - це новий побудований вибір готелів для тих, хто подорожує, для ділових поїздок чи відпочинку. Сучасні та ергономічні номери, поєднані з фірмовою концепцією вітальні, бару та ресторану, створюють яскраве та вишукане середовище. Готелі даної мережі відрізняються відмінним сервісом для гостей, зайнятих у ділових поїздах або подорожах з метою відпочинку. Сучасні та зручні номери готелю органічно об'єднані з характерною лише бренду «Ramada Encore» концепція лаундж-бару-ресторану, створені умови для відпочинку та роботи в яскравій, енергетичній та сучасній установці.

Досліджувана готельна мережа входить до складу готельного оператора Wyndham Hotels & Resorts. Штаб-квартира розташована у штаті Нью-Джерсі (США). Компанія є мультибрендовою. Станом на 2019 рік готельний оператор налічував у своєму складі 9280 готелів та 739537 номерів, розташованих по всьому світу. За кількісним рейтингом показників номерного фонду

досліджуваний готельний оператор входить до 5 найбільших готельних корпорацій. Розглянемо структуру готельного оператора Wyndham Hotels & Resorts більш детально (див. рис. 2.1).

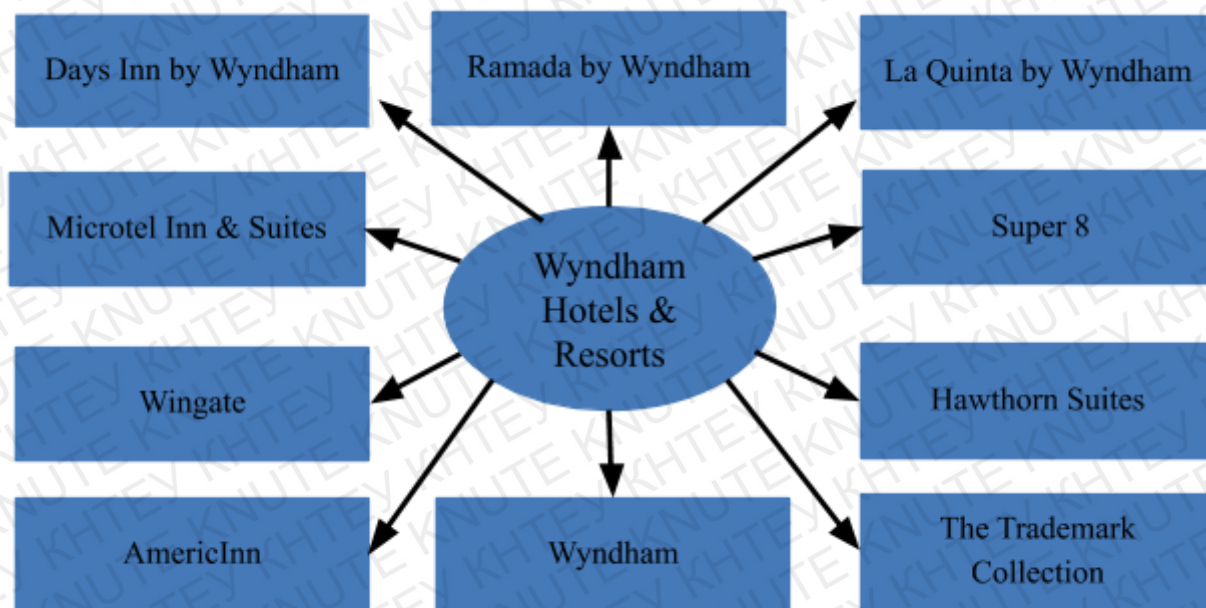


Рис. 2.1. Бренди готельного оператора Wyndham Hotels & Resorts

«Ramada Encore» - це мережа готелів, яка представлена більш ніж в 653 містах по всьому світу. Всі готелі цієї мережі відповідають стандарту комфортних зручностей і якості обслуговування клієнтів. Готельна мережа пропонує програму лояльності клієнтів з цілим рядом переваг. Серед них: знижки для гостей до 20% при проживанні більше 3 ночей; знижки на авіаквитки або оренду автомобілів в компаніях, пов'язаних з мережею.

У структурі готельного оператора досліджувана мережа відзначається високими кількісними показниками. Більш детально це відображено у таблиці 2.1.

Як бачимо з табл. 2.1, досліджувана готельна мережа за кількістю готелів у 2018 році займає 3 місце у рейтингу із показником 847 готелів та 118788 номерів. У 2019 році ці показники зросли до 855 готелів та 122013 номерів відповідно. Зазначене свідчить про позитивну динаміку розвитку бренду.

Таблиця 2.1

**Рейтинг брендів у складі готельного оператора
Wyndham Hotels & Resorts (станом на 2018 рік)**

Готельна мережа	Кількість готелів, од.	Відсоток готелів	Кількість номерів, од.	Відсоток номерів
Super 8	2822	33.85%	175628	24.29%
Days Inn	1759	21.10%	141039	19.51%
Ramada	847	10.16%	118788	16.43%
Baymont	486	5.83%	38636	5.34%
Travelodge	432	5.18%	30971	4.28%
Knights Inn	351	4.21%	21204	2.93%
Howard Johnson	347	4.16%	41784	5.78%
Microtel Inn & Suites	339	4.07%	24630	3.41%
AmericInn	199	2.39%	11701	1.62%
Wingate	154	1.85%	14078	1.95%
Wyndham Hotels and Resorts	114	1.37%	28656	3.96%
Wyndham Garden	113	1.36%	17960	2.48%
TRYP	112	1.34%	16107	2.23%
Hawthorn Suites	111	1.33%	10793	1.49%
The Trademark Collection	67	0.80%	12015	1.66%
Wyndham Grant	39	0.47%	11795	1.63%
Dolce Hotels and Resorts	21	0.25%	4976	0.69%
Dazzler Hotels	13	0.16%	1621	0.22%
Esplendor Boutique Hotels	10	0.12%	608	0.08%
Усього	8336	100.00%	722990	100.00%

Розглянемо розподіл готелів та номерів готельного оператора по регіонам світу (див. табл. 2.2).

З даних табл. 2.2 стає видно, що найбільша кількість підприємств готельного бізнесу готельного оператора зосереджена у Сполучених Штатах Америки (5675 готелів або 68,7%). Вважаємо це цілком закономірним з огляду на походження компанії. Слід звернути увагу, що останнім часом простежується зростання кількості підприємств у Азії. На даний момент із загальної кількості готелів 17,8% припадає саме на цей регіон.

Таблиця 2.2

**Загальна кількість готелів та номерів готельного оператора
Wyndham Hotels & Resorts (станом на 2018 рік)**

Регіон	Кількість готелів, од.	Відсоток готелів	Кількість номерів, од.	Відсоток номерів
США	5675	68.07%	437231	60.44%
Канада	511	6.13%	40082	5.53%
Мексика	40	0.47%	5821	0.83%
Південна Америка	138	1.65%	14830	2.07%
Центральна Америка, Кариби	22	0.26%	3816	0.55%
Європа	372	4.46%	51501	7.05%
Африка	8	0.09%	1,211	0.16%
Центральний Схід	45	0.53%	8,860	1.22%
Азія	1487	17.8%	157001	21.71%
Тихоокеанський	38	0.45%	2637	0.36%
Усього	8336	100%	722990	100%

Також необхідно зробити акцент на тому, що у країнах Європи бренди готельного оператора розвиваються не так активно як у США та Азії. Зокрема, перспективними для побудови вважаємо Скандинавські країни та Норвегію зокрема. Оскільки на ринку готельних послуг останньої мережі готелі «Ramada Encore» відсутні. Незважаючи на невеликі розміри цієї країни, Норвегія має розвинуті економічні зв'язки, високий рівень достатку та відзначається достатньо великим туристичним потоком. Тому було б доцільно запропонувати програму виходу готельної мережі на ринок скандинавських країн, для прикладу у Норвегії.

Місія «Ramada Encore» - бути провідним готелем з високим рівнем обслуговування. Для сегменту зустрічей та подій, де все, що «робить» готель орієнтована на персоналізовану подорож клієнта. «Ramada Encore» прагне радувати гостей кожного разу, створюючи тривалий досвід завдяки пристрасному наданню індивідуальних послуг.

Готельна мережа має численні міжнародні нагороди та нагороди за визнання гостей:

- ✓ Власність року - 2015 - EMEA1, із 470 об'єктів, у тому числі 5-зіркових проєктів;
- ✓ Award Нагорода ABOVE & BEYOND (критерії - забезпечення надзвичайної якості для гостей, передбачення потреб та очікувань гостей);
- ✓ TripAdvisor Traveler Choice - 2019 (критерії - на основі відгуків відвідувачів на публічній платформі).

На ринку готельних послуг «Ramada Encore» конкурує в основному у 4* сегменті готелів. Тому у випускній кваліфікаційній роботі доцільним буде розглянути динаміку розвитку готельної мережі та її основних конкурентів за кількістю готелів. Результати досліджень представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка розвитку готельної мережі «Ramada Encore» за кількістю готелів у конкурентному середовищі

З даних представленої таблиці можемо зробити висновок про позитивну динаміку розвитку усіх готельних мереж за показниками зростання кількості готелів. При цьому найбільшою кількістю підприємств відзначається мережа Holiday Inn міжнародного готельного оператора IHG. Можемо зробити припущення, що після входження ланцюга Radisson до компанії Jin Jiang

International Holdings Co. Ltd., акцент у зростанні готелів його готелів буде у бік Азії.

Розглянемо основні критерії продажів «Ramada Encore» (див. рис. 2.3).

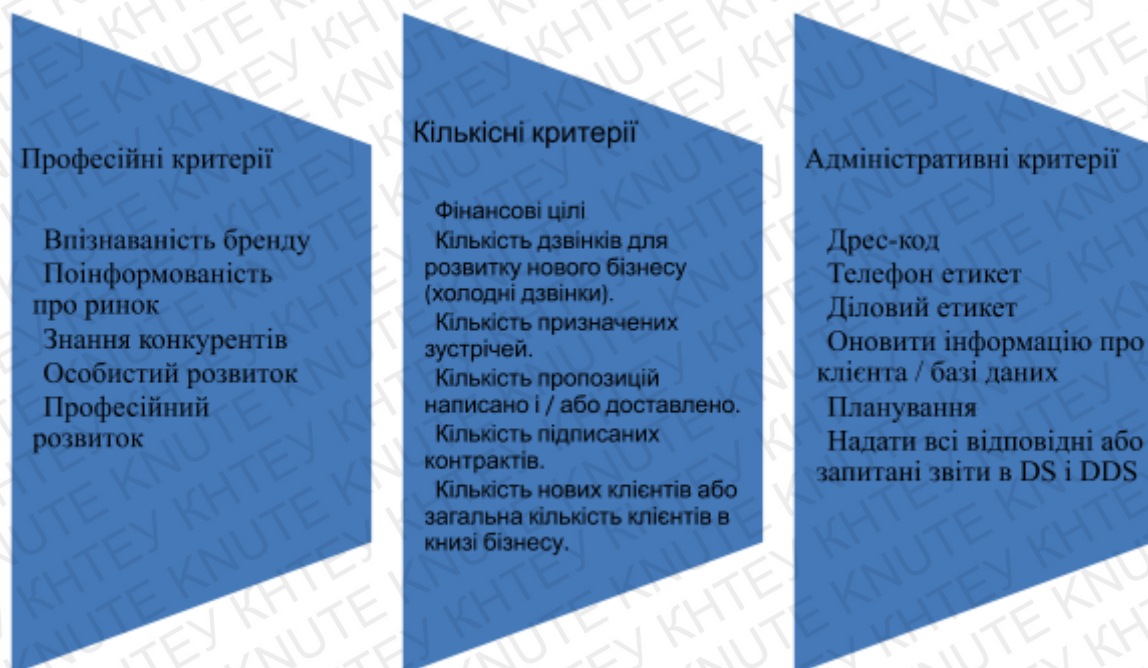


Рис. 2.3. Основні критерії продажів мережі «Ramada Encore»

Для того, щоб зрозуміти багато аспектів зовнішнього середовища, включаючи технологічні, економічні, культурні, політичні та правові аспекти необхідно провести PESTLE аналіз, а також SWOT - аналіз. Потім створюється маркетинговий план (пояснення того, які конкретні дії будуть вжиті з часом для досягнення цілей). Плани можуть бути розширені на багато років з підпланами на кожен рік. В ідеалі, стратегії є як динамічними, так і інтерактивними, частково спланованими та частково незапланованими, щоб дати змогу фірмі реагувати на непередбачені розробки, намагаючись при цьому зосередитися на певному шляху. Як правило, більш кращими є часові рамки. Стратегії часто визначають, як коригувати маркетинговий мікс (4 P). Крім того, фірми можуть проводити аналітичні показники, аналіз клієнтів, аналіз конкурентів, а також аналіз цільового ринку.

Почнемо з аналізу поточної статистики та тенденцій розвитку туристичної галузі у всьому світі. Це допоможе побачити глобальну картину, показати можливі шляхи вдосконалення та підкреслить необхідність інвестицій у маркетинг. У 2015 році було зафіксовано 1184 мільйони міжнародних туристичних прибутків. За даними UNWTO, туристичний сектор продовжує зростати: 4,4% цього року з рекордними 1,184 млн. Найбільш зростаючими ринками є США, Великобританія і особливо Китай. З двозначним зростанням витрат з 2004 року Європа демонструє зростання на 5%. За прогнозами, до 2030 року кількість туристів може досягти двох мільярдів у всьому світі [39]. У 2016 році загальний дохід від гостинності склав 550 мільярдів доларів, порівняно з 2008 роком - 447 мільярдів доларів, це 23% зростання. Крім того, середня тривалість життя зростає, тому в майбутньому буде більше старших клієнтів. Загалом туристична індустрія складає 10% світового ВВП з кожною 11-ю людиною, яка працює в ній [37].

Визначимо макроекономічну ситуацію «Ramada Encore» за допомогою аналізу PESTLE - аналізу та представимо в таблиці 2.3.

PESTLE - аналіз - це інструмент, який використовується маркетологами для аналізу та моніторингу факторів макроекології (зовнішнього маркетингового середовища), які впливають на організацію. PESTLE - мнемоніка, яка в розширеному вигляді позначає Р для політичного, Е для економічного, S для соціального, Т для технологічного, L для правового та Е для екологічного середовища.

Проведений PESTLE - аналіз «Ramada Encore» дає чіткий висновок - макроекономічна ситуація на міжнародному ринку для «Ramada Encore» не в повній мірі підходить для будь-якого розвитку бізнесу.

Таблиця 2.3

PESTLE - аналіз готельної мережі «Ramada Encore» на міжнародному ринку послуг

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори
Анексія Криму, конфлікт на Сході Росії країна, уряд нестабільність, неефективність бюрократія, корупція. Зовнішній вектор - європейський.	Валюта є Нестабільною. Рівень інфляції. ВВП на капітал.	Зменшення кількості населення.
Технологічні фактори	Юридичні фактори	Екологічні фактори
Середній європейський рівень, 44% громадян користуються мережею Інтернет	Політична нестабільність	Пік сезону - літо

Наступний етап - аналіз сильних і слабких сторін готельної мережі «Ramada Encore». Дану оцінку проведемо за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.4).

SWOT-аналіз - це інструмент, який визначає сильні, слабкі сторони, можливості та загрози організації. Зокрема, SWOT - це основна, прямолінійна модель, яка оцінює, що організація може, а що не може робити, а також її потенційні можливості та загрози. Після цього SWOT-аналіз визначає, що може допомогти фірмі у досягненні її цілей, а також які перешкоди повинні бути подолані або мінімізовані для досягнення бажаних результатів.

Далі проаналізуємо маркетинг мікс для гостинності на «Ramada Encore». Традиційний маркетинговий мікс, який також називають комплекс маркетингу 4-Р або маркетинговою програмою, складається з: ціни, продукту, місця та просування. Ці чотири компоненти маркетингового поєднання представляють змінні для прийняття рішень, доступні менеджерам з маркетингу.

Таблиця 2.4

SWOT - аналіз готельної мережі «Ramada Encore» на міжнародному ринку послуг

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - поява нових мережевих готелів; - якість номерів; - високі стандарти; - високий сервіс для гостей; - аналіз зворотного зв'язку. 	<ul style="list-style-type: none"> - не завжди вдале та зручне місцезнаходження готелів; - нестабільне фінансування; - поінформованість про бренд; - відсутність вдалої маркетингової стратегії.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - нові ринки для «Ramada Encore»; - в'їзний туризм; - міжнародні ярмарки та змагання. 	<ul style="list-style-type: none"> - макроекономічна ситуація; - безперервна нестабільність уряду; - конкуренти.

Притаманні відмінності між товарами та послугами призвели до розробки альтернативного маркетингового поєднання для індустрії гостинності. Традиційний маркетинговий мікс має мало корисності для галузей обслуговування (тобто, гостинності). Тому представимо альтернативний маркетинговий набір з такими трьома компонентами: суміш продукт-послуга, презентаційний мікс та комунікаційний мікс.

2.2 Аналіз функціонування готельної мережі на вітчизняному ринку

Далі проаналізуємо діяльність «Ramada Encore» на українському ринку, яка заслуговує значної уваги. Готель Ramada Encore Kiev був відкритий для відвідувачів 5 червня 2012 року. Готель, що належить – компанії DeVision, працює за міжнародними стандартами Wyndham Hotel Group під управлінням швейцарської компанії Sophos Hotels SA. Wyndham Hotel Group дебютував на українському ринку з брендом Ramada Encore, після двох вдалих відкриттів Ramada Donetsk і Ramada Lvov. Будівництво було розпочато девелопером ще в 2008 році. Однак після кризи, компанія DeVision переглянула концептуальне призначення проекту. На реконцепцію та пошук партнерів пішло 2 роки. У січні

2011 року було оголошено про підписання договору на управління готелем з Wyndham Hotel Group, а будівництво було відновлено.

Згідно з новою концепцією висотна будівля, що складається з двох однакових веж по 22 поверхи та поєднує у собі бізнес-готель і бізнес-центр. Кожна вежа має можливість автономної роботи, як з точки зору інженерії, так і логістики. Загальна корисна площа будівлі – 46 000 кв. м

Розвиток готельного бізнесу, який останнє десятиліття відзначається динамічністю, високим ступенем інтернаціоналізації капіталу та міжнародним характером операцій, є каталізатором економічного росту, оскільки виступає каналом перерозподілу прибутків між країнами. Зменшення кількості в'їзних (на 46 %) та внутрішніх (на 54 %) туристів за останні чотири роки негативно вплинуло на діяльність готельної мережі «Ramada Encore» [14].

Також спалах COVID-19 став гучним ударом для світового та українського готельного ринку. Закриті кордони держав, скасування авіасполучення, обмеження пересування у межах України між областями й абсолютна ізоляція країн одна від одного спровокували велику кількість проблем у готельному секторі. 2020 рік став найскладнішим у функціонуванні «Ramada Encore» на міжнародному ринку. Основною метою функціонування готельної мережі являється збереження в дієздатному стані інфраструктури, а також спроба уникнути втрат або зменшити скорочення персоналу до мінімуму.

Керівництво «Ramada Encore» завжди встановлює для свого персоналу цілі, які повинні бути досягнуті. У додатку Ж приведений список цілей мережі на три місяці.

Для чіткої картини оцінку сучасного стану функціонування готельної мережі на міжнародному ринку, проаналізуємо діяльність «Ramada Encore» до періоду пандемії.

Діяльність «Ramada Encore» на міжнародному ринку довела свою конкурентоспроможність і можливість подальшого освоєння міжнародних ринків. Нині вихід готельної мережі на європейський готельний ринок та на міжнародний ринок загалом можна розглядати як двостороннє співробітництво

з метою зміцнення розвитку конкурентоспроможної туристичної галузі країни, як генератора економічного зростання і стимулювання економіки, зайнятості та валютних надходжень.

Ефективному функціонуванню «Ramada Encore» на міжнародному ринку багато в чому передує імідж готельної мережі, який склався як всередині готелів, так і на ринку загалом. Щоб охарактеризувати імідж готельної мережі «Ramada Encore», проведемо на прикладі готелю Ramada Encore Kiev, внутрішню і зовнішню характеристику іміджу готелю.

Концепція готелю- проста. Готель представляє себе як стильний, яскравий і оптимістичний, з зручними, сучасними номерами. Цей готель гарантує теплий і доброзичливий прийом. Готель розташований в сучасному 20-поверховому будинку в 15 хвилинах їзди від центру Києва. До послуг гостей в готелі 234 готельних номери і 58 апартаментів тривалого проживання. Всі вони виконані в яскравих тонах і сучасному стилі, де можна відчувати себе як вдома. Всі спальні оснащені кондиціонером, телевізором з плоским екраном і системою "дзвінок-будильник", а також високошвидкісним доступом в інтернет. Яскраві і свіжі кольори стін, дерев'яні підлоги, великі вікна для максимального світла і повітря, казкові ванні кімнати з скляних стін, включаючи туалетний столик, місце, де можна працювати, їсти, відпочивати, спілкуватися з колегами і друзями, яскрава атмосфера.

У готелі створено комфортні умови для проведення успішних конференцій, семінарів, банкетів і ділових зустрічей. Конференц-центр розташований на 1-му і 2-му поверхах і займає площу 1200 кв. м., включаючи конференц-зал, 6 повністю обладнаних конференц-залів, просторе фойє і зону кава-брейку. Лобі-бар і італійський ресторан "La Moda" на 180 посадкових місць розташовані на 1 поверсі. Тренажерний зал готелю розташований на 3-му і 18-му поверхах і оснащений професійним цифровим кардіотренажером і силовим обладнанням.

Для розуміння основних показників розвитку розглянемо фінансову сторону діяльності готельного підприємства «Ramada Encore Kiev». Результати аналізу представлено в табл. 2.4.

З даних табл. 2.4. можемо констатувати зниження чистого доходу від реалізації продукції та послуг, що у 2017 році становив 155 060 тис. грн., а у 2019 році- 157 267 грн. При цьому варто відмітити позитивну динаміку цього параметру у 2018 році до 168 021 тис. грн.

Таблиця 2.4

Показники фінансової діяльності готельного підприємства «Ramada Encore Kiev» у 2017-2019 рр. (тис. грн)

Показник	Період			Відхилення 2018 / 2019	
	2017	2018	2019	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	155 060	168 021	157 267	- 10 754	-6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	107 324	92 243	92 855	612	1
Валовий прибуток	47 737	75 778	64 412	- 11 365	-15
Інші операційні доходи	60 253	57 543	81 617	24 074	42
Адміністративні витрати	14 968	17 060	16 713	- 347	-2
Витрати на збут	13 211	9 107	5 019	- 4 087	-45
Інші операційні витрати	88 607	71 159	4 884	- 66 276	-93
Фінансовий результат від операційної діяльності	-8 795	35 995	119 413	83 419	232
Інші фінансові доходи	432 788	411 708	216 011	- 195 698	-48
Інші доходи	269 066	228 720	263 925	35 205	15
Фінансові витрати	2 851	65 486	57 247	- 8 239	-13
Інші витрати	206 098	170 964	166 924	- 4 040	-2
Чистий фінансовий прибуток	484 109	439 973	375 178	- 64 795	-15

Негативну динаміку можна простежити і у показнику чистого фінансового результату. Порівняння двох останніх років засвідчує зниження прибутку на 15% або 64795 тис. грн. Пов'язуємо це зі зниженням туристичних потоків та зростанням конкуренції на ринку послуг.

Не можемо оминати проблему плинності кадрів на досліджуваному підприємстві, що вважаємо однією з причин зниження фінансових показників розвитку готелю.

Для докладного аналізу та оцінки іміджу готелю, а також виявлення проблем міжнародної готельної мережі «Ramada Encore» було проведено опитування серед співробітників «Ramada Encore». Для даного опитування була розроблена анкета, в якій кожен співробітник давав відповідь на питання, які безпосередньо пов'язані з іміджем готелю.

Опитування по кожному тематичному дослідженню було записано дослівно. Аналіз проводився з використанням методу контент-аналізу за підтримки програмного забезпечення. Кодування проходило в кілька турів. По-перше, теми керівних принципів опитування були використані для організації матеріалів і надавали вихідні коди. Потім кожен сегмент був проаналізований згідно з поданими темами. Результати аналізу першого тематичного дослідження послужили матеріалом для перегляду питань для другого тематичного дослідження. У процесі аналізу другого тематичного дослідження використовувався процес аналізу першого тематичного дослідження. Нарешті, категорії, що виникли в ході аналізу, були об'єднані в основні категорії, і все результати аналізу були зведені разом і зіставлені. Аналізи і результати регулярно обговорювалися в дослідницькій групі, і в якісній дослідницькій групі для забезпечення надійності, валідності та обґрунтованості результатів в матеріалі.

Результати опитування та їх аналіз проводився за такими категоріями працівників як постійний персонал. Всього було опитано 68 співробітників. Наведемо результати основних питань для даної оцінки графічно.

На питання «Наскільки Вам відома історія міжнародної мережі готелів «Ramada Encore»?», з 68 опитаних співробітників 65% дали позитивну відповідь, а 23% - знають історію недостатньо, 12% - не знають її зовсім.

В принципі, в результаті опитування, отриманий гарний результат, тому що більшості співробітникам цікава історія створення та розвитку «Ramada Encore», а отже, і їм не байдуже те місце, де вони працюють.

Що стосується періоду роботи в мережі, то з 68 опитаних, всього 12% співробітників працюють близько 10 років. Менше 10 років - 13%, а 25% - до 5 років, це говорить про те, що колектив ще досить «молодий»

На питання «Що означає для Вас корпоративна культура?» думка більшості співробітників щодо цього поняття розділилися. Одні вважають, що це спільний відпочинок з керівництвом (9%), інші, що це соціальна допомога (26%). Також були такі варіанти як:

- наявність знаків фірми (18%);
- комплекс традицій і обрядів (24%);
- командний дух (23%).

Проаналізуємо також нематеріальну складову корпоративної культури - дозвілля співробітників. Отже, в загальному дозвілля працівників Ramada Encore Київ мають місце спортивні змагання - 15%, виїзди на природу - 10%. Це говорить про те, що співробітники підтримують здоровий спосіб життя. Також мають місце особисті свята співробітників - 12%. І що не менш важливо, 63% співробітників вважають, що всі перераховані види дозвілля позитивні для іміджу Ramada Encore Київ, так як такі заходи позитивно впливають на ефективність праці (дод. Г).

Оцінимо важливість для співробітників Ramada Encore Київ роботи з людьми, які ефективно взаємодіють один з одним (дод. Д). Як видно з дод. Д, більшості респондентів дуже важлива робота з людьми, які ефективно взаємодіють один з одним - 84%, і лише 16% вважають, що це не дуже важливо. Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи

необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.

Як показав аналіз, важливими цінностями для співробітників «Ramada Encore» є саме розмір заробітної плати, і це підтверджує 40% відповідей. Разом з тим також важлива стабільність робочого місця і перспектива зростання - 25%, справедливість оцінки праці - 17%, можливість участі в прийнятті рішень - 13%, цікава робота - 5%. Отримані відповіді представлені у дод Е.

Також розглянемо форми нематеріального стимулювання, і їхню соціальну значимість для співробітників (див. рис. 2.4).

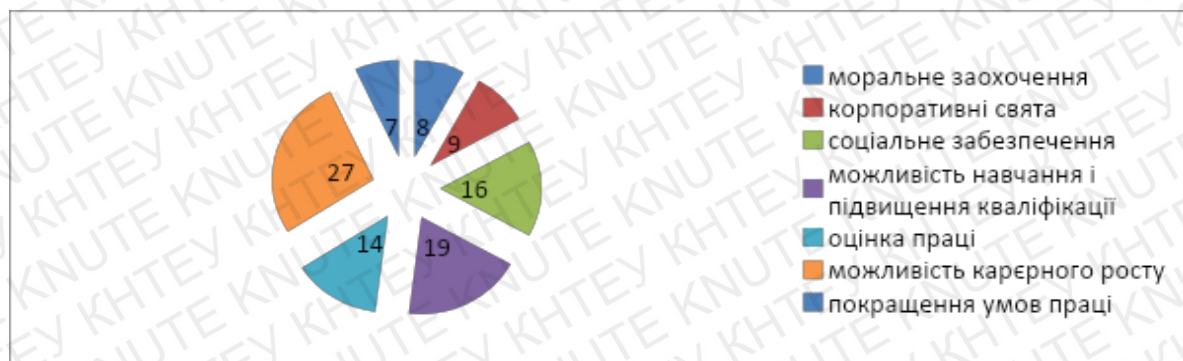


Рис. 2.4. Результати опитування співробітників щодо форм нематеріального стимулювання

З рис. 2.4 видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є можливість кар'єрного росту - 27%, а також можливість навчання та підвищення кваліфікації - 19%. Всього з отриманих даних можна зробити висновок, що в мережі «Ramada Encore» існує достатня кількість форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що позитивно впливає на результат праці, і є додатковим інструментом іміджу готелю.

На питання «Чи задоволені Ви в цілому існуючої в Вашій компанії корпоративною культурою?», 78% працівників відповіли, що їх повністю влаштовує існуюча корпоративна культура, однак 22% вагалися з відповіддю. Отже, необхідно виявити ступінь задоволеності складовими культури «Ramada

Encore», і співробітникам була надана ще одна анкета. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані в результаті анкетування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати анкетування співробітників задоволеністю роботи у готелі
Ramada Encore Kiev**

№ п/п	Запитання: "Чи задоволені Ви?..."	Середній бал
1.	Атмосферою колективу	7,4
2.	Стратегією готелю та керівництва	8,3
3.	Стилем керівництва	8,1
4.	Змістом роботи	7,8
5.	Можливостями професійного росту	9,2
6.	Атмосферою теплоти та підтримки	6,6
7.	Організацією дозвілля	9,6
8.	Не матеріальними засобами мотивації	8,7

Таким чином, за результатами проведеного анкетування було виявлено, що сумарна ступінь задоволеності вище середнього, що є безсумнівно хорошим результатом. Менше задоволені співробітники атмосферою теплоти і довіри, однак, на наш погляд, це пов'язано з тим, що переважна більшість працюючих - чоловіки, для яких скаржитися і навпаки підтримувати один одного не властиво, на противагу цій складовій, із загальним кліматом, який склався в організації співробітники задоволені. Найвищі бали співробітники віддали організації дозвілля, а також можливості професійного зростання і нематеріальним засобам мотивації. Проблемами формування іміджу готелю Encore є проблеми з впровадження корпоративного коду в мережі, забезпечення дотримання корпоративного кодексу, проблеми з діяльністю балансової одиниці, а саме з подвійними стандартами. Це означає неможливість одночасно і справедливо контролювати діяльність співробітників. Те, що може бути дозволено одним, не дозволено іншим і т.п.

Більшість спроб змінити імідж готелю виявляються безуспішними, оскільки існуючі цінності і стандарти поведінки перешкоджають таким зусиллям. Реалізація бажаного іміджу в основному передбачає зміну роботи менеджерів з метою визначення корпоративної поведінки та підтримання такої маршрутизації, яка враховує поточну ситуацію і включає в себе заходи, що впливають на розвиток всіх складових культури. Цінність іміджу недооцінюється «Ramada Encore». Як інструмент, вона дозволяє «Ramada Encore» уніфікувати різні цінності, інтереси і підходи співробітників. З іншого боку, крім традиційних кількісних або фінансових інструментів, що впливають на конкурентоспроможність «Ramada Encore», істотний вплив роблять якісні нефінансові фактори.

Метою зміни іміджу готелю є коригування поведінки співробітників, що призводить до гарних результатів, більш плавного запуску бізнес-процесів, підвищення задоволеності і лояльності співробітників. Основною передумовою для змін в іміджі є визнання причини, по якій існуюча культура не відповідає очікуванням в усіх областях. Процес змін унікальний, тому що залежить від поточної ситуації. Суть зміни полягає в русі від початкової (поточної) точки до цільового (бажаного) стану. Головну роль в цьому процесі відіграють менеджери мережі. Успішна комунікація означає, що співробітники розуміють причини змін і ототожнюють себе з ними. Це призводить до сприятливого клімату для здійснення змін, де повинна бути обрана правильна тактика. Знаходження кількох можливих варіантів, які можна порівняти один з одним, є оптимальним. Однак треба визнати, що управління людьми, особливо іміджем готелю, - це дуже специфічна область, до якої потрібен один універсальний підхід.

Отже, було визначено, що з метою забезпечення сталого розвитку «Ramada Encore» та підвищення ефективності як національного, так і міжнародного бізнесу керівництву компанії просто необхідно інвестувати ресурси в формування та вдосконалення іміджу і механізми його відтворення, так як це є основою успішного розвитку будь-якої підприємницької діяльності.

Таким чином, соціально-психологічний клімат в колективі та внутрішній імідж організації має яскраво виражену позитивну забарвлення.

Аналіз зовнішнього іміджу готелю «Ramada Encore». З метою подальшого виділення основних недоліків і упущень в іміджі «Ramada Encore» проведені детальні дослідження (за допомогою анкетування) поточного зовнішнього іміджу готелю. Беручи за основу елементи іміджу готелю, для проживаючих готелю Ramada Encore Kiev була розроблена анкета і опитано 100 клієнтів. Принцип вибору респондентів - суцільний. Учасниками опитування в основному були гості середнього віку: особи від 25 до 40 років і від 41 до 50 років, що склало, відповідно, 30% і 32%. Особи старшої і молодшої вікових груп склали меншість. Серед опитаних переважали чоловіки - 74%, що ще раз говорить про репрезентативність вибірки.

Як показало анкетування, репрезентативною виявилася і вибірка в характері цілей перебування гостей в готелі: більшість гостей (72%) - на відрядження, у власних справах знаходилися 18% опитаних, з метою туристичних цілей - 10%. Значна частина гостей виявилися постійні клієнти Ramada Encore Kiev - 73%.

Відповіді анкетованих осіб про задовільності географічним розташуванням готелю Ramada Encore Kiev розділилися таким чином: повністю задоволені географічним розташуванням готелю - 68%, в певній мірі - 32%. З чого випливає, що місцезположення готелю не зовсім позитивно впливає на його імідж. Рейтинг ступеня транспортної доступності готелю Ramada Encore Kiev наступний: високою її вважають 95%, середньої - 5%. Отже, транспортна доступність значно впливає на користь іміджу готелю. Про зручне розташуванні готелю відгукнулися 88% респондентів, безпека - 85%, комфортність району - 96%. Таким чином, район міста також сприяє формуванню його іміджу.

Оцінки клієнтами просторового комфорту готелю Ramada Encore Kiev по 5-бальній системі показали досить високі результати - виключно 4 і 5 балів, тільки 5 балів дали від 87 до 96% опитуваних. Виходячи з цього, можна

говорити про те, що просторовий комфорт готелю Ramada Encore Kiev може в подальшому просто вдосконалюватися. Що стосується оцінок послуг готелю Ramada Encore Kiev по п'яти бальній системі, то вони також були досить високими: 5 балів поставили - 40%, 4 бали - 60 - 97%. Як правило оцінка 4 проставляється таким послугам, як: обслуговування в номерах, бронювання, розміщення, створення умов. Отже, незаперечним є той факт, що роботи в цих напрямках необхідно постійно вдосконалювати.

Оцінка клієнтів цінової політики готелю «Ramada Encore» середньо низька: переважна більшість респондентів (86%) вважають ціни завищеними. Щодо цілого ряду характеристик готелю «Ramada Encore» оцінки за 5- бальною системою були дещо суперечливі. Висока (82% - 5 балів) була дана оцінка атмосфері готелю, тим не менше, набагато нижче оцінені стилістика, якість зовнішнього оточення готелю, а саме його озеленення, з чого випливає, що і ці питання потребують вдосконалення.

Досить позитивний імідж готелю Ramada Encore Kiev показує бажання постійних клієнтів завжди бути клієнтами готелю Ramada Encore Kiev, сформований у 70% респондентів. Опитування контактної аудиторії проходило наступним чином.

В якості респондентів виступили:

1. співробітники юридичних осіб, що відповідають за розміщення відряджених до готелю Ramada Encore Kiev (10 чол.);
2. менеджери туристичних фірм, які приймають туристів в м. Київ і облаштовують їх вселення в готелі (20 чол.);
3. співробітники ріелторських компаній, що надають послуги посередників з розміщення громадян, на час перебувають в м. Київ, або людей, які потребують послуг готелю на короткий термін (10 чол.);
4. жителі житлових будинків, що знаходяться в безпосередній близькості до готелю Ramada Encore Kiev (40 чол.);
5. працівники інших столичних готелів (150 чол.).

Опитування для даної групи проходило в усній формі і по телефону. Контактна аудиторія мала дати відповідь на питання: Ваше враження про «Ramada Encore»? Співробітники юридичних осіб, що несуть відповідальність за розміщення відряджених осіб у готелі відповіли, що імідж готелю Ramada Encore Київ для них стабільно високий: «відмінну» думку мають 3 людини, «хорошу» - 7 осіб з 10 опитуваних.

Менеджери туристичних фірм, які беруть вітчизняних і зарубіжних туристів в м. Київ і вирішують проблеми їх розміщення в готелях, також позитивно відгукуються про імідж «Ramada Encore», але їх оцінки більш стримані: на «добре» імідж оцінили 15 чоловік (75%), на «середньо» - 5 чол. (25%). Ймовірно це пояснюється тим, що високі ціни готелю Ramada Encore Київ не дають їм можливість отримати високий комісійний відсоток.

Співробітники ріелторських фірм, які надають посередницькі послуги з розміщення громадян, на час перебувають в столиці, або осіб які потребують послуг готелю на короткий термін виявилися кілька кращої думки про імідж готелю, ніж менеджери туристичних фірм. За «відмінно» висловилося 25% респондентів, оцінку «добре» - 60%, середню оцінку - лише 15%.

Жителі найближчих до готелю Ramada Encore Київ житлових будинків є найбільш значущою групою контактної аудиторії готелю, так як саме вони можуть відчувати певний дискомфорт від близького знаходження готелю: шум під'їжджаючих вночі автомобілів, сторонні люди, запахи кухні, додаткове сміття в спеціально виділених для цих цілей санітарних території і т.д. Але, незважаючи на це, саме жителі сусідських будинків оцінили імідж готелю Ramada Encore Київ найбільш високими балами, при цьому підкресливши, що готель тихий, випадки неправомірної поведінки гостей, які б їх хвилювали, не спостерігалися. Цікавим є той факт, що вибрані з телефонного довідника за принципом випадковості і опитані по телефону компетентні працівники інших готелів столиці виявилися однотайні: імідж готелю Ramada Encore Київ середній.

Можливо, ця низька оцінка обумовлена конкурентною недоброзичливістю, можливо, неадекватно високою думкою про місце своєї роботи.

Підвівши підсумки аналізу, можна сказати, що внутрішній і зовнішній імідж готелю Ramada Encore Київ досить позитивний, але є резерви його поліпшення.

Аналізуючи функціонування готельної мережі «Ramada Encore», можна зробити висновок, що є багато проектів та планів на майбутнє для розвитку міжнародної готельної мережі та виходу на інші ринки.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВИХОДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «RAMADA ENCORE» НА РИНОК НОРВЕГІЇ

3.1 Програма виходу готельної мережі на ринок Норвегії

В умовах широкої різноманітності факторів ринкового середовища при розробці та реалізації готельного продукту ефективність розвитку готельної сфери на територіальному рівні забезпечується, в першу чергу, створенням певної організаційно-економічної моделі, в основі якої прямо або побічно відбивається функціонування взаємопов'язаних підсистем: груп відпочиваючих, природного і культурно - історичного потенціалу, туристської інфраструктури, обслуговуючого персоналу, органу управління. Інноваційний підхід до розробки туристської моделі виходу готельної мережі на ринок Норвегії виходить з наступних висновків, зроблених на основі всебічного аналізу сучасних інституціональних моделей регіонального розвитку.

Так, сучасна модель виходу готельної мережі «Ramada Encore» на ринок Норвегії включає комплекс з наступних складових:

- 1) інтелектуальної технології, основою якої є формулювання проблем і пошук найбільш ефективних рішень;
- 2) управлінської технології, покликаної забезпечити реалізацію поставлених цілей з урахуванням реальних ресурсів;
- 3) політичної технології, необхідної для обліку різних чинників регіонального розвитку, узгодження інтересів, цілей і пріоритетів різного рівня.

Таким чином, основною метою розвитку в області туризму і готельного сервісу є забезпечення концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках і створення умов для міжрегіональної кооперації та стратегічного партнерства влади, бізнесу та громадських інститутів в рамках інноваційної моделі розвитку.

При цьому політика виходу готельної мережі на ринок Норвегії акцентує свою увагу на просторовому розвитку території. Модель організації готельного

комплексу ув'язаний за ресурсами, виконавцями і термінами реалізації комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, соціально-економічних, екологічних, організаційно-господарських, нормативно-правових та інших заходів, які забезпечать ефективне розв'язання основних завдань розвитку туризму на ринку в цілому.

Особливістю програмного підходу до розвитку готельної мережі на ринку Норвегії в системі туристської дестинації, на наш погляд, є перетворення потенціалу системи управління готельним бізнесом в інноваційні ресурси за допомогою використання відповідних методів управління, спрямованих на підвищення ефективності готельного бізнесу «Ramada Encore» (рис. 3.1).

У запропонованій моделі виділені базові умови, при яких перетворення призводять до максимального результату:

- відповідність туристського і готельного потенціалів;
- відповідність матеріально-технічної бази і системи управління.

В умовах інтенсивного розвитку матеріально-технічної бази готельної мережі спостерігається значне відставання системи управління, що вимагає активного використання організаційно-управлінських інновацій. При цьому потенціал розвитку системи управління в готельному бізнесі визначається потенціалом туристського ринку в цілому і потенціалом готельної інноваційної системи.

Справжній процес має циклічний характер. Так, результат інноваційної діяльності призводить до зростання ефективності готельного підприємства, де отриманий ефект є ресурсом, що змінює готельний і туристичний потенціали, формують готельний продукт, а також впливає безпосередньо на зміну властивостей самого готельного продукту.

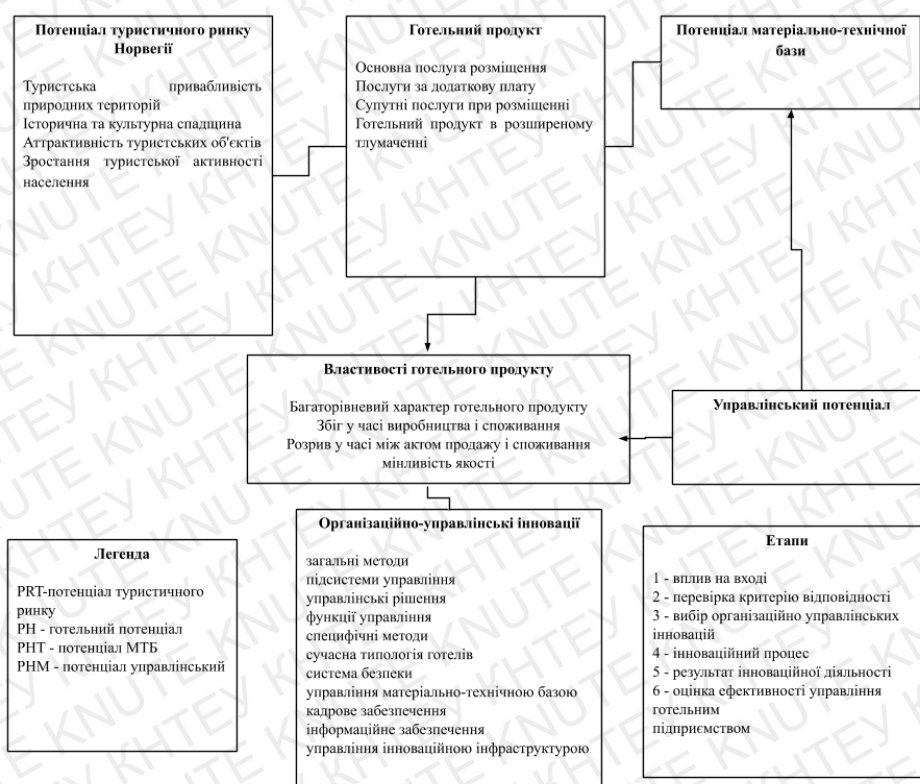


Рис. 3.1. Модель програмного підходу до розвитку готельної мережі «Ramada Encore» на ринку Норвегії

Система управління інноваційними процесами, здатна прийняти інноваційний виклик і забезпечує процес створення, впровадження та відтворення інновацій побудована на методі інноваційного адресного управління ефективністю готельного бізнесу, в якому виділяються такі принципи:

- 1) принцип типологізації;
- 2) принцип матеріально-технічної забезпеченості;
- 3) принцип інноваційності інфраструктури;
- 4) принцип інформаційного забезпечення бізнес-процесів;
- 5) принцип безпеки обслуговування в готелі;
- 6) принцип практико-орієнтованої освіти.

Вищенаведені принципи реалізовані в сформованій системі способів інноваційного впливу, на основі якої розроблена структура організаційно управлінських інновацій. Дана структура відображає органічний взаємозв'язок

основних елементів інноваційного управління в готельному бізнесі виходу «Ramada Encore» на ринок Норвегії (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структура організаційно-управлінських інновацій в готельному бізнесі при виході готельної мережі «Ramada Encore» на ринок Норвегії

Способи інноваційного управління при виході готельної мережі на ринок Норвегії					
Сучасна типологія готелей	Призначення	Матеріально-технічне забезпечення	Інвестиційне забезпечення розвитку МТБ	Інноваційна інфраструктура	Інноваційні фінансові структури
	Рівень комфорту		Використання інноваційних технологій		Виробничо-технологічні структури
	Вмістимість фонду		Модернізація МТБ		Система експертизи
	Життєвий цикл на протязі року		Будівництво нових об'єктів у відповідності з сучасною типологією		Розвиток готельної мережі
	Місцерозташування				
	Рівень цін				
Способи інноваційного управління при виході готельної мережі на ринок Норвегії					
Практично-орієнтована освіта	Моніторинг споживчого ринку	Система безпеки	Впровадження системи TQM і сучасних стандартів ISO	Інформаційне забезпечення процесів	Автоматизація управління
	Практично-орієнтоване навчання		Контроль роботи системи життєзабезпечення		Глобальні комп'ютерні системи бронювання
	Підвищення престижу роботи в галузі		Сучасні системи безпеки		Інтернет-реклама

Запропонована мною схема включає розробку сучасної типології виходу «Ramada Encore» на ринок Норвегії; матеріально-технічне оснащення готелів; інноваційну інфраструктуру, що об'єднує інноваційну діяльність готельної мережі, науково-дослідних центрів, інститутів і лабораторій; інформаційне забезпечення технологічних і маркетингових процесів; кадровий блок, що забезпечує процес створення, впровадження та відтворення інновацій і здатний прийняти інноваційний виклик. Перераховані елементи є тим інноваційним

фоном, на якому розвиваються всі інші інноваційні напрямки. Так, при розробці моделі виходу «Ramada Encore» на ринок Норвегії, перш за все, необхідно визначитися в розподілі типів готельних підприємств на географічному сегменті ринку.

Основою даного механізму на ринку Норвегії являються наступні етапи:

- 1) виділення ключових регіональних факторів типології:
 - характеру туристських ресурсів; позиціонування регіону;
 - динаміку розвитку готельного господарства;
 - територіальне розміщення готельних підприємств;
 - характеристики ринку;
 - регіональні особливостей готельного продукту;
 - цінову політику готелів;
- 2) аналіз структури туристського ринку з урахуванням мотивації відвідування готелю і чинників вибору готелю;
- 4) оцінка рейтингу типу готельного підприємства на основі аналізу ефективності;
- 5) безпосередній вибір типу готельного підприємства, ключовими критеріями якого є призначення, рівень комфорту, місткість номерного фонду, місце розташування, життєвий цикл протягом року, рівень цін.

Рекомендований підхід до типології готельних підприємств з урахуванням регіонального характеру їх розміщення в підсумку дозволяють виявити місце готелю певного типу на ринку готельних послуг Норвегії, позиціонувати готельну мережу з урахуванням спектра послуг, що надаються, орієнтованих на певний сегмент споживачів.

Наступний інноваційний блок пов'язаний з матеріально-технічним оснащенням готельної мережі. Активізація інноваційної діяльності готельної мережі в частині розвитку та вдосконалення їх матеріально-технічної бази, безумовно, пов'язана з інвестиційними процесами, які безпосередньо впливають на обсяги, терміни і форми фінансування.

Наступним з виділених мною інноваційних блоків є інформаційне забезпечення готельної мережі, яке, перш за все, полягає у впровадженні в готельних підприємствах автоматизованих систем управління.

Сучасні системи забезпечують цілий ряд функцій управління готелем:

- бронювання номерів і оформлення гостей;
- контроль за складським господарством, діяльністю персоналу і рухом фінансів в рамках всього готельного комплексу;
- ведення статистики і прогнозування роботи готелю; використання сучасних засобів зв'язку.

В ході дослідження мною були вивчені основні засоби програмного забезпечення готельної мережі: системи управління готелем «Edelweiss» і «Eritome PMS»; програмне телефонне забезпечення «Varsum» Pro і «Фонекс Готель»; система електронних замків «Onity»; програма контролю доступу в готелі «Software security»; системи доступу до глобальних мереж бронювання «Karyon» і «Нота Бена». При порівнянні інноваційних програм управління готелем було встановлено, що в цілому більшість систем виконують схожі функції, але, на наш погляд, істотним і принципово важливим критерієм інноваційного підходу в управлінні готелем є використання модульного принципу, що дозволяє налаштовувати систему відповідно до внутрішніх потреб готельного підприємства.

Наприклад, гнучкість модульної конфігурації системи управління «Eritome PMS» дозволяє використовувати її в готельних підприємствах різної спрямованості і масштабу діяльності, а технологічні особливості системи доступу до глобальних мереж бронювання «Karyon» забезпечують повну синхронізацію з основними системами управління готелями.

Таким чином, не можна не визнати, що використання новітніх інформаційних технологій дозволяє готельній мережі наблизитися до міжнародних стандартів якості і сучасного сервісу обслуговування.

І, нарешті, кадровий інноваційний блок є, безумовно, ключовим ресурсоформуєчим елементом сучасної економіки. Більш того, кадрове

забезпечення на основі безперервного циклу освіти і перепідготовки кадрів, здатних здійснювати науково-технологічну модернізацію, - це головна передумова для сталого розвитку соціально орієнтованої економіки.

Що стосується проблем з реалізації програми виходу готельної мережі «Ramada Encore» на ринок Норвегії, то в зв'язку зі сформованою ситуацією на світових ринках до них можна віднести наступні:

- ускладнення процесу отримання робочих віз для менеджерів іноземців;
- ризик незадовільної якості продукції, що поставляється місцевими підприємствами харчової промисловості;
- зниження ділової активності через кризу, а відповідно і зменшення потенційного числа гостей, що приїжджають по бізнесу в країну.

Для того, щоб продовжувати залишатися успішним і проникати на ринок Норвегії навіть в цей кризовий час, для готельної мережі повинен бути спеціальний план дій по встановленню і зміцненню відносин з партнерами (табл. 3.2).

Крім того необхідно розробити спільний план дій, який може включати в себе наступні пункти:

- розробити план по зниженню собівартості, однак, тільки в тих аспектах, які не вплинуть на сервіс і задоволеність гостей;
- переглянути неопераційні витрати і знизити другорядні витрати - наприклад зменшити кількість поїздок, відкласти на більш пізній час програми таємного гостя і ін. Витрати в цих областях ростуть швидше, ніж прямі витрати під час підйому економіки, що може призвести, що їх зниження надасть менший вплив на сервіс;
- розширити можливості для збільшення виручки - упевнитися, що маркетингові кампанії спрямовані на необхідну цільову аудиторію і канали розподілу ефективно працюють;
- запропонувати нові програми по стимулюванню попиту - звичайно можна знизити ціни на номери, проте, на думку багатьох готельєрів, під час відновлення економіки їх дуже складно підняти до колишнього бажаного рівня.

Тому доцільно пропонувати безкоштовні ночі в готелі або спеціальні пропозиції в ресторанах готелю. З довгострокової точки зору це більш ефективні заходи для збільшення відвідуваності готелю;

– розвивати відносини з постійними клієнтами і залучати потенційні компанії до співпраці.

Таблиця 3.2

Можливий план розвитку відносин готельної мережі «Ramada Encore» з іншими компаніями

Компанія	Можливості співпраці	Стратегія
Natalie Tours	<ul style="list-style-type: none"> - Масштабний туроператор - Займає тверду позицію на ринку - Працює безпосередньо з готелями - Розвиває офіси на ринку - Готовий до співпраці 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвивати відносини з менеджерами - Забезпечити необхідною інформацією і фото-матеріалами - Запрошувати на всі заходи та презентації готельної мережі
MTS	<ul style="list-style-type: none"> - Одна з найбільших телекомунікаційних компаній - Здійснює проекти по всьому світу - Користується послугами тур агентств для організації бізнес поїздок 	<ul style="list-style-type: none"> - Постійно відвідувати з презентаціями готель - Надсилати інформацію по новим пропозиціям - Запрошувати на всі заходи і на презентації
American Express	<ul style="list-style-type: none"> - Один з найбільших міжнародних туристичних агентств - Розвивається департамент MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) 	<ul style="list-style-type: none"> - Періодично дзвонити - Посилати листа з інформацією про нові програми готельної мережі і останніми новинами - Запрошувати на всі заходи

3.2 Система сервісних інновацій готельної мережі на міжнародному ринку

Готельному бізнесу «Ramada Encore» властиві основні проблеми та закономірності, пов'язані з підприємницькою діяльністю. Більш того, якісне перетворення готельного бізнесу зокрема і всього туристського комплексу в цілому і перетворення його в важливу галузь економіки неможливо без перетворень в самій системі туристського підприємництва, який зв'язує такі поняття як ініціатива і вигода з одного боку, і закони ринку, якість продукту,

ефективність з іншою. На наш погляд, інноваційне підприємництво в системі відносин, що виникають в процесі планування, виробництва і реалізації готельних продуктів і послуг є центром формування сучасного туристського ринку. В основі цих відносин лежать процеси, що мають багато спільного на більшості галузевих ринків і підприємствах різної спрямованості. У той же час слід визнати, що готельний бізнес, будучи частиною сфери туризму, відрізняється високою інформаційною насиченістю. Останнє відображає принципові позиції, пов'язані з необхідністю використання інновацій в готельних підприємствах.

Як відомо, інновація в готельному бізнесі - це поліпшення поточного стану і ступеня відновлення готельного підприємства. Тому інновації повинні бути новими, відповідати ринковому попиту, приносити користь виробнику і сприяти якісному обслуговуванню споживачів. Різноманітність сучасних готельних номерів дозволяє за порівняно невеликі гроші зупинитися в дуже комфортабельних готелях, мотелях, пансіонатах і т.д. Якість обслуговування - запорука успіху в будь-якому готельному бізнесі. Незалежно від того, скільки зірок є в готелі, гості можуть зупинитися і закохатися в обслуговування. Туристи знають, як нудні речі псують відпочинок в готелі: іноді доводиться дзвонити в готель співробітникам з різних причин служби: ремонт телефону, швидке прибирання, помилки в повідомленнях ЗМІ. Всі ці помилки можуть швидко піти в минуле, тому що високотехнологічні готелі вже на порозі.

Виходячи зі статистичних даних, потенційні клієнти готелів все частіше залишаються на довгий період. Звідси впливає питання: чому це відбувається? Це не тільки зручно, але й безпечно, тому що людина, віддавши суму за проживання, звільняється від всієї відповідальності за зміст свого житла. «Ramada Encore» - це місце, де гостя завжди зустрічають з посмішкою, готові завжди допомогти і задовольнити всі потреби, з турботою і добродушністю. Інноваційні сервісні технології повинні використовуватися в усіх приміщеннях готелю і на його території.

Новітні пристрої передачі даних часто встановлюються в центрах готельної індустрії та конференц-залах. Експлуатація готелю дуже специфічна: ресторан, лобі і номери мають різні комплексні джерела живлення, світло і температура забезпечують комфортні умови для гостей. Ця система дозволяє підвищити авторитет і статус «Ramada Encore» і її власника.

Наприклад, для формування фірмового стилю можна привернути увагу до модних тенденцій в сфері готельних інновацій, арома-маркетингом. Наноароматизація, яка є одним з останніх розробок готельної сфери. Техніка його роботи проста: вбудована вентиляція з унікальною системою, яка перетворює ароматичні масла в мікрочастинки, які в свою чергу наповнюють все приміщення ароматом. За допомогою такої інновації в лобі готелю і в номерах відчувається легкий аромат цитруса, а в ресторані - аромат ванілі і кави.

Безумовно, в питанні забезпечення безпеки гостей готелю і персоналу використовуються новітні технології. Всі номери та двері в службові приміщення «Ramada Encore» повинні бути обладнані електронними замками Vingcard, які відкриваються за допомогою ключакарти. У будь-який момент з будь-якого замку можна зняти докладні свідчення.

Швейцарські готелі відомі своїм високим рівнем сервісу і особливою увагою до конфіденційності та безпеки свого перебування [19, с. 200]. Наприклад, Гранд-Готель «Le Richemond», розташований в Женеві, і список інших готелів пропонують своїм гостям особистих охоронців. Ця тенденція закріплена не тільки в Європі, але і в найвіддаленіших куточках світу. У тому числі охоронців тепер забезпечує і «Cordova Reef Village Resort 4 *», який є курортним готелем на південному острові Мактан (Філіппіни). У кожен номер готелю першочергово варто запровадити такі технічні нововведення, як установка єдиної панелі роз'ємів для різноманітних аудіо та відеопристроїв. Це зручно в експлуатації і дозволить гостю підключати своє обладнання. Система інтерактивного телебачення є однією з найпопулярніших нововведень, сьогодні вона використовуються багатьма готелями. Установка даної системи є дорогим

процесом, але виправдовує свою ціну. Найчастіше дана система є інформаційним і відео - контентом: фільми, музика, супутникове телебачення. Подібна послуга в номері «Ramada Encore» однозначно стане для гостя приємним бонусом.

Для отримання додаткового джерела доходу до основних послуг цього нововведення можна додати платні функції. Вважається, що технології в готельному бізнесі спрямовані на поліпшення комфорту виключно постояльців, але це не так. Нововведення також допомагають службовому персоналу: спеціалізована техніка може спрощувати процес прибирання, вона ж здатна створювати оптимальний мікроклімат і значно скорочувати витрати праці на підтримку номерів в порядку [23, с. 39]. У найближчому майбутньому ці системи отримають подальший розвиток за рахунок поширення і модернізації сервісних систем і технологій.

Є системи, які можна отримати за передплатою (технологія SAAS). Існує великий попит серед сезонних готелів (лижних і курортних). За допомогою цих технологій власникові не доведеться витратити великі суми грошей на покупку дорогого програмного забезпечення, а також оплачувати невелику суму операційних витрат на реалізацію підписки. Тому за цією системою можна дістатися до будь-якого готелю. Для того щоб готельна мережа «Ramada Encore» відчувала себе конкурентоспроможною, необхідно шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності послуг, що надаються. Слідом за появою технологій поширення інноваційних електронних систем бронювання, що дозволяють в режимі онлайн проводити всі процеси бронювання через всі телевізійні продажі і інтеграцію з системами управління готелем. Однією з найважливіших завдань «Ramada Encore» є доступ до широкого спектру каналів продажів. За допомогою яких каналів і як робити продаж - це питання політики просування, яка залежить від навантаження в готелі, поточного сезону і інших чинників.

Сьогодні всі намагаються конкурувати і демонструвати свої переваги, що, безумовно, призводить до створення кількох інновацій високих технологій,

необхідних для демонстрації лідерства на ринку. Вони роблять життя більш різноманітним, цікавим і легким, максимізують час і зусилля, приносять додатковий дохід. Інноваційні рішення відіграють важливу роль у розвитку бізнесу і займають особливе місце в індустрії гостинності.

Сьогодні більшість готелів автоматизовані, тому що переваги використання цих систем очевидні не лише для людей в індустрії гостинності, але і для клієнтів. Є багато інших способів для гостей готелю, а не тільки знижки та спеціальні пропозиції. Інноваційні рішення є вирішальними факторами у виборі для сучасних гостей. Аналіз існуючих готельних технологій виявив наявність технологічних прогалів (технологічна і автоматизована технологічна спрямованість), необхідність технологічних змін в напрямку комплексної автоматизації та необхідність впровадження технологічних інновацій шляхом розробки технологічного стандарту для різних об'єктів розміщення. Передача технології визначається наявністю фізичних, юридичних та людських компонентів.

Найбільший вплив на впровадження технології надає людський фактор психології сприйняття і рівень кваліфікації персоналу. Правова складова визначає створення соціальних і технологічних стандартів для впровадження сучасних готельних технологій. Матеріальна складова визначається технічним оснащенням, типом і комфортом житла. Проаналізувавши високотехнологічні інновації готельної автоматизації, можна виділити конкретну базу, ставши останнім словом команди і сприяючи конкуренції (рис. 3.2).

Interactive TV Systems (Системи інтерактивного телебачення). Сьогодні існує величезна різноманітність моделей на будь-який, навіть самий невибагливий смак. Наприклад, компанія Hoist Technology пропонує кілька видів інтерактивних систем:

– easy TV спеціально розроблений для дешевих готелів, які не можуть дозволити собі повністю замінити телевізійний парк на телевізійну систему готельного TV, так як ця система не вимагає класичної інтерактивної системи зі стандартним набором інтерактивних функцій.

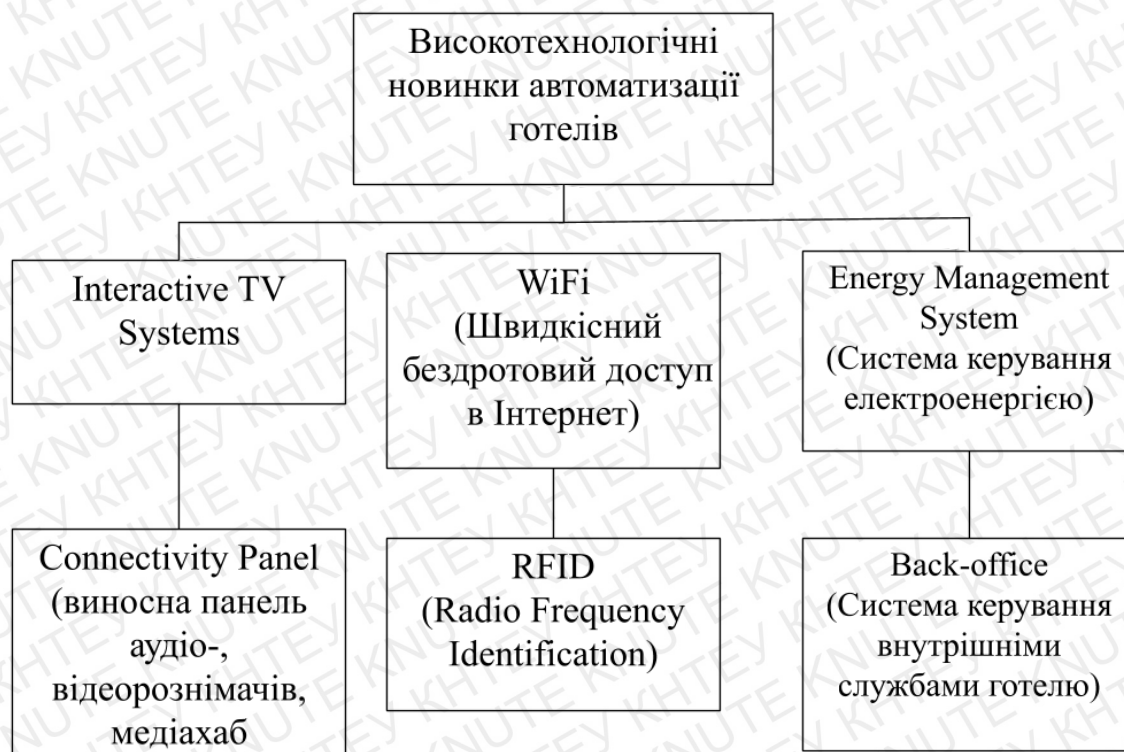


Рис. 3.2. Високотехнологічні інновації готельної автоматизації

У більшості випадків система включає в себе контент, який може тільки порадувати гостя: фільми, супутникові канали та музику. На додаток до контенту, системи включають в себе послуги, які не тільки допомагають клієнтові бути в курсі готельних угод, але і персоналу готелю, щоб знати переваги клієнта, наприклад, який фільм замовив, клієнт, яким продуктам харчування та напоям гість віддає перевагу і т.п. Все це можна замовити через обслуговування номерів.

Зараз Wi-Fi повинен бути в кожному номері готелю. Для багатьох гостей, а особливо для ділових людей, бездротовий інтернет з можливістю підключення до ноутбука, тепер є повноцінним сервісом в готелі. Найскладнішим завданням завжди є забезпечення клієнтів якісним, швидким і надійним доступом в Інтернет, яким вони користуються вдома. В результаті провайдери систем бездротового доступу в інтернет готелю, надають готелям

можливість контролювати налаштування для забезпечення швидкості доступу - з'єднання, обсяг трафіку і / або передплаченого часу і т.д.

Готельна мережа «Ramada Encore» може знизити споживання енергії приблизно на 30% завдяки системі управління електроенергією. За допомогою центрального комп'ютера контролюється і змінюється температура в кожному номері готелю. Шляхом контролю клімату в приладі, можна зменшити ціни і допомогти змінити навколишнє середовище для кращого.

Сучасний готель готельної мережі «Ramada Encore» дуже специфічний у своїй роботі: лобі, бар, ресторан, унікальні фітнес-зали та торгові конференції, всі номери повинні мати різне харчування. Наявність системи, яка може автоматично контролювати випромінювання світла, змінювати температуру в номері або активувати кондиціонер, є незаперечною перевагою власника готелю. Дверний замок з радіочастотною ідентифікацією, при наявності якого гість входить в номер і інші номери готелю без ключа. Цей інноваційний механізм стає все більш популярним в готелях по всьому світу, тому що для його відкриття не потрібен ключ. Для доступу в номер клієнт може скористатися мобільним телефоном будь-якої марки і не витратити час на пошуки загубленого ключа.

Робототехніка не оминула готельну індустрію стороною і вже починає вводити свої інновації в повсякденне життя гостей, привчаючи їх до майбутнього. Так, наприклад, в 2015 році в Японії утворився інноваційний готель з кумедною назвою «Дивний готель» (переклад з японської від «Непп-па»), в якому більшість функцій персоналу виконували справжні роботи. У цьому готелі працював тільки персонал по забезпеченню безпеки в разі збоїв цих самих роботів. Однак на даний момент, цей готель тільки завів тренд на роботизацію персоналу в готелі і автоматизацію реєстрації та бронювання гостя в готелі. Гість виконував всі функції сам, що з одного боку добре, а з іншого втрачається та сама доброзичливість служби що так подобається сучасному гостю. Світ не стоїть на місці і незабаром суспільство навчиться виконувати

більшість завдань (таких як бронювання, оплата і заселення) без додаткової допомоги персоналу [29, с. 23].

Деякі ідеї інноваційних готельєрів нарешті змогли стати досить поширеним сервісом, а також ініціювати останні тенденції в готельному бізнесі. Наприклад, інновація міжнародної мережі "Starwood luxury Collection", яка сьогодні дозволяє своїм клієнтам подорожувати без нічого, а саме: їх рутину буде доставлена прямо з дому і доставлена в готель, в цілості й схоронності. Такий незвичайний, але дуже практичний сервіс організований цією мережею готелів спільно з компанією "Luxury Forward", яка надає послуги з вантажних перевезень по всьому світу. Крім того, на прохання домробітниці після прибуття в готель, рутину буде демонтована і речі будуть розвішані в номері. При виїзді з готелю цю процедуру можна повторити в зворотному порядку: прибиральниця забере речі, упакує їх, а транспортна компанія гарантовано доставить їх додому [19, с. 200].

Крім цього, характерна особливість при розробці та впровадженні інновацій пов'язана з поділом у часі і просторі актів продажу і споживання готельного продукту, що вимагає підвищеного рівня інформаційної насиченості готельного сектора, зокрема - широкого застосування інформаційних продуктів останнього покоління:

- глобальних комп'ютерних систем бронювання;
- автоматизованих управлінських програм;
- мультимедійних Інтернет - технологій;
- IP-телефонії і т.д.

Всі ці інновації ґрунтуються на сучасних автоматизованих і комп'ютерних технологіях, які відносяться до процесних інновацій.

Таким чином, хочеться відзначити, що інноваційні процеси є невід'ємною частиною сучасного бізнесу «Ramada Encore». Їх реалізація завдяки розвитку і вдосконаленню готелів можлива в постійно мінливих умовах. Конкуренція в готельному бізнесі неухильно зростає, тому навіть сама бездоганна репутація та якісний сервіс «Ramada Encore» не є гарантією успіху. Сьогодні необхідно щось

помітити, проявити свою індивідуальність. На сучасному ринку вітаються нові, незвичні і оригінальні ідеї, а також унікальні інноваційні рішення.

До можливостей, які з'являтимуться на готельному ринку, слід віднести і систему «Розумний будинок», і сервіси для онлайн бронювання, і використання соціальних мереж, і програми лояльності для клієнтів, і програми підготовки кадрів з урахуванням специфіки готельного підприємства, і поява нових форм управління готельним підприємством, і багато інших інновацій, як продуктивні, так і процесні.

Об'єднуючи ці підходи, можна сказати, що інноваційний потенціал готельного підприємства - це комплекс виявлених найбільш перспективних можливостей і ефективного використання вже наявних ресурсів, до яких можна віднести трудові ресурси (кадровий потенціал), фінансові ресурси (фінансовий потенціал) і інформаційно-технічні ресурси (інформаційний і технічний потенціал).

Таким чином, у формуванні і розвитку ресурсного потенціалу готельного підприємства беруть участь в основному три його компоненти - трудові, інформаційно-технічні та фінансові ресурси, і пошук інноваційних технологій для оптимального використання виявлених при цьому можливостей і є основне завдання дослідження.

Важливу роль у розвитку ресурсного потенціалу готельного підприємства, а також застосуванні інноваційних технологій в готелі відіграє так званий організаційний важіль, тобто роль керівництва підприємства і прийнятих ним управлінських рішень (до чого і ставиться більшість компонентів невловимого потенціалу).

На нашу думку, готельному бізнесу «Ramada Encore» в умовах кризи, як складової всієї індустрії гостинності, необхідно зберегти досягнуті за останні роки результати. Перш за все, це стосується готельної інфраструктури. У свою чергу, викликають побоювання, що намітилися тенденції економії витрат на готельному персоналі, що в першу чергу позначається на якості готельного продукту. Програма виживання, спрямована на введення режиму економії,

заморожування торгових запасів, скорочення чисельності персоналу і зниження оплати праці, в готельному підприємстві може привести до значного відтоку клієнтів. Таким чином, ефективне функціонування «Ramada Encore» передбачає створення сприятливого інноваційного клімату, що має на увазі, перш за все, використання програмного підходу у визначенні пріоритетних напрямків розвитку в сучасних умовах. Інноваційна діяльність в готельному секторі повинна будуватися на принципах стратегічного планування, що використовує сценарні та імітаційні методи. При цьому позиціонування туристичної дестинації вимагає виділення великих блоків інновацій, оскільки для кожного блоку необхідні свої механізми, способи відтворення нововведень, суб'єкти і т.д.

Основними рекомендаціями в діяльності готельної мережі в період пандемії COVID - 19 являються:

1. Розміщувати гостей в номерах «переважно» поодиночці або сім'ями.

При заселенні у гостей необхідно вимірювати температуру і повторювати цю процедуру не рідше одного разу в день.

При виявленні гостя готелю з підвищеною температурою або іншими ознаками ГРВІ, його рекомендовано негайно ізолювати і повідомити про те, що трапилося медичним працівникам.

2. Зі співробітниками готелів необхідно буде діяти аналогічно, тільки температуру вимірювати їм треба не рідше двох разів на добу, а осіб з ознаками ГРВІ, виявлених в ході попередньої перевірки, не допускати до роботи.

Персонал готельної мережі повинен працювати в рукавичках і масках. Змінювати дані предмети, необхідно кожні три години. Для захисту від контактів з гостями рекомендується встановлювати «прозорі загороджувальні конструкції». Також необхідно забезпечувати на стійках реєстрації соціальну дистанцію (1,5-2 м.) шляхом нанесення спеціальної розмітки.

При допуску ж до роботи персоналу необхідно лабораторне обстеження.

3. Разом з тим, для мінімізації спілкування гостей з персоналом, в готельній мережі рекомендовано впроваджувати мобільні додатки для

оформлення заселення і виїзду, а також віддавати перевагу безконтактним способам оплати і відкриття дверей номерів. Звичайні дверні ключі рекомендовано регулярно дезінфікувати.

4. Оздоблення номерів повинно дозволяти проведення вологого прибирання та дезінфекції, використання декоративних покривал і подушок наказано мінімізувати. Всі номери повинні мати власні туалет і ванну або душ. Всі «контактні поверхні» в місцях загального користування необхідно дезінфікувати після кожного гостя, аналогічним чином повинні знезаражуватися шезлонги і аналогічне їм обладнання.

Щодо виходу з кризи в період пандемії COVID - 19 мною запропоновані наступні заходи (рис. 3.3).



Рис. 3.4. Рекомендації щодо виходу з кризи готельної мережі в період пандемії COVID - 19

1. Збільшення числа вихідних дзвінків.

Збирайте бази і робіть більше дзвінків потенційним партнерам, компаніям, підприємствам, навіть якщо відмов буде багато, а конверсія буде низька. По-перше, потенційні постояльці будуть знати, що ви працюєте, а по-друге, це вклад в майбутнє. Подумайте, які підприємства продовжують роботу і їм ще актуально розміщення в готелях. З власного досвіду можу сказати, що не варто випускати з уваги навіть лікарні та приватні клініки - буває, люди привозять на лікування своїх родичів і самі шукають варіанти для розміщення.

2. Розробка нових каналів продажів.

Розширюйте кількість майданчиків, систем і каталогів, в яких ви розміщені. Чим більше згадок в інтернеті про вашу компанію, тим більша ймовірність, що гість забронює номер саме у вас.

3. Запуск нових тарифів.

Можна запропонувати більш гнучку систему знижок для гостей, які бронюються в «останній момент», або ж навпаки - тариф «раннє бронювання» для тих, хто вже зараз планує поїздку на липень або серпень. Також введіть політику тарифів для поточної ситуації - тариф без харчування, тариф корпоративний з трансфером (таксі до місця роботи і назад), тариф «тривале проживання», та інше.

4. Перехід роботи з персоналом на систему «без окладу».

Кожному із працівників готелю або хостелу можна запропонувати формат відрядної оплати. Покоївка отримує за кожен прибраний номер, а адміністратор - за кожного оформленого і заселеного гостя. Менеджери відділу продажів і бронювання, відповідно, отримують дохід, виходячи з кількості проданих номерів. Це дозволить не тільки оптимізувати витрати, але і виявити неефективних співробітників.

5. Переведення об'єктів на автономну роботу.

Готелі з цілодобовим ресепшені можуть відмовитися від служб прийому і розміщення. Вартість послуг одного адміністратора може коштувати до 60 000

рублів на місяць. Залиште працювати тільки покоївку, яка по завершенню збирання номера буде залишати ключ всередині номера. Єдине, що вам знадобиться - кодовий замок на вхідні двері в готель, ціна якого становить приблизно 25 000 рублів разом з установкою. Також можна використовувати маленькі настінні сейфи з механічними кодовими замками, їх ціна на AliExpress - до тисячі рублів. Тоді кожен заїзд гостя можна буде супроводжувати по телефону, надаючи інформацію про те, як потрапити в готель і безпосередньо в номер після отримання оплати.

6. Економія на комунальних послугах.

Щоб мінімізувати витрати, можна заселяти всіх гостей на один поверх або в одне крило, при цьому відключаючи електрику і воду в інших номерах. Також не доведеться застеляти чиста постільна білизна в вільні номери і виводити зайвих співробітників на роботу. Для готелів з кафе ефективніше перейти на роботу з замовленням штучних сніданків для проживаючих гостей, призупинивши витрати на заробітну плату співробітників кафе і продукти.

7. Перенесення орендних платежів.

Якщо підприємство працює в орендованих приміщеннях, необхідно обов'язково обговорити з власником питання з надання орендних канікул на найближчий час. Якщо питання щодо скасування або зниження орендних платежів погодити не вдалося, то потрібно як мінімум запросити відстрочку.

Також це стосується і постачальників - пральні, побутова хімія, канцелярія. У ситуації, що склалася ми всі живемо в режимі кругової поруки, але рано чи пізно ситуація стабілізується і все повернеться на круги своя. У ситуаціях, коли обидві сторони виявляються потерпілими, зазвичай вдається знайти компроміс. Якщо ж одна зі сторін не згодна йти на поступки, слід звернути увагу на зміст вашого договору і шукати правове рішення. Наприклад, в деяких випадках можна припинити зобов'язання, якщо сторони договору об'єктивно не можуть їх виконати. Будьте готові, що частина суперечок, можливо, доведеться вирішувати в судовому порядку.

8. Уточнення всіх випадків скасування бронювання.

Якщо потенційний гість відміняє броню, важливо постаратися максимально оперативно зв'язатися з ним і уточнити причину. За нашою статистикою, таким чином можна повернути до 20% гостей, адже часто люди відмовляються через банальну неувважність. Наприклад, людина переглянув фото і не помітив, чи є в номері душ - таких прикладів безліч. Також зараз варто зв'язатися з тими, хто вніс передоплату за своє проживання, але зважаючи на останні події був змушений скасувати поїздку. Можна запропонувати замість повернення зберегти отриману передоплату в якості депозиту на будь-які дати до кінця року. Тим самим ви підвищите лояльність з боку потенційних гостей і збережіть отримані грошові кошти в обороті компанії.

9. Збільшення середнього чека за рахунок додаткових послуг.

На жаль, в останні два тижні ми спостерігаємо сильне зниження ADR (середня ціна за номер або ніч), але можна збільшити дохід за рахунок вже проживають гостей. Пропонуйте різні варіанти, від зубних наборів до послуг таксі або доставки. Продумайте також питання зв'язку з гостями через спеціальні додатки або месенджери, розміщення промо-матеріалів і реклами в номерах.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, мною зроблено наступні висновки та запропоновано наступні пропозиції.

Вагомим мотивом для дослідження сутності поняття «вихід на ринок» є його мультидисциплінарний характер, коли на основі потенціалів різних наук вивчаються окремі його аспекти, що перешкоджає кумулятивним зусиллям для вивчення проблеми. Методологічною основою для дослідження мультидисциплінарного характеру готельної мережі на ринок є положення про те, що в умовах функціонування ринку створюються передумови та мотиви для нового, більш вищого синтезу інтеграції з урахуванням комплексу економічних, соціологічних, історичних, політологічних, філософських, психологічних ознак та характеристик через синекдоху терміна на процесу в усі сфери знань та складові ланки життя суспільства.

Стратегія управління розвитку виходу на міжнародний ринок – це необхідна узагальнена модель дій, яка еволюціонує повільно, включає механізми формування внутрішнього інтеграційного потенціалу та врахування змін зовнішнього середовища та адаптацію до них. Основними цілями цієї стратегії мають бути такі: запобігання або мінімізація корпоративних небезпек (погроз, ризиків) з боку змін зовнішнього середовища, зосередження уваги на слабких місцях у внутрішній діяльності інтегрованого підприємства та їх зменшення за допомогою використання інтеграційних можливостей та переваг зовнішнього зростання.

Об'єктом даного дослідження являється готельна мережа «Ramada Encore». Історія готелів бренду Ramada почалася в 1954 році, коли група інвесторів відкрила перший Ramada Inn в м Flagstaff, штат Арізона. Це був перший в серії motor hotels. У тому ж році було прийнято рішення використовувати назву Ramada (від ісп. - "місце відпочинку в тіні"), а також була продана перша франшиза. Ramada Worldwide прагне забезпечити бездоганний сервіс, відмінне співвідношення ціни і якості і незабутні враження.

Проведений мною PESTLE - аналіз «Ramada Encore» дає чіткий висновок - макроекономічна ситуація на міжнародному ринку для «Ramada Encore» не в повній мірі підходить для будь-якого розвитку бізнесу. Спираючись на результати аналізу основних економічних показників підприємства можна зробити висновок, що за останні два роки (2018-2019 рр.) загальний економічний стан підприємства підвищився. Найкращим доказом цього факту є стабільно високий рівень чистої рентабельності. Позитивним показником якісних змін є збільшення показника середньорічної оплати праці на одну особу. Вцілому можна сказати, що показники виробничо-господарської діяльності підприємства мають позитивну динаміку і свідчать про можливий подальший розвиток готельної мережі.

У подальшому було проаналізовано діяльність «Ramada Encore» на українському ринку, яка заслуговує значної уваги. Готель Ramada Encore Kiev вперше відчинив свої двері для відвідувачів 5 червня 2012 року. Готель, що належить – компанії DeVision, працює за міжнародними стандартами Wyndham Hotel Group під управлінням швейцарської компанії Sophos Hotels SA. Wyndham Hotel Group дебютував на українському ринку з брендом Ramada Encore, після двох вдалих відкриттів Ramada Donetsk і Ramada Lvov.

Нами було організовано опитування серед співробітників «Ramada Encore». Для даного опитування була розроблена анкета, в якій кожен співробітник давав відповідь на питання, які безпосередньо пов'язані з іміджем готелю. Всього було опитано 68 співробітників. Як показав аналіз, важливими цінностями для співробітників «Ramada Encore» є саме розмір заробітної плати, і це підтверджує 40% відповідей. Разом з тим також важлива стабільність робочого місця і перспектива зростання - 25%, справедливість оцінки праці - 17%, можливість участі в прийнятті рішень - 13%, цікава робота - 5%.

Отже, за результатами проведеного анкетування було виявлено, що сумарна ступінь задоволеності вище середнього, що є безсумнівно хорошим результатом. Менше задоволені співробітники атмосферою теплоти і довіри, однак, на наш погляд, це пов'язано з тим, що переважна більшість працюючих -

чоловіки, для яких скаржитися і навпаки підтримувати один одного не властиво, на протигагу цій складовій, із загальним кліматом, який склався в організації співробітники задоволені. Найвищі бали співробітники віддали організації дозвілля, а також можливості професійного зростання і нематеріальним засобам мотивації. Проблемами формування іміджу готелю Encore є проблеми з впровадження корпоративного коду в мережі, забезпечення дотримання корпоративного кодексу, проблеми з діяльністю балансової одиниці, а саме з подвійними стандартами. Це означає неможливість одночасно і справедливо контролювати діяльність співробітників.

Аналізуючи функціонування готельної мережі «Ramada Encore», можна зробити висновок, що є багато проектів та планів на майбутнє для розвитку міжнародної готельної мережі та виходу на інші ринки, зокрема на ринок Норвегії. Відповідно до аналізу, мною виявлені стратегічні пріоритети виходу готельної мережі «Ramada Encore» на ринок Норвегії.

Сучасна модель виходу готельної мережі «Ramada Encore» на ринок Норвегії включає комплекс з наступних складових:

- 1) інтелектуальної технології, основою якої є формулювання проблем і пошук найбільш ефективних рішень;
- 2) управлінської технології, покликаної забезпечити реалізацію поставлених цілей з урахуванням реальних ресурсів;
- 3) політичної технології, необхідної для обліку різних чинників регіонального розвитку, узгодження інтересів, цілей і пріоритетів різного рівня.

Таким чином, основною метою розвитку в області туризму і готельного сервісу є забезпечення концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках і створення умов для міжрегіональної кооперації та стратегічного партнерства влади, бізнесу та громадських інститутів в рамках інноваційної моделі розвитку. При цьому політика виходу готельної мережі на ринок Норвегії акцентує свою увагу на просторовому розвитку території. Модель організації готельного комплексу ув'язаний за ресурсами, виконавцями і термінами реалізації комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських,

виробничих, соціально-економічних, екологічних, організаційно-господарських, нормативно-правових та інших заходів, які забезпечать ефективне розв'язання основних завдань розвитку туризму на ринку в цілому.

Запропонована мною структура організаційно-управлінських інновацій в готельному бізнесі при виході готельної мережі «Ramada Encore» на ринок Норвегії включає розробку сучасної типології виходу «Ramada Encore» на ринок Норвегії; матеріально-технічне оснащення готелів; інноваційну інфраструктуру, що об'єднує інноваційну діяльність готельної мережі, науково-дослідних центрів, інститутів і лабораторій; інформаційне забезпечення технологічних і маркетингових процесів; кадровий блок, що забезпечує процес створення, впровадження та відтворення інновацій і здатний прийняти інноваційний виклик.

Крім того було запропоновано розробити спільний план дій розвитку відносин готельної мережі «Ramada Encore» з іншими компаніями. Також було відзначено, що інноваційні процеси є невід'ємною частиною сучасного бізнесу «Ramada Encore». Їх реалізація завдяки розвитку і вдосконаленню готелів можлива в постійно мінливих умовах. Конкуренція в готельному бізнесі неухильно зростає, тому навіть сама бездоганна репутація та якісний сервіс «Ramada Encore» не є гарантією успіху. Сьогодні необхідно щось помітити, проявити свою індивідуальність. На сучасному ринку вітаються нові, незвичні і оригінальні ідеї, а також унікальні інноваційні рішення.

Відповідно до ситуації, що склалась по всьому світу було надано основні рекомендації в діяльності готельної мережі в період пандемії COVID – 19, такі як:

- збільшення числа вихідних дзвінків;
- розробка нових каналів продажів;
- запуск нових тарифів;
- перехід роботи з персоналом на систему «без окладу»;
- переведення об'єктів на автономну роботу;

- економія на комунальних послугах;
- перенесення орендних платежів;
- уточнення всіх випадків скасування бронювання;
- збільшення середнього чека за рахунок додаткових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р.Л. Планування майбутнього корпорації / Р.Л. Акофф. - М.: Сирин, 2002. - 256 с.
2. Ансофф І. Корпоративна стратегія / І. Ансофф; пер. з англ. - СПб. : ПЕТРУК, 1999.- 416 с.
3. Антонов Г. Формування інтегрованих утворень в хімії і нафтохімії Росії (маркетинговий підхід) / Г. Антонов [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.e-executive.ru/publications/specialization/article_1271
4. Багачева Г.Н. Інтегралізм як універсальний принцип / Г.Н. Багачева, Б.А. Денисов // Менеджмент в Росії і за кордоном. - 2001. - №3. - С. 134
5. Бутиркін А.Я. Вертикальна інтеграція та вертикальні обмеження в промисловості: монографія / А.Я. Бутиркін. - М.: Едіторіал УРСС, 2003. - 200 с.
6. Галасюк К.А. Аналіз існуючих методик оцінки інноваційного потенціалу підприємств сфери послуг. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. 2015. С. 98–102.
7. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : [монографія]: у 2 ч. ; за ред. В.М. Геєця, А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008.
8. Герштейн Е.Д. Диференціація та інтеграція в промисловості: теорія і практика розвитку: дис. ... д.е.н. : спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством» / Е.Ф. Герштейн. - Мінськ, 1993. -340 с.
9. Глобальні макрофінансові виклики структурній трансформації економіки України. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України : монографія / О.І. Амоша, С.С. Аптекар, М.Г. Білопольський, С.І. Юрій та ін. // ІЕП НАН України, ТНЕУ МОНМС України. – Т. : Економічна думка ТНЕУ, 2011.

10. Гончарова Н.В. Напрями розвитку інтеграційних процесів у сфері фінансової підтримки малого підприємництва / Н.В. Гончарова // Фінанси України. – 2003. – №7. – С. 70–78.
11. Горбатов В.М. Теоретичні основи конкурентоспроможності та розвитку інтегрованих структур бізнесу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / В.М. Горбатов. – Х., 2006. – 40 с.
12. Грейм Дінзе. До перемоги через злиття. Як звернути галузеву консолідацію собі на користь / Д. Грейм, Ф. Крюгер, С. Зайзель; пер. з англ. - М.: Альпина Бізнес Букс, 2004. - 252 с.
13. Грютер Х. Інтеграція придбаного підприємства в компанію / Х. Грютер // Проблеми теорії і практики управління. - 1993. - № 6. - С. 25-61.
14. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Долішній М.І. Регіональна політика на рубежі ХХ–ХХІ століть: нові пріоритети : монографія / М.І. Долішній. – К. : Наук. думка, 2006. – 512 с.
16. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. – К. : Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2001. – 309 с.
17. Зайнуллина М.Р. Сущность и роль горизонтальной интеграции в рыночной экономике / М.Р. Зайнуллина // Вестник ТИСБИ. – 2005. – № 4. – С. 18–24.
18. Игнатьев Н.О. понятия экономической интеграции хозяйствующих субъектов / Н. Игнатьев [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://economicarggu.ru/2012_3/ignatev.pdf
19. Інноваційний менеджмент: Підручник / за ред. С.Д. Ильенковой, - М. : Юніті, 2017. - 200 с.
20. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М.В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.

21. Кваснюк Б.Є. Конкурентоспроможність національної економіки / Б.Є. Кваснюк // Інститут економіки та прогнозування НАН України. – К. : Фенікс, 2005. – 495 с.
22. Коновалюк А. Экономическая сущность понятия «интеграция» / А.Коновалюк // Вестн. Хмельниц. нац. ун-ту. – 2009. – № 3. Т.2 – С. 202–205.
23. Коцюба, Л. К. Основні напрямки інноваційного розвитку готельної індустрії // Сервіс в Росії і за кордоном. 2012. №2 (29). С. 39-44.
24. Манілич М. Трансформація регіонального економічного механізму : монографія / М.І. Манілич. – Чернівці : Книги-XXI, 2004. – 164 с.
25. Мільнер Б. Горизонтальний управління: довіра, координація, лідерство / Б. Мільнер // Проблеми теорії і практики управління. - - 2012 № 11-12.- С. 79-96.
26. Сироткина Н.В., Грищенко Н.В. Теория и практика формирования корпоративных образований. Воронеж, 2013
27. Скопенко Н.С. Теоретичне обґрунтування інтеграції суб'єктів господарювання / Н.С. Скопенко // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. ; за заг. ред. Ю.І. Єханурова, А.В. Шегди. – Вип. 26. – К. : Київ. університет, 2011 – С. 187–195
28. Стерлигова А.Н. Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией / А.Н. Стерлигова // Логистика и управление цепями поставок. – 2005. – № 6. – С. 27–31.
29. Сфієва З.Х., Вагабов М.М. Особливості управління підприємствами готельного бізнесу в сучасних умовах / З.Х. Сфієва // Суспільні та гуманітарні науки. - 2015. - №2 (31). - С. 23-27
30. Теоретические основы понятия «интеграция» и принципы ее осуществления [Текст] / И. О. Сорокина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 3–6.
31. Філософія інтеграції: монографія / за заг. ред. В.Д. Бондаренка, Ф.Г. Ващука. – Ужгород : ЗакДЕУ, 2011. – 544 с.

32. Хаустова В.Є. Методологічні підходи до визначення сутності поняття «інтеграція суб'єктів господарювання» / В.Є. Хаустова, І.Г. Курочкіна // Проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С.53–63.
33. Asutay M., Hakim A. Exploring international economic integration through sukuk market connectivity: A network perspective. *Research in International Business and Finance*, Volume 46, 2018, pp. 77-94.
34. Baier S.L., Bergstrand J.H., Clance M.W. Heterogeneous effects of economic integration agreements. *Journal of Development Economics*, Volume 135, 2018, pp. 587-608.
35. Baier S.L., Bergstrand J.H., Clance M.W. Heterogeneous effects of economic integration agreements. *Journal of Development Economics*, Volume 135, 2018, pp. 587-608.
36. Basnet H.C., Pradhan G. Regional economic integration in Mercosur: The role of real and financial sectors. *Review of Development Finance*, Volume 7, Issue 2, 2017, pp. 107-119.
37. Castro R, Koumtingué N. On the individual optimality of economic integration. *Journal of Monetary Economics*, Volume 68, 2014, pp. 115- 135.
38. Statista.com, N.p., n.d. Web. 27 Mar. 2016.
<http://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global>
39. Williamson O. *The Economic Institutions of Capitalism* / O. Williamson. – New York : Free Press, 1985.
40. World Economic Forum, "Global Competitiveness Report 2014-2015." N.p., n.d. Web. 27 Feb. 2016.
<http://www.weforum.org/reports/globalcompetitiveness-report-2014-2015>

ДОДАТКИ

Типологія інтеграційних стратегій

За організаційним рівнем	За типом інтеграційної поведінки (позиції) у зовнішньому середовищі	За логікою розкриття ключових стратегій
Корпоративна (загальна) Ділова (ринкова) Функціональна Операційна	Адаптивна Адаптаційна Комплексна	Мінімізації витрат Диференціації (продукту чи послуги). Фокусування (на групі споживачів, товарах або на географічному ринку)
За сценаріями розвитку об'єднання	За сценаріями розвитку об'єднання	За формою організації відносин
<p>1. Стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвитку ринку збуту; - розвитку продукту. <p>- гнучкого впровадження на ринок.</p> <p>2. Стратегії інтеграційного зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регресивна інтеграція (назад); - прогресивна інтеграція (вперед); - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція. <p>3. Стратегії диверсифікованого зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - концентрованої диверсифікації; - горизонтальної диверсифікації; - конгломеративної диверсифікації. <p>. Стратегії цілеспрямованого скорочення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ліквідації; - збору врожаю; <p>- скорочення обсягів виробництва;</p> <ul style="list-style-type: none"> - зменшення витрат 	<p>Зростання (різними темпами). Підтримки (стабілізації). Реструктуризації. Скорочення діяльності. Ліквідації. Комбінунвання.</p>	<p>1. Стратегія спеціалізації (видів туризму; форм обслуговування; засобів комунікацій; суб'єктів господарської діяльності):</p> <ul style="list-style-type: none"> - аутсорсинг, - інсорсинг, - ауттаскінг - аутстафінг <p>2. Стратегія кооперації та консолідації (у сфері управління; виробнича; маркетингова; збутова; фінансова):</p> <ul style="list-style-type: none"> - франчайзинг; - мережева взаємодія; - формування асоціацій; - формування стратегічних альянсів. <p>3. Повна інтеграція (злиття, поглинання).</p> <p>4. Об'єднання (у сфері управління; участь в капіталі):</p> <ul style="list-style-type: none"> - інтеграція горизонтальна; - інтеграція вертикальна; - диверсифікація; - конгломерація (непов'язана інтеграція); - пов'язана інтеграція; - функціональна (кругова) інтеграція. <p>5. Стратегічного партнерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кластерна стратегія; - стратегія ППП; - стратегія співпраці із зацікавленими сторонами (споживач, конкурент; постачальник та ін.)
За сценаріями розвитку об'єднання	За сценаріями розвитку інтеграційної взаємодії	За сценаріями розвитку об'єднання
Обмеженого зростання. Зростання. Скорочення. Поєднання.	Встановлення відносин. Підвищення рівня відносин. Збереження відносин. Зниження рівня відносин. Припинення відносин. Поновлення відносин	Стабілізації. Вживання.
За рівнем залучення учасників	За напрямками інтеграції	За характером розвитку

Стратегія інтеграції на основі відносин власності. Стратегія інтеграції на основі контрактів, угод, договорів	Стратегія вертикальної інтеграції. Стратегія горизонтальної інтеграції. Стратегія конгломератної інтеграції. Стратегія пов'язаної інтеграції. Стратегія функціональної інтеграції	Стратегія розвитку на основі творчості. Стратегія розвитку на основі керування. Стратегія розвитку на основі делегування. Стратегія розвитку на основі координації. Стратегія розвитку на основі співробітництва
За поведінкою у зовнішньому середовищі	За активністю поведінки	За ступенем використання інтеграційного потенціалу
Агресивна стратегія «maxi-maxi» Конкурентна стратегія «mini-maxi» Консервативна стратегія «maxi-mini» Оборонна стратегія «mini-mini»	Відступальна стратегія. Наступальна стратегія. Оборонна стратегія.	Динамічного розвитку. Збалансованого розвитку. Депресивного розвитку. Перспективного розвитку.

**Штатний розпис працівників ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛІС» у
2019 році**

Назва структурних підрозділів і назва посад	К-ть штатн. од.	Вакантні посади	Список	Інваліди	Декретна відпустка	ПІБ
Назва відділу Банкетинг						
Начальник відділу	1	1				
Заступник начальника відділу	2				1	
Старший фахівець з готельної справи	2					
Фахівець з готельної справи	5					
Офіціант	18					
Бармен	2					
Хостес	2					
Всього	32	1	0	0	1	

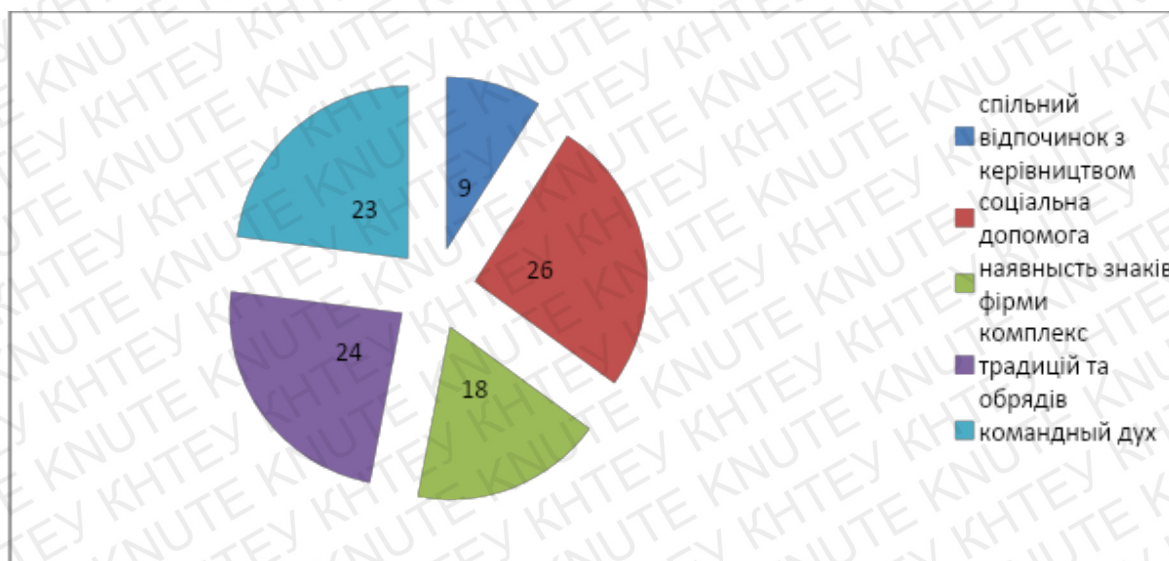


Рис. Структура відповідей на питання «Що означає для Вас корпоративна культура?»

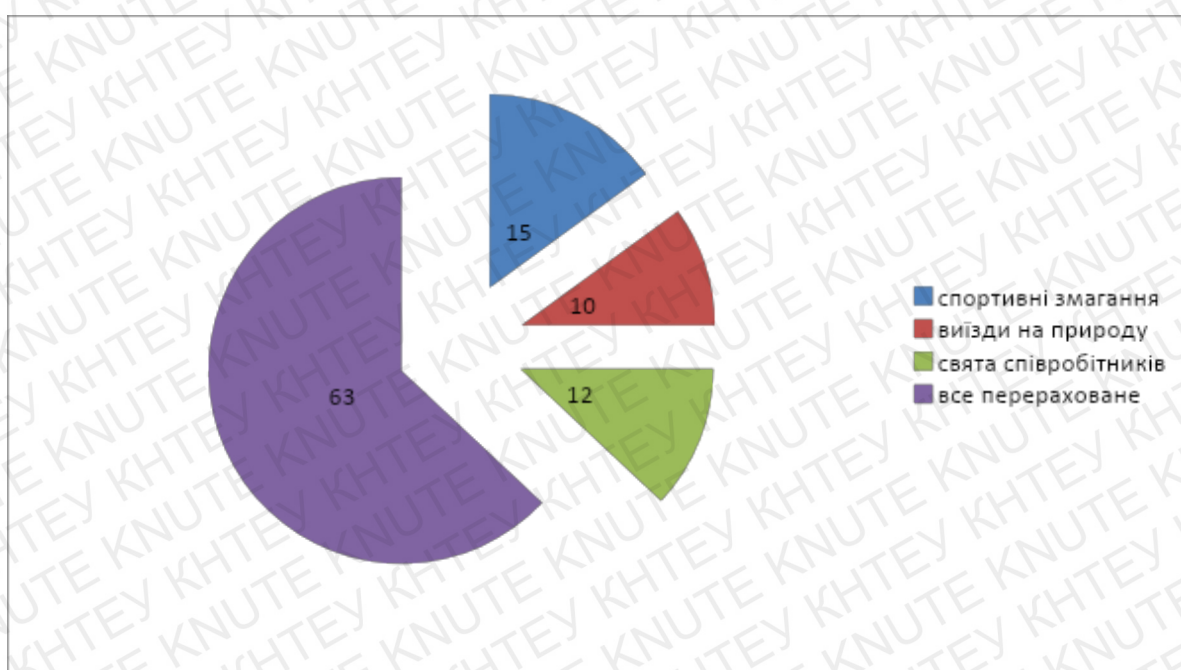


Рис. Структура відповідей на питання «Які види спільного відпочинку в Ramada Encore Kiev, на Вашу думку позитивно впливають на імідж готелю?»

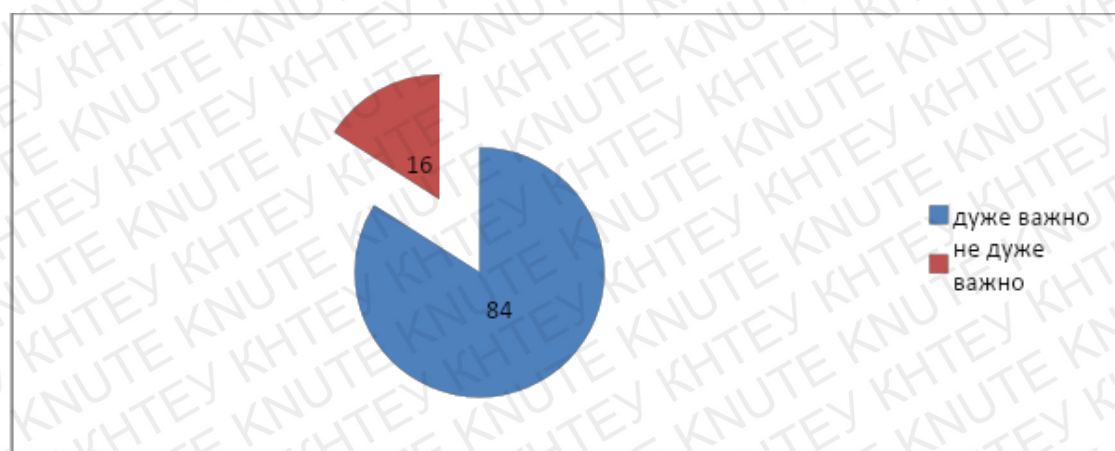


Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «На скільки для Вас важко працювати з людьми, які ефективно взаємодіють один з одним?»

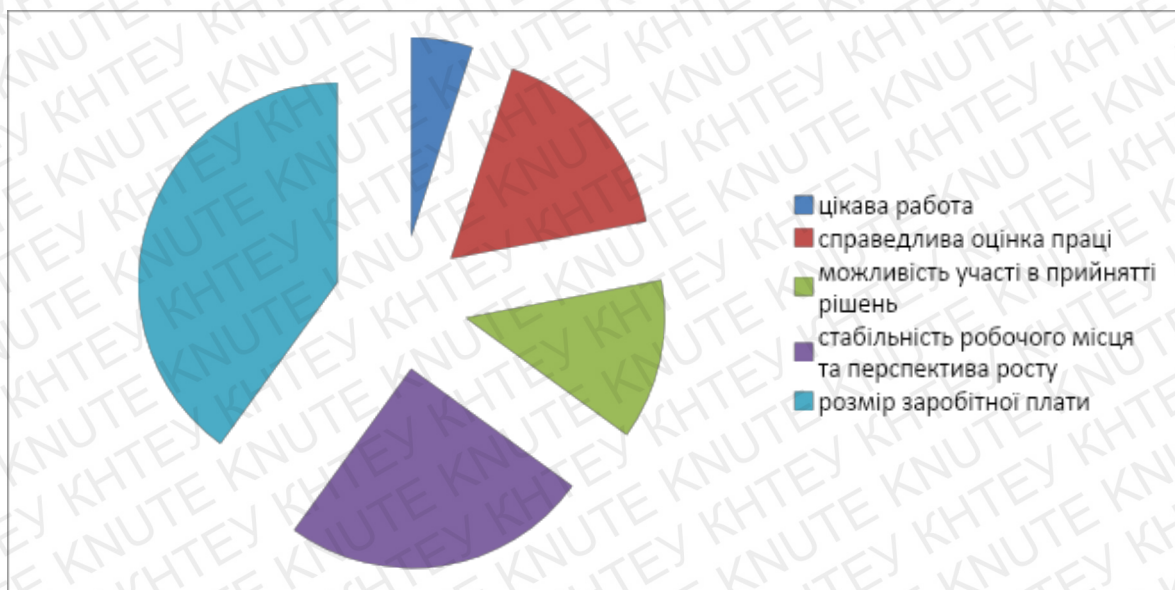


Рис. Структура відповідей на питання «Які з перерахованих цінностей в організації являються основними?»

Цілі, що повинні бути досягнуті протягом трьох місяців

Цілі, що повинні бути досягнуті протягом трьох місяців		
• DBI Hotel Management		
• Навчання праці та техніці безпеки (зустріч з Алтуховим)		
• Навчання пожежній евакуації (зустріч з Алтуховим)		
• Знання продукту Devision Group та топ-менеджерів (Веб-сайт розробника)		
• Досвід відвідувачів - 1 ніч проживання, включаючи BR / для заповнення звіту		
Обізнаність про бренд	Стажер (дата, підпис)	Перевірені навички (дата, підпис)
• Wyndham Hotel Group Вступ		
• Бренд Ramada Encore		
• Культура обслуговування I AM + 6 ключових особливостей знати напам'ять		
• Підручник з Wyndham Rewards передати MyPortal + отримати сертифікат		
• Медалія (відгуки гостей)		
• MyPortal - реєстрація + бали заробітку + бали викупу		
Фронт офіс	Стажер (дата, підпис)	Перевірені навички (дата, підпис)
• Наші партнери + готелі Ramada в Україні Наші дії, якщо потрібна будь-яка допомога.		
• Швидкі кнопки Орега Наявність будинку - CTRL + F2 Особливості / Управління кімнатою Інформаційна панель CTRL + F4		
• Блокувати прогноз / Профіль із нотатками / VIP-персонами / відкритим балансом		
• Функції / обов'язки касира		
• Рівні VIP та лікування		
• Основні звіти		
Домашнє господарство	Стажер (Дата, підпис)	Перевірені навички (Дата, підпис)
• Ознайомлення зі структурою HSK / за HOD		

• Ознайомлення з розпорядком дня		
• Отримання завдання на день		
• Кількість кімнат, що прибираються на день (скільки покоївок)		
• Експлуатація під час 100% заповнення		
• Встановлення статусу перевіреного / чистого приміщення (з приміщення)		
• Завдання для нічного HSK		
• Види прибирання		
• Етапи огляду кімнати		
• Зручності в номерах - чай / кава / вода // коли? Як часто?		
• Період заміни білизни		
• Основні обов'язки покоївок HSK / наглядачів / громадських прибиральників		
• Політика DND		
• Політика / процедура "Втрачені та знайдені" (як дістати Втрачений та знайдений предмет із сейфа)		
• Освіжаючі туалетно-косметичні засоби - коли? Як часто?		
• Обладнання в квартирах - як користуватися ним		
• Мийка посуду / посудомоечная машина		
• Кухонна плита / плита		
Продукти харчування	Стажер (Дата, підпис)	Перевірені навички (Дата, підпис)
• Час і зона сніданку (у період високої завантаженості)		
• HUB & DK - ключові моменти, різниця між 2 торговими точками		
• Час їжі @ Hub і DK, години роботи		
• Поточне просування в Hub / в DK		
• Кухні / стюарди		
• Нічна зміна в HUB (підготовка до сніданку / нічного меню)		
Продукти та напої	Стажер (Дата, підпис)	Перевірені навички (Дата, підпис)
• Час і зона сніданку (у період високої завантаженості)		
• HUB & DK - ключові моменти, різниця між 2 торговими точками		
• Час їжі @ Hub і DK, години роботи		
• Поточне просування в Hub / в DK		
• Кухні / стюарди		

• Нічна зміна в HUB (підготовка до сніданку / нічного меню)		
• Ідея про Micros		
• Групове харчування		
• Меню обслуговування номерів та доставка (ціна)		
Конференції та події	Стажер (Дата, підпис)	Перевірені навички (Дата, підпис)
• Ознайомлення зі структурою конференції / від HOD		
• Зона відповідальності конференційних операцій		
• Щоденна рутинна робота		
• Ключові моменти успішного заходу		
• Назви / місця розташування конференц-залів		
• Назви / місце розташування конференц-ресторанів		
• Windows / Madrid / The Table - коли ми використовуємо ці зони?		
• Зона відповідальності координаторів конференцій		
• Щоденні обов'язки координаторів конференцій		
Бронювання	Стажер (Дата, підпис)	Перевірені навички (Дата, підпис)
• Щоденні звіти (спалах менеджера, історія та прогноз)		
• Різниця між індивідуальним та OTA-бронюванням		
• Політика та процедури Booking.com / HRS		
Подовження / скорочення терміну перебування, якщо це OTA та компанії		
• Де шукати бронювання OTA під час нічної зміни або вихідних		
• Порядок нарахування одноразових карток		
• Основні моменти групового бронювання		
• Розрахунок загальної суми, якщо бронювання було зроблено для 5 номерів та різного періоду перебування		
• Ринкові кодекси та сегментація		
• Пряме бронювання рахунків (маршрутизація)		
• Процедури VCC		
• Політика ануляції для груп та осіб		
• Відсутність шоу / політика покарання для груп та осіб		
• Важливі речі, які слід знати під час відновлення роботи на незаїзд		
• Огляд ранкових звітів та контрольного списку		

<ul style="list-style-type: none"> • Політика знижок для гостей / відповідні ціни (ручний, OTA, стійка) - детально 		
<ul style="list-style-type: none"> • Спеціальні промо-пакети та акційні тарифи 		
<ul style="list-style-type: none"> • Документ про контрактні ставки 		
<ul style="list-style-type: none"> • Співпраця з відділом продажів. (список передачі інформації) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Створення групового руху 		
<ul style="list-style-type: none"> • Розподіл між типами кімнат (STDQ + диван / STDT, модернізація) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Список очікування через високу заповнюваність 		
<ul style="list-style-type: none"> • 100% заповнюваність 		
<ul style="list-style-type: none"> • Закрити розпродаж (на Booking.com) 		
Технічне обслуговування	Стажер (Дата, підпис)	Перевірені навички (Дата, підпис)
<ul style="list-style-type: none"> • Зустріч з диспетчером • Поінформованість про основні моменти технічного обслуговування 		