

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **МІЖНАРОДНИЙ БРЕНДИНГ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «НУАТТ»**

Студента 2 курсу, 10м групи  
спеціальності 241  
«Готельно-ресторанна справа»  
спеціалізації  
«Міжнародний готельний  
бізнес»

Ковтун  
Юлії Миколаївни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

---

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

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Завдання**

на випускн у кваліфікаційну роботу студентіві  
*Ковтун Юлії Миколаївні*  
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародний брендинг мережі готелів "Hyatt".

Затверджена наказом ректора від “27” грудня 2019 р. № 4490

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 міжнародного брендингу готельного оператора.

*Об'єкт дослідження* – процес формування та розвитку міжнародного брендингу готельного оператора.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади міжнародного брендингу готельного оператора.

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 оцінювання міжнародного брендингу готельного оператора

Розділ 2. Діагностика міжнародного брендингу мережі готелів "Hyatt"

2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельного оператора

## 2.2. Аналіз функціонування готельного оператора на міжнародному ринку

### Розділ 3. Проектування стратегічних пріоритетів розвитку міжнародного брендингу мережі готелів "Hyatt"

#### 3.1. Розробка програми стратегічного розвитку міжнародного брендингу мережі готелів

#### 3.2. Інноваційні моделі просування міжнародного брендингу мережі готелів "Hyatt"

#### Висновки

#### Список використаних джерел

#### Додатки

## 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.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</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	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.

	<i>екзаменаційній комісії</i>		
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 27.12. 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Ткачук Т.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Бойко М.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент Ковтун Ю.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Ковтун Ю.М. виконала випускну кваліфікаційну роботу згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студентка обґрунтовано довела необхідність формування удосконаленого механізму розвитку міжнародного брендингу суб'єкта готельного бізнесу, на основі маркетингових досліджень аргументувала особливості формування міжнародного брендингу у діяльності досліджуваного об'єкту, оцінила ефективність та дослідила її вплив на результативність фінансово-господарської діяльності готельного оператора. У роботі були запропоновані заходи щодо стратегічного розвитку міжнародного брендингу досліджуваного об'єкту. Разом з тим, потребує доопрацювання питання щодо розробки інноваційної моделі просування міжнародного брендингу мережі готелів "Hyatt".

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і, з урахуванням доопрацювання усіх вищезазначених зауважень, рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Ковтун Ю.М.  
(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.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи дослідження.....	10
1.1. Аналітичний огляд літератури.....	10
1.2. Методичні підходи оцінювання міжнародного брендингу готельного оператора.....	14
РОЗДІЛ 2. Діагностика міжнародного брендингу мережі готелів "Hyatt".....	19
2.1. Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельного оператора.....	19
2.2. Аналіз функціонування готельного оператора на міжнародному ринку.....	29
РОЗДІЛ 3. Проектування стратегічних пріоритетів розвитку міжнародного брендингу мережі готелів "Hyatt".....	36
3.1. Розробка програми стратегічного розвитку міжнародного брендингу мережі готелів.....	36
3.2. Інноваційні моделі просування міжнародного брендингу мережі готелів "Hyatt".....	45
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

## ВСТУП

**Актуальність** вивчення проблеми міжнародного брендингу мережі готелів має важливе значення в сьогоденних економічних реаліях. Важливість процесу брендингу полягає у тому, що найчастіше саме бренд та його значимість являється рушійною силою у прийнятті рішення споживача, якому готелю надати перевагу. У свою чергу, у разі успіху підприємство має стабільно зростаючий прибуток та можливість виходу на міжнародний ринок. Безперечно, готельний бізнес є досить важливою складовою світової економіки, є одним із найважливіших елементів індустрії туризму. Таке вагоме значення індустрії гостинності пов'язане з високими темпами зростання технічного прогресу, збільшенням доходів населення, розвитком високошвидкісного транспорту та засобів комунікації, прагненням сучасної людини до максимально якісного та комфортного відпочинку. Якщо брати до уваги готельну статистику, то сьогодні об'єми операцій, які виконують готельні мережі, значно перевищують об'єми, які виробляють незалежні готелі. Доказом цього є діяльність міжнародних готельних мереж Hilton Worldwide, Hyatt Hotels Corporation, Marriott International, Accor, Intercontinental та ін.

В усьому світі в кожному великому місті є готель, який має приналежність до певного міжнародного готельного ланцюгу. Такий феноменальний успіх готельних мереж пов'язаний з рядом об'єктивних переваг, серед яких можна виділити наступні: бренд може слугувати гарантом якості для споживача, істотно скорочуються витрати на залучення нових клієнтів, наявність єдиної системи бронювання, в порівнянні з незалежним готелями, нижчі витрати на процеси, пов'язані з господарською та операційною діяльністю, наявність уніфікованих нормативів та стандартів обслуговування, оснащення приміщень, які розповсюджуються на всю мережу.

Навіть успішним готельним корпораціям в умовах постійно зростаючої конкуренції доводиться бути на варті своїх інтересів, постійно віднаходити шляхи для покращення свого становища на ринку готельних послуг, розробляти інноваційні стратегії розвитку. Безперечно, брендинг - ефективний інструмент просування в сфері готельного бізнесу міжнародного масштабу.

**Аналіз останніх наукових публікацій.** Вивченням процесу брендингу займалися такі відомі зарубіжні науковці як Ф. Котлер, Д. Огілві, Д. Аакер, К. Келлер, А. Уїллер, С. Девіс, П. Темпорал, Д. Тревіс, Т. Нільсон, М. Ліндстром, Ж.-Н. Капферер, П. Симкин, М. Ноймеєр, Д.Шульц, Д. Траут та багато інших науковців. Серед вітчизняних науковців можна виділити праці А. Мазаракі, С. Мельниченко, Д. Файвішенко, Г. Пятницької, О. Зозульова та ін. авторів.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо міжнародного брендингу готельного оператора.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення наступних завдань:

- обґрунтування ролі брендингу у розвитку готельного бізнесу;
- визначення методологічних підходів оцінювання брендингу;
- здійснення моніторингу кон'юнктури міжнародного ринку готельного оператора;
- аналіз функціонування мережі готелів "Hyatt" на міжнародному ринку;
- розробка програми стратегічного розвитку міжнародного брендингу мережі готелів Hyatt";
- розробка інноваційної моделі просування міжнародного брендингу мережі готелів "Hyatt".

**Об'єкт дослідження** – процес формування та розвитку міжнародного брендингу готельного оператора.



**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади міжнародного брендингу готельного оператора.

**Методи дослідження.** В ході дослідження даного питання були застосовані методи узагальнення, індукції, дедукції, абстрагування, теоретичних та емпіричних досліджень.

**Інформаційне забезпечення роботи.** При написанні даної роботи джерелами інформації слугували наукові статті, монографії, наукові періодичні видання, підручники, міжнародні статистичні дані, дані фінансової звітності підприємства та джерела Інтернет.

**Практичне значення проведення дослідження.** Результати та пропозиції по даній темі можуть бути застосовані в діяльності підприємства готельного бізнесу.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Брендинг як інструмент конкурентоспроможності готелів» у збірнику науковиць праць Вісник КНТЕУ, 2020 (додаток А).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку. Список використаних джерел налічує 49 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 1.1 Аналітичний огляд літератури

Дослідження процесу формування брендингу має важливе теоретичне та практичне значення як для окремого підприємства, так і для мережі готелів загалом. Індустрія гостинності потребує ґрунтовних досліджень, адже вона є вагомим сектором світової економіки та джерелом фінансових надходжень в економіку окремої держави. Питанням брендингу науковці почали займатися ще в минулому столітті. Достатньо ґрунтовний зміст з вищезазначеного питання містять наукові праці Ф. Котлера, Д. Огівлі, Д. Аакера С. Девіса, П. Темпорала, Т. Нільсона, М. Ліндстрома, М. Ноймеєра та ін. зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців важливий внесок становлять праці О. Кендюхова, О. Зозульова, Т. Мельник, С. Мельниченко, Г. П'ятницької, С. Сидорука, Е. Юрчака, Є. Ромата, О. Зозульова та інших авторів. Сьогодні це питання продовжують активно досліджувати, адже управління брендом стало одним із основних інструментів ефективного маркетингу, невід'ємною частиною процесу продажів та просування, особливо в сфері гостинності. Проте серед численних наукових здобутків щодо вивчення проблематики національного брендингу донині відсутній економіко-математичний опис контенту національного брендингу з чіткою та зрозумілою ідентифікацією його складових елементів та/або факторів впливу на формування чи розвиток, спрямований на оптимізацію загальних результатів брендингу. До цього часу не були чітко та комплексно визначені і відмінності та взаємозв'язок між національним брендингом та іншими семантично суміжними поняттями [14].

Поняття «брендинг» передбачає під собою діяльність з розробки марки продукту, просування на ринок, підтримання на високому рівні, аналізу та моніторингу на відповідні марки вимогам ринку[18,с.250]. Не існує єдиного

достовірного визначення терміну «бренд» та «брендинг», тому розглянемо декілька різних авторських точок зору стосовно цього поняття.

На думку Ф.Котлера, бренд «це назва, термін, символ або дизайн (або комбінація цих всіх понять), що позначає певний вид товару або послуги окремо взятого виробника (або групи виробників) і виділяють його серед товарів і послуг інших виробників» [16, с.115].

Девід Олігві висловив власне розуміння поняття бренд «...невловима сума властивостей продукту: його імені, упаковки і ціни, його історії, репутації і способу рекламування. Бренд так само є поєднанням враження, яке він справляє на споживачів і результатом їхнього досвіду у використанні бренду» [26].

Буланов А.В. трактував поняття бренд наступним чином «...комерційно цінний знак або сума знаків, які відомі певній групі людей, виявляє в їх пам'яті схожу інформацію та схоже відношення до реального або видуманого об'єкта (інтерпретацію). Бренд здатний впливати на поведінку цієї групи людей в інтересах свого власника, що і створює його комерційну цінність. Комерційна цінність бренда визначається також тим, наскільки легко він може бути відокремленим від одного об'єкту та перенесений на інший об'єкт або групу об'єктів із збереженням своєї інтерпретації» [3, с.496].

На основі дослідженого матеріалу, можна охарактеризувати поняття «бренд» з точки зору авторів даної роботи наступним чином: бренд-сукупність емоційних та функціональних складових товару чи послуги, які формуються в свідомості споживачів та являються важливим чинником для вибору певного товару чи послуги, який найбільшою мірою задовольнить людину.

Ознайомившись з трактуванням поняття «брендинг», автори роботи можуть зробити висновок щодо даного процесу: брендинг – це креативний та чітко спланований комплекс дій, процес створення та розвитку бренда задля отримання максимального схвалення з боку споживача та закріплення

у його свідомості за допомогою асоціацій стосовно ідейної цінності та властивостей товару.

Під брендингом у галузі готельного та туристичного бізнесу науковцями пропонується розуміти технологію створення та просування фірмових туристичних послуг, діяльність до формування довготермінового уподобання до них, яка ґрунтується на посиленому впливі товарного знака, торгової марки, рекламної аргументації, матеріалів і заходів стимулювання збуту на певний сегмент споживачів; оформленні та організації місць продажу послуг, а також інших елементів та акцій у сфері рекламної діяльності, поєднаних окремою ідеєю, що виділяють послуги організації серед конкурентів, створюють її образ, підкреслюють позиції та унікальність. Основним завданням брендингу організації індустрії туризму, у тому числі, готельного бізнесу є формування та подальший розвиток у споживача позитивних асоціацій, пов'язаних з її торговою маркою [8, с.133-141].

Специфіка об'єднання готелів під одним і тим самим брендом, на думку Ульянової В.А. та Лапигіної Ю.М., полягає в суворому дотриманні єдиних стандартів обслуговування та архітектурних/інтер'єрних вимог, встановленого переліку основних та додаткових послуг без врахування місця розташування [23, с.360].

В роботах фахівців в сфері готельних послуг відзначається, що основною метою формування мереж в готельному бізнесі є вдосконалення маркетингової діяльності, в тому числі аналіз потенційних цільових ринків, споживчих сегментів, конкурентів та формування іміджу бренда [7, с. 74-79].

Морган Р. та Хант Ш. вважають, що відносини між організаціями та головною компанією також можуть бути розподілені на рівні: відносини з постачальниками, горизонтальні відносини (стратегічні альянси, відносини з некомерційними організаціями та/або державними установами), відносини зі споживачами, відносини всередині компанії між функціональними підрозділами, між компанією та співробітниками, між стратегічними бізнес-одинацями [24, с.210].

Зазвичай, головну суть готельного бренду становить категорія самого готелю та послуг, які надаються. Саме завдяки додатковим послугам підприємство може вирізнитися серед численних конкурентів, проявити свою індивідуальність, створити свій неповторний бренд. Це може бути унікальна система лояльності чи бронювання, послуги з організації різноманітних івентів, послуги з задоволення нестандартних побажань споживачів тощо. Наприклад, мережа готелів Four Seasons відома своїм бездоганим відношенням до клієнтів: персонал завжди звертається до гостей по імені та чудово розуміється на потребах бізнесменів.

Бренд одночасно задовольняє різні очікування і переваги споживачів одразу на чотирьох рівнях :

1. Функціональна якість бренду співпадає з функціональною якістю товару. Споживачі часто купують товар саме через його пряме функціональне призначення. Купуючи бренд, ми навмисно або підсвідомо очікуємо підтвердження обіцяного виробником ефекту.

2. Індивідуальна якість бренду – цінність: здатність відповідати цінностям споживачів. Більшість брендів не є затребуваними, тому що не входять в коло інтересів людей.

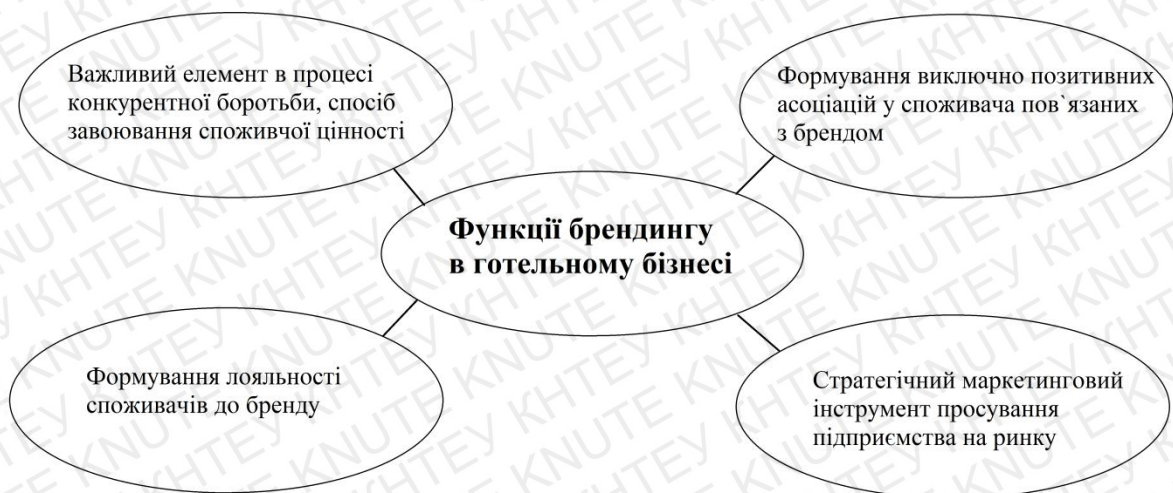
3. Соціальна якість – здатність відповідати значимому змісту соціальної групи. Споживач чекає позитивної соціальної реакції на свою покупку, наприклад, схвалення друзів марки купленого автомобіля та ін.

4. Комунікативна якість – здатність підтримувати відносини між брендом і споживачем.

Використання такого інструменту як брендинг надає величезну перевагу. Виробники, випускаючи брендовий товар, виділяючи тим самим себе серед конкурентів, отримують більший прибуток. Таким же чином національний брендинг діє на рівні всієї держави. Його використання створює додаткові конкурентні переваги у національній і міжнародній сферах діяльності країни[15].

Бренд по праву можна вважати цінним нематеріальним активом готельного підприємства. Доказом цього може слугувати стабільний потік споживачів, наявність сильних конкурентних переваг, що призводить до збільшення ринкової вартості.

Розглянемо основні функції брендингу у сфері гостинності, який представлено на рисунку 1.1.



**Рис. 1.1 Функції брендингу в готельному бізнесі**

*Джерело:* систематизовано та узагальнено авторами на основі [12]

## 1.2 Методичні підходи оцінювання міжнародного брендингу готельного оператора

Перед розробниками готельного бренду стоїть непроста задача – створити дійсно «міцний», достойний бренд, який матиме вагоме смислове навантаження, якісний зв'язок зі споживачами, лідерську позицію на ринку. Попередньо власники майбутнього успішного бренду повинні чітко визначитися з місією підприємства, який посил та користь він буде нести. Згодом, відштовхуючись від місії, можна переходити до вираження філософії бренду. Після цих базових етапів формується концепція та стратегія розвитку бренду. Безумовно, це лише початкові етапи, адже розробникам ще потрібно визначитися з корпоративними символами, логотипом, слоганом, вдалою назвою бренду, створити та налагодити систему комунікацій та

багато ін. Сильний бренд має чітко відповідати на питання – що він пропонує споживачу та навіщо йому це потрібно. Звичайно при цьому потрібно виконувати свої обіцянки перед клієнтами в повній мірі. Безперечно, за успіхом відомої міжнародної готельної мережі стоїть багаторічна кропітка праця за прихильність споживачів та світове визнання, розвиток особистого сильного бренда це можливість обмежити вплив конкурентів.

В літературних джерелах можна зустріти трактування поняття «готельна мережа» авторів Кабушкіна М.І. і Бондаренко Г.А. як групу підприємств, які здійснюють колективний бізнес і знаходяться під безпосереднім контролем керівництва мережі. Мережа може мати особисті будівлі або орендувати їх. Керівництво мережі має переваги при розподілі прибутку, але, в той же час, несе відповідальність за всі втрати, можливі при будь-яких (зокрема фінансових) операціях, роблячи в даному формулюванні поняття значний акцент на особливості управління та керівництва мережею [1, с.89-94].

Основними характеристиками, за якими можна ідентифікувати готельну мережу є наступні критерії:

1.Формальні візуальні елементи, за якими можна розпізнати приналежність до певної готельної мережі. Наприклад, використання спільної кольорової гамми, особливий елемент декору, логотип, схожість територіального розташування.

2.Єдина стратегія функціонування підприємства: маркетингова політика, чіткий контроль якості роботи всіх об'єктів, які входять до мережі, високі стандарти обслуговування клієнтів.

3.Наявність вищого стратегічного керівництва над усіма об'єктами готельної мережі.

Оцінювання брендингу готельного оператора має досить важливе значення, адже цей процес та його результати допомагають власникам дізнатися про переваги та недоліки функціонування підприємства. Вивчення питання оцінки ефективності брендингу сьогодні є важливим науково-

практичним завданням. Дослідивши публікації різних науковців, можна прийти до висновку, що не існує єдиного достовірного методу оцінки ефективності брендингу чи його окремих показників.

Складність в оцінці ефективності бренду визначається безліччю чинників. По-перше, у поведінці споживачів досить активно поводить ся індивідуальна підсвідомість, «порахувати» яку неможливо. По-друге, рішення про покупку приймається споживачем на індивідуальній мотиваційній основі, і виявити даний факт не зможе жодне спеціальне дослідження. По-третє, більшість методик за визначенням ефективності бренду орієнтуються на споживачів, які були суб'єктом придбання товару (послуги). Окрім цього, ефективність бренду залежить не лише від самого бренду, але і цілого ряду як контрольованих, так і неконтрольованих чинників, таких як: економічна ситуація в країні, пора року, кваліфікація персоналу і тому подібне [17].

Оцінити бренд можна з точки зору таких напрямків:

1. Оцінка з точки зору операційної діяльності кампанії збільшення сукупної маржі від продаж, або за допомогою націнки або збільшення оборотів.

2.3 точки зору капіталізації бренда як актива, для наступного продажу потенційному інвестору або впливати на на курс акцій на відкритих ринках [29].

Підприємство в сфері гостинності володіє рядом нематеріальних активів, які мають прямий вплив на економічні показники та дають змогу продати послуги в декілька разів дорожче за собівартістю. До таких активів належать:

1. Людські ресурси – кваліфікація, рівень професіоналізму персоналу, менеджерів та керівництва.
2. Цінності, які покладені в основі діяльності підприємства (слоган, логотип, статут підприємства);



3. Репутація компанії, яка складається з відносин підприємства зі споживачами, суспільством, державою;

4. Технологічні активи: особисті ноу-хау компанії, які запатентовані та захищені авторськими правами;

5. Стратегічні активи: монопольна позиція на ринку, права, які впливають на конкуренція.

Головною метою існування підприємства готельного господарства є отримання максимального прибутку, тому досить логічним є те, що для визначення ефективності брендингу компанії використовують зазвичай методи, спрямовані на оцінку саме економічної ефективності брендингу, саме вартість готельного бренда являється найбільш показовим фактором успішності підприємства сфери гостинності.

Сильні бренди генерують додатковий грошовий потік для своїх власників в порівнянні з реалізацією небрендових послуг або послуг слабкіших брендів. Безперечно, міжнародні бренди розглядаються як більш сильні, в порівнянні з локальними. Варто зазначити, що оцінка цінності бренда необхідна для готельного бізнесу. Визначення ринкової вартості бренда дає змогу забезпечити краще управління усім портфелем торгових марок, а також оптимальне витрачання грошей по фазах життєвого циклу брендів. Мінус даного методу полягає в тому, що неможливо відокремити доходи отримані лише від іміджу бренда, від доходу, отриманого в результаті інших матеріальних та нематеріальних активів [5].

Оцінка бренда стає все більш значимою задачею як для створюваних підприємств, так і для тих, які діють на ринку вже не один рік. Визначення вартості бренда дозволяє оцінити його успіх, а також виявити тенденції ринку та пристосуватися до них [21, с.188].

Доцільно представити методи оцінювання вартості бренду, які є актуальними до використання у сфері готельного бізнесу (рис. 1.2).



**Рис. 1.2** Методологія оцінювання вартості брэнду, у т.ч. – у сфері готельного бізнесу

*Джерело:* систематизовано та узагальнено авторами на аснове [11]

Для визначення рівня ефективності брэндингу готельного підприємства доречно застосовувати методи фінансового аналізу діяльності підприємства за певний період операційної діяльності. Метод оцінки брэнда по затратам заключається в необхідності розрахунку відповідних затрат на реалізацію брэндингових процесів та отриманий в кінцевому результаті ефект. Затрати на брэнд складаються з наступних елементів: затрати на створення, розробку та розвиток брэнду за рахунок маркетингових стратегій. Якщо очікуваного результату не було досягнуто, то ефективність набуває від`ємного значення. Важливі системні оцінки ефективності готельного брэндингу також включають аналіз співвідношення показників приросту кількості споживачів і витрат на рекламну кампанію, аналіз показників зростання впізнаваності брэнда та витрат на брэндинг, аналіз динаміки рекламних бюджетів підприємства та його конкурентів.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА МІЖНАРОДНОГО БРЕНДИНГУ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «НУАТТ»

#### 2.1 Моніторинг кон'юнктури міжнародного ринку готельного оператора

Аналіз кон'юнктури ринку готельного оператора має важливе практичне та економічне значення. Готельний сервіс є головним фактором, який визначає перспективи розвитку виїзного туризму, конкурентоспроможність вітчизняного туризму на світовому ринку та внутрішній ринок туристичних послуг [4, с.2]

Міжнародні готельні мережі досить міцно закріпилися на ринку готельних послуг, адже вони мають суттєві конкурентні переваги в організації бізнесу, а саме:

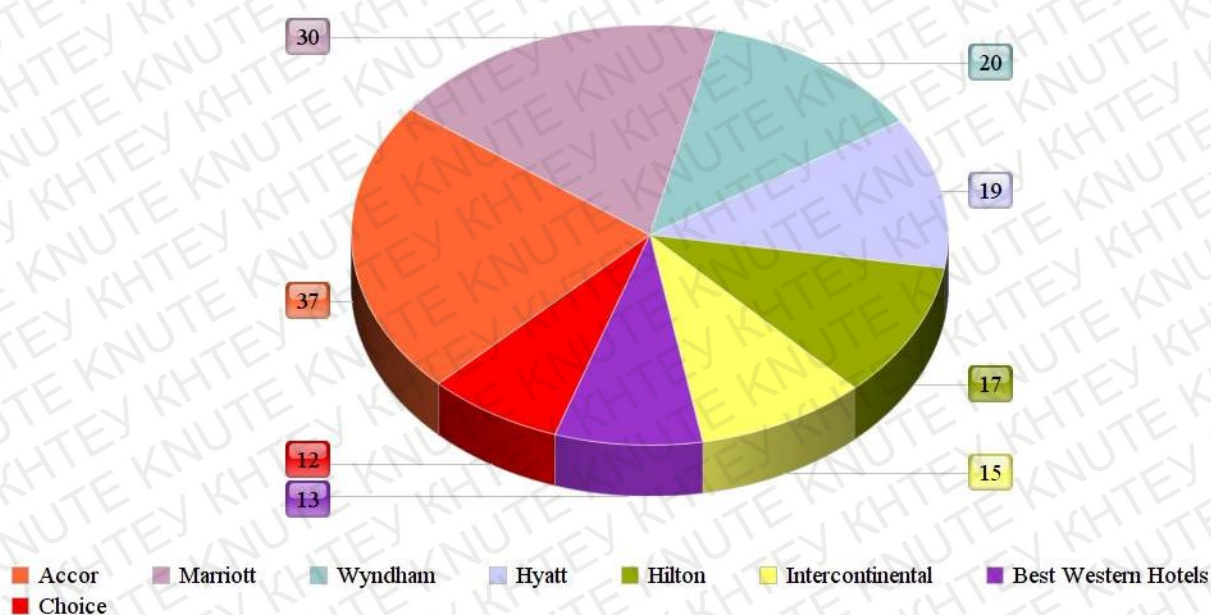
1. Стратегічне управління : формування оптимального територіального розподілу мереж для ефективної географічної експансії; гнучка цінова політика; мультибрендова структура мережі дозволяє максимально задовольняти вимоги та вподобання різних споживчих сегментів; наявність перевіреної бізнес-моделі збільшують можливості з виживання та подальшого розвитку на висококонкурентному ринку;

2. Маркетингова діяльність: єдина система маркетингу забезпечує детальний аналіз ринку, конкурентів, динаміки цін, спільну рекламну політику та політику просування готельних послуг на ринку, що сприяє швидкому виходу на нові ринки та забезпечує стабільну загрузку; єдина система бронювання та база даних клієнтів дає змогу готелю потрапити у всі каталоги та системи бронювання, в яких представлена готельна мережа, а також акумулювати інформацію для оптимізації роботи з клієнтами; підвищення якості готельного обслуговування на основі стандартизування бізнес-процесів та використання передового досвіду та переваг готельної мережі, а також контактів з перевіреними постачальниками. Крім цього, велике значення для підвищення якості має система безперервної підготовки

кадрів, що являється неодмінною умовою організації мережевого бізнесу у сфері гостинності.

3. Економія фінансових засобів на основі єдиної рекламної та маркетингової діяльності, а також зменшення витрат при спільних централізованих закупках [24, с.210].

На рис. 2.1 показано кількість брендів у портфелі провідних міжнародних готельних мереж станом на 2020 рік.



**Рис. 2.1 Провідні міжнародні готельні мережі та кількість брендів, якими вони володіють, 2020 р.**

*Джерело:* діаграма побудована авторами за даними [34]

У світі утворено понад 300 готельних мереж, що вийшли за межі національних кордонів. На їх частку припадає понад 50% готельних номерів у світі (понад 7 млн. номерів з майже 13 млн). Отже, функціонування готелів в мережевих системах надає низку конкурентних переваг, порівняно з ієрархічними організаційно-управлінськими формами, що дозволяє зробити висновок про перспективи їх подальшого розвитку в Україні. У будь-якому випадку розвиток готельних мереж у нашій країні означатиме перехід на

принципово новий рівень присутності на світовому ринку готельних послуг. Якщо раніше Україна представляла собою тільки нові ємні ринки, то створення національних готельних мереж може позначити нових рівноправних учасників ринку готельних послуг.

В готельній сфері на сьогоднішній день є чимало цікавих та успішних брендів, які відомі в кожному куточку світу, далі розглянемо їх детальніше в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

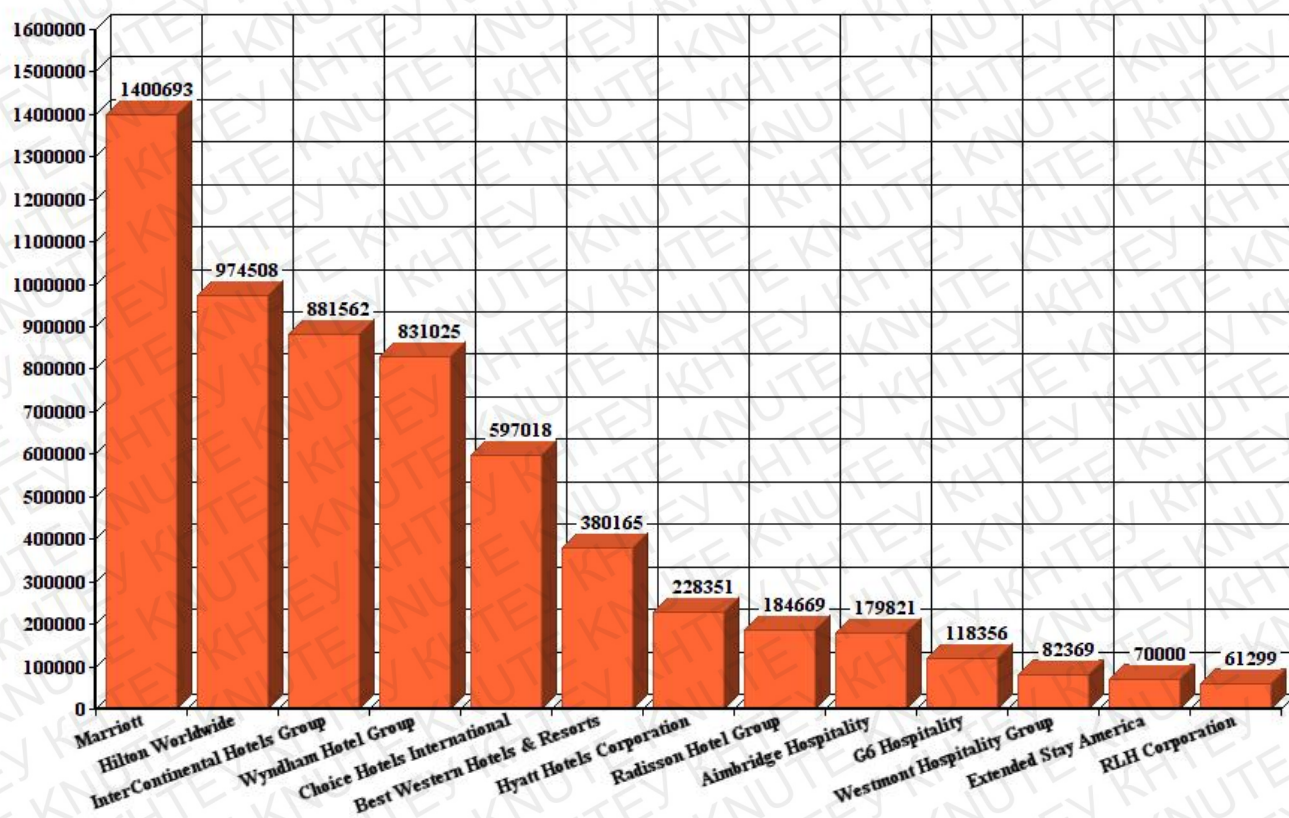
### Міжнародні готельні мережі

<i>Готельна Мережа</i>	<i>Країна</i>	<i>Кількість готелів</i>	<i>Дохід, млрд дол. США за 2019 рік</i>
Accor	Франція	4 200	4,5
Hilton Worldwide	США	4 727	9,5
Marriott International	США	5 974	21
InterContinental Hotels Group	Великобританія	5 070	2,08
Hyatt Hotels Corporation	США	913	5
Starwood Hotels& Resorts	США	1300	3,8
Wyndham Hotel Group	США	8 092	9,2
Choice Hotels International	США	7 203	1,11
Best Western Hotels	США	4 700	3

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [35]

Згідно статистичних даних 2020 року, сьогодні у світі лідирує за кількістю готельних номерів міжнародна готельна мережа Marriott International. Hyatt Hotels Corporation має у своєму розпорядженні 228 351 номерів. Розглянемо також дані інших провідних готельних операторів стосовно цього показника, які представлено на рис. 2.2.

Цікавим фактом є те, що Marriott International обійшов провідного конкурента Hilton Worldwide за кількістю номерів, майже на 427 000 готельних номерів, а дохід всесвітньо відомої компанії Marriott International в 2019 році склав 20,97 мільярда доларів США.



**Рис.2.2 Провідні готельні мережі за кількістю номерів станом на 2020 рік**

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [42]

У таблиці 2.2 відображені показники провідних готельних компаній світу стосовно доходу від продажів, де можна побачити, що компанія Marriott International займає перше місце з доходом близько 21 мільярда доларів США, а це, більш ніж, удвічі перевищує виручку від продажів будь-якої іншої готельної компанії в рейтингу. Hyatt Hotels Corporation досяг доходу у 5 мільярдів доларів США.

*Таблиця 2.2*

**Дохід від продажів провідних готельних компаній світу станом на 2019 р.**

Готельна мережа	Дохід , млрд доларів США
Marriott International (US)	21
Hilton Worldwide (US)	9,5
Host Hotels & Resorts (US)	5,5
Oriental Land (Japan)	4,3
Hyatt Hotels Corporation	5
Accor (France)	4,5

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [46]

Отже, в 2019 році лідерське місце в рейтингу провідних міжнародних готельних мереж зайняла компанія Marriott International, будучи другим брендом по величі серед всіх світових готельних компаній. В 2019 році вартість бренду Marriott International склала більше 6 мільярдів доларів США. За показником вартості готельного бренду лідирує Hilton Worldwide – 10,83 мільярдів доларів США. З півсотні найбільших готельних компаній світу по номерному фонду 21 знаходиться в США, ще 13 відносяться до Китаю, головні офіси 5 компаній базуються в Великобританії, 4 - в Іспанії, 2 - в Японії. За однією - в Швеції, Норвегії, Сінгапурі, у Франції і на Кубі.

Згідно статистичних даних 2020 року найдорожчим готельним брендом було визнано готельну мережу Hilton Hotels & Resorts з глобальною вартістю 10,83 мільярдів доларів США, вартість бренду Hyatt – 4,53 мільярдів доларів США, інші основні готельні бренди стосовно вартості наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Найцінніші готельні бренди світу 2020

Готельний бренд	Вартість млрд. дол. США
Hilton Hotels & Resorts	10,83
Marriott	6,03
Hyatt	4,53
Holiday Inn	4,5
Hampton by Hilton	3,87
Shangri-La Hotels and Resorts	2,47
Double Tree	2,4
Mercure	2,33
Courtyard Marriott	1,77
Intercontinental	1,75

*Джерело:* таблиця систематизована авторами на основі [41]

Стосовно потенціалу готельної індустрії України, то ця галузь в нашій країні є досить перспективною, однак поки що не займає такого становища, як в найрозвиненіших краях світу. Велика кількість підприємств розташовані в амортизованому фонді або в не зовсім пристосованих приміщеннях, які не відповідають нормативам для готелів. Матеріально-

технічна база готельного господарства не розвивається серед іншого з причини існуючої сьогодні податкової системи. Система передбачає, що всі заходи, направлені на поліпшення матеріальної бази готелю, відбуваються за рахунок прибутків підприємства. У більшості готельні господарства мають незадовільний стан і це є фактором, що негативно впливає на розвиток туризму. Також серед недоліків, які заважають розвитку готельної індустрії можна виділити наступні: сезонність туризму в Україні, відсутність великих мережевих готелів, відсутність ефективного державного регулювання туристичної галузі, недосконала інфраструктура, недотримання міжнародних стандартів з реалізації туристичних послуг та обслуговування споживачів. Для покращення стану внутрішнього туризму та готельної індустрії України в цілому доречно запровадити державну підтримку галузі з фінансової та податкової точки зору, що призведе до залучення інвесторів та створення відповідної інфраструктури. Із позитивних зрушень можна визначити незначне збільшення кількості суб'єктів туристичної діяльності у 2019 році, в порівнянні з 2018 роком.

На готельному ринку України функціонують, у більшій кількості, готелі, які належать до міжнародних готельних мереж. Вони розпочали свою діяльність в нашій країні більше 10 років і серед них такі готелі, як: InterContinental, Holiday Inn, Hyatt, Marriott, Hilton, Accor, Radisson Blu Hotel, Park Inn by Radisson Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Aloft Kiev та ін. Ще в 2018 р Україна увійшла в трійку лідерів серед країн СНД за кількістю новозведених готелів. Після кризового загострення 2014 року всі великі готельні оператори призупинили нові проекти на 3 роки, після чого поступово повертається зацікавленість таких великих компаній, як Park Inn by Radisson, Aloft, MGallery by AccorHotels, Ibis and Best Western Hotels & Resorts. Міжнародні готельні компанії вбачають потенційну вигоду в збільшенні числа бізнес-туристів в Україні. За кілька останніх років суттєво розширили свою присутність найбільші готельні оператори (Marriott, IHG, Accor) [30].



Безперечно, в сфері готельного бізнесу наявні певні внутрішні та зовнішні чинники, які прямо впливають на стан готельного ринку та, в свою чергу, на розвиток готельного бренду загалом.

Розглянемо вищезазначені фактори на рисунку 2.3. Сучасне середовище, в якому функціонують компанії готельного бізнесу, характеризується виключно високим ступенем невизначеності, динамізму і складності. Здатність компаній адаптуватися до змін - головна умова їх ефективної роботи.



**Рис. 2.3 Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на розвиток бренду підприємств готельного бізнесу**

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [6]

Зміни і нестабільність загальних економічних умов, включаючи серйозність і тривалість будь-якого спаду в США, Європі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні або світовій економіці і фінансових ринках негативно впливають на попит на продукти і послуги гостинності. Сюди входить попит на номери і послуги в портфелі об'єктів нерухомості. Також до

цих факторів можна віднести війни, громадянські заворушення, терористичну діяльність або загрози, а також посилені заходи безпеки при поїздках, введені у відповідь на ці події, спалах пандемії або заразних захворювань, наприклад, сьогоденні реалії в яких весь світ перебуває в умовах карантину у зв'язку з масовим спалахом пандемії COVID-19.

Варто зазначити, що 2018-2019 роки характеризувалися досить позитивною динамікою розвитку в туристичній та готельній індустрії світу та в Україні зокрема. На жаль, у період пандемії COVID-19 серйозних збитків зазнали як незалежні готелі, так і міжнародні готельні мережі. Як результат, це мільйонні збитки, масове скорочення та звільнення працівників, зупинка будівництва нових готельних об'єктів або й взагалі закриття підприємств, призупинення рекламних кампаній та ін.

Згідно з опрацьованими статистичними даними, сукупна ринкова капіталізація Wyndham Hotels and Resorts, Choice Hotels International, Marriott International, Intercontinental Hotels Group і Hilton Worldwide Holdings, що входять до п'ятірки найбільших готельних мереж в світі, в вересні досягла 79,2 млрд доларів, падіння на 25,2 млрд доларів з початку 2020 року [49].

Зокрема, Hyatt Hotels Corporation опублікувала фінансові результати за другий квартал 2020 року. Через пандемію чистий збиток, що відноситься до Hyatt, склав 236 млн доларів, або 2,33 долара на прибуток на акцію, у другому кварталі 2020 року порівняно з чистим прибутком, що відноситься до Hyatt, в розмірі 86 млн доларів, або 0,80 долара на прибуток на акцію, у другому кварталі 2019 року. Основні показники другого кварталу 2020 року порівняно з другим кварталом 2019 року: чистий прибуток (збиток) знизився на 376,0% до чистого збитку в розмірі 236 млн доларів США [40].

Hyatt Hotels Corporation - глобальна готельна компанія з широко визнаними провідними в галузі брендами і традиціями інновацій, накопиченими більш ніж за шістдесятирічну історію. Компанія розробляє, володіє, експлуатує, управляє, надає франшизу, ліцензує або надає послуги для портфеля об'єктів нерухомості, що складається з готелів з повним

спектром послуг, курортів та інших об'єктів, включаючи фірмові спа-салони та фітнес-студії та ін.

Станом на 31 грудня 2019 року портфель готелів Hyatt Hotels Corporation по всьому світу налічував 913 готелів (223 111 номерів). Портфель брендів компанії з кількістю номерів, за сегментами споживачів та географічним поширенням бренду описаний у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Портфель брендів Hyatt Hotels Corporation станом на 2019 рік

Бренд	Займана ніша на ринку готельних послуг	Сегмент споживачів	% від керованої та франчайзингової нерухомості	Америка	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	Азія	Географічне поширення бренду
<b>Park Hyatt</b>	Full service/ Luxury	Бізнесмени Туристи Малі зустрічі	3 %	1,623	3,611	2,565	Вашингтон, Сідней, Париж, Нью-Йорк, Мілан, Відень, Бангкок, Буенос-Айрес
<b>Miraval</b>	Wellnes s	Індивідуальні туристи	<1%	410	-	-	Остін, Таксон
<b>Grand Hyatt</b>	Full service/ Luxure	Бізнесмени Індивідуальні туристи Великі/малі зустрічі Соціальні події	13 %	12,278	13,710	4,035	Пекін, Берлін, Дубай, Гонконг, Мумбаї, Нассау, Ріо-де-Жанейро, Сан-Франциско, Шанхай, Токіо
<b>Alila</b>	Full Service/ Upper- Upscale	Бізнесмени Індивідуальні туристи Великі/малі зустрічі Соціальні події Весілля	1%	59	1,434	296	Анжі, Балі, Бшангарт, Гоа, Джабаль Аль Ахдар, острів Ко Рассі, Суракарта, Вучжень, Яншо
<b>Andaz</b>	Full service/ Luxury	Бізнесмени Індивідуальні туристи Малі зустрічі	2 %	2,180	1,053	1,775	Абу-Дабі, Амстердам, Вена, Мюнхен, Мауї, Нью-Йорк, Токіо
<b>Unbound Collectio n</b>	Full Service/ Luxury/ Upper- Upscale	Бізнесмени Індивідуальні туристи Малі зустрічі	2 %	3,131	644	1,484	Остін, Барселона, Канни, Кармело, Маямі-Біч, Нашвілл, Новий Орлеан, Париж, Фенікс

## Продовження табл.2.4

<b>Destination hotels</b>	Full Service/ Luxury/ Upper- Upscale	Бізнесмени Індивідуальні туристи Малі та великі зустрічі Соціальні події Асоціації	2 %	3,713	-	-	Осика, Чарльстон, Клі Елум, Мауї, Фенікс, озеро Тахо
<b>Hyatt Regency</b>	Full Service/ Upper- Upscale	Конвенції Ділові та туристичні подорожі Великі та малі зустрічі Соціальні події Асоціації	39 %	57,427	16,476	14,179	Бостон, Чикаго, Делі, Дубай, Гонконг, Лондон, Лос-Анджелес, Мехіко, Орlando
<b>Hyatt place</b>	Select Service/	Бізнесмени Туристи	23 %	45,045	4,530	2,884	Атланта, Чикаго, Дубай, Х'юстон,
<b>Hyatt Ziva</b>	All- Inclusiv e	Сім'ї Туристи Малі зустрічі	1 %	2,234	-	-	Канкун, Пуерто- Вальярта, Роуз Холл, Сан- Хосе дель Кабо
<b>Hyatt Zilara</b>	All- Inclusiv e	Подорожуючі Тільки для дорослих Малі зустрічі	<1%	919	-	-	Канкун, Роуз Холл
<b>Hyatt House</b>	Select Service/ Upscale	Гості тривалого перебування; ділові та туристичні подорожі; сім'ї; малі зустрічі, тренінги	6 %	13,220	937	362	Остін, Бостон, Даллас, Мехіко, Маямі, Сан Франциско
<b>Joie de vivre</b>	Full Service Upscale / Upper- Upscale	Відпочиваючі; пари; сім'ї; індивідуальні ділові подорожі; невеликі зустрічі	1%	2,237	202	-	Балтимор, Пекін Чикаго, Нью-Йорк, Сан- Франциско
<b>Caption by Hyatt</b>	Select Service/ Upscale	Бізнесмени Туристи Малі зустрічі	-	-	-	-	-

Джерело: систематизовано авторами на основі [39]

Очевидно, що компанія Hyatt Hotels Corporation націлена на створення довгострокової акціонерної вартості і розширення своєї присутності в цільових регіонах. Впізнаваність брендів і репутація в сфері послуг перевищує масштаби присутності бренда по всьому світу, і тому у нього є унікальна можливість для зростання.

Бренд Caption by Hyatt був анонсований в 2019 році. Бренд позиціонується як новий спосіб життя в рамках обраної категорії послуг, призначений для налагодження органічних зв'язків між людьми в їх власних поїздках, які збагачують їх благополуччя і приносять користь громадам і світу. Мережа готелів орієнтується на мандрівників високого класу, позиціонуючи бренди на вершині кожного сегмента, в якому вони працюють.

Готельна корпорація реалізує програму лояльності World of Hyatt в інтересах портфеля готелів Hyatt. Програма сприяє значному збільшенню числа постійних гостей за рахунок винагороди за часте проживання балами, які можна використовувати для обміну на ночі в готелі та інших винагород. Учасники програми лояльності отримують додаткові винагороди в міру того, як вони досягають контрольних відміток і просуваються по трьом елітним рівнями залежно від кваліфікаційних ночей або базових балів в календарному році. Станом на 31 грудня 2019 року програму лояльності налічувала понад 22 мільйонів учасників.

Мережа не досить розширена на таких динамічних ринках як Великий Китай і Індія, представництво в ключових містах і курортних напрямках даних регіонів дає нам можливість віддавати перевагу брендам Hyatt, оскільки вони обслуговують ширшу базу гостей в цих швидкозростаючих і недостатньо популярних регіонах.

## **2.2 Аналіз функціонування готельного оператора на міжнародному ринку**

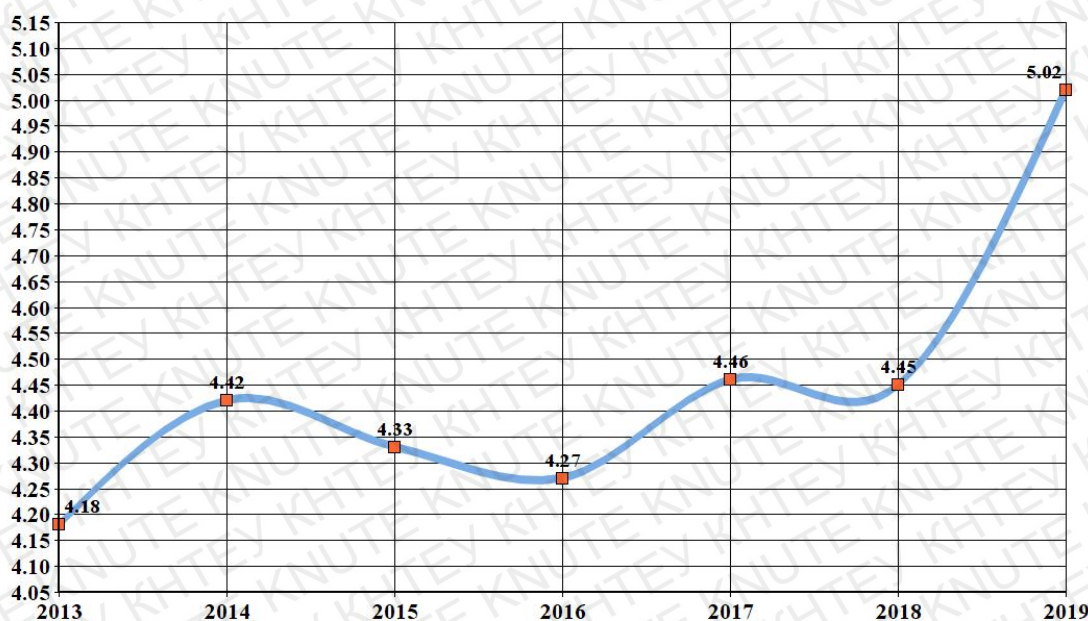
У 2019 році готельний гігант Hyatt Hotels Corporation отримав близько 5,02 мільярда доларів доходу від своїх мереж по всьому світу та операційної

діяльності. Це показує збільшення в порівнянні з попереднім роком в 4,45 мільярда доларів США.

Вартість бренду готелю найчастіше визначається з використанням підходу Royalty Relief. Він включає в себе розрахунок сили бренду і оцінку прогнозованої виручки, щоб компанія могла краще зрозуміти своє становище на ринку. У 2019 глобальна вартість бренду Hyatt Hotels Corporation склала 3,68 мільярда доларів США, що значно перевищує колишню вартість в 3,51 мільярда доларів США. Станом на 31 грудня 2019 року близько 21% з приблизно 55000 співробітників мережі (приблизно 23% співробітників в США) представлені профспілкою, або мали умови найму, певні трудові угоди.

Згідно Американському індексу задоволеності клієнтів (ACSI), гості в США і Канаді оцінили Hyatt у 79 балів зі 100 в 2019 році, що вище середнього показника по галузі, рівного 75.

Всі ці основні показники свідчать про позитивну динаміку функціонування готельного оператора на міжнародному ринку. Розглянемо динаміку доходів Hyatt Hotels Corporation в період 2013-2019 рр. (рис. 2.4).



**Рис. 2.4 Дохід Hyatt Hotels Corporation за 20 08-2019 рр., у млрд. доларів США**

*Джерело: систематизовано авторами на основі [44]*

У таблиці 2.5 відображена статистика доходу Hyatt Hotels Corporation з 2013 по 2019 рік за сегментами бізнесу.

Таблиця 2.5

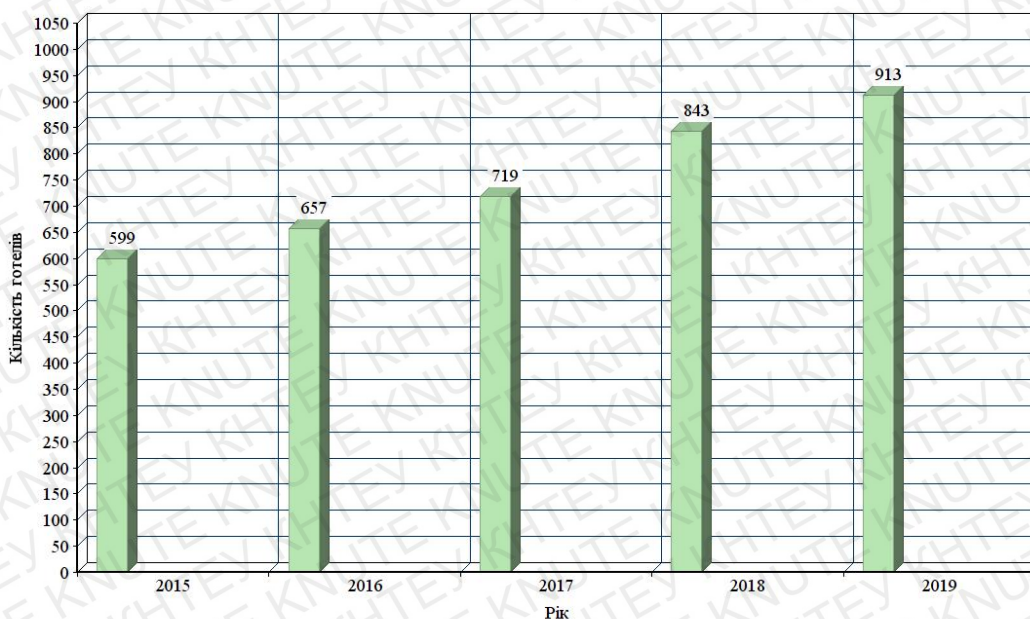
**Дохід Hyatt Hotels Corporation за сегментами, 2013-2019 рр.,  
млн. доларів США**

	Власні та орендовані готелі	Плата за управління та франшизу	Інші доходи від керованої і франшизної нерухомості	Інші доходи	Амортизація активів за договорами управління і франчайзингу, що становлять платежі клієнтам
<b>2013</b>	2,142	342	1,622	78	-
<b>2014</b>	2,246	387	1,707	75	-
<b>2015</b>	2,079	427	1,786	36	-
<b>2016</b>	2,097	441	1,731	12	-16
<b>2017</b>	2,184	498	1,762	36	-18
<b>2018</b>	1,918	552	1,956	48	-20
<b>2019</b>	1,848	608	2,461	125	-22

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [45]

Таким чином, у 2019 Hyatt Hotels Corporation отримала виручку в розмірі близько 1,8 мільярда доларів США від власних та орендованих готелів.

На рис. 2.5 відображено динаміку збільшення кількості готелів мережі Hyatt в період 2015-2019 рр. Станом на 2019 рік в світі налічувалося 913 готелів Hyatt. Збільшення кількості готелів мережі свідчить про наявність успішно налагодженої системи управління : єдина система маркетингу, яка забезпечує детальний впорядкований аналіз конкурентів, політику просування готельних послуг, контроль динаміки цін, сплановану та грамотно організовану рекламну кампанію; наявність сучасної стандартизації бізнес процесів та ін.



**Рис.2.5 Кількість готелів Hyatt з 2015 по 2019 рр.**  
*Джерело:* систематизовано авторами на основі [43]

У таблиці 2.6 представлена узагальнена фінансова інформація для всіх неконсолідованих підприємств гостинності, в яких Hyatt Hotels Corporation проводить інвестиції, що обліковуються за методом власного капіталу, Актуальна інформація щодо фінансово-господарської діяльності даному підприємству наведена у Додатках Б та В.

*Таблиця 2.6*

**Узагальнена фінансова інформація по всіх неконсолідованим готельним підприємствам Hyatt 2017-2019 рр., у млн. доларів США**

	2019	2018	2017
Загальний дохід	496	513	832
Валовий операційний прибуток	179	182	289
Дохід (збиток) від діяльності, що триває	(24)	(16)	54

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [36]

На готельному ринку України Hyatt Hotels Corporation представляє готель Hyatt Regency. Функціонування підприємства обумовлюється Законами України, нормативними та регуляторними актами, державними стандартами тощо. Державна політика, яка стосується готельного бізнесу, регулювання основних сторін їх господарської діяльності, відображена у



наступних Законах України: «Про туризм», «Про захист прав споживачів», «Про стандартизацію» та ін.; постановах Кабінету Міністрів України щодо програм розвитку готельно-туристичної діяльності.

Huatt Regency – готель категорії п'ять зірок, який розташований в центрі Києва (вул. А.Тарасова, 5), політичної та ділової столиці України. З вікон готелю відкривається вид на визначні пам'ятки архітектури, поряд з готелем розташовані Софійський Собор, Михайлівський Золотоверхий Монастир, міжнародний аеропорт Бориспіль знаходиться в 40 км, неподалік залізничний вокзал. Отже, розташування готелю максимально вдале та комфортне для гостей.

У готелі Huatt Regency гостям пропонується широкий спектр послуг для задоволення побажань найвимогливіших споживачів. Для тих мандрівників, які активно подорожують, готель пропонує бізнес-центр із усім необхідним обладнанням. Гості цілодобово можуть скористатись послугами консьєржа, персонал володіє декількома мовами. Серед іншого, бізнес-центр готелю спроможний надати послуги секретаря (друк документів, переклад з інших мов, відправлення факсу, копіювання, відправлення пошти). Сучасна офісна техніка, швидкісний інтернет, високотехнологічне робоче місце, професійне обслуговування – це все робить перебування ділових гостей у готелі зручним і комфортним. Також наявний підземний майданчик для паркування 93 авто гостей, які проживають у готелі або запрошені на заходи, що проводяться на території готелю, ресторани, спа салон чи спортклуб.

У готелі можна проводити різноманітні конференції та банкети. Це можливо завдяки наявній у готелі площі 1000 кв. м загального та функціонального призначення. Також готель має зал площею у 371 кв. метрів, вісім конференц – залів, 3 сучасні переговорні кімнати.

Служба приймання та розміщення (служба рецепції) готелю приймає, реєструє, розміщує клієнтів у номерах, розраховує вартість бронювання місць. Службу найчастіше очолює менеджер із розміщення. Він координує наступні напрямки: бюро реєстрації, служби портьє, адміністраторів, бюро

обслуговування, комірники, швейцари, гардеробники, камери схову, а також службу бронювання.

Маркетингові стратегії по просуванню бренда Hyatt на локальних ринках, розробляються й впроваджуються, в першу чергу, відповідно до прийнятих міжнародних стандартів бренда Hyatt. У такий спосіб, дотримуючись загальних принципів управління по маркетингу, кожний готель незалежно від його географічного розташування й особливостей представляє єдину концепцію, стратегію й сприйняття бренда від цільової аудиторії, тим самим забезпечуючи високий рівень презентації іміджу компанії, його впізнаваності та лояльності до бренда.

У таблиці 2.7 можемо розглянути економічні показники готелю Hyatt Regency в період 2015-2019 рр.

Таблиця 2.7

#### Економічні показники готелю Hyatt Regency

№ п/п	Найменування	Од. вим.	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Об'єм наданих послуг	тис. дол.	146350	149200	153500	158534	160058
2	Собівартість наданих послуг	тис. дол.	132695	133594	135847	138776	13034

Джерело: систематизовано авторами на основі [37]

Більша частина доходу отримана від експлуатації готелю - 52500,5 тис.грн.; в той час доход від оренди становив 21360,3 тис. грн. Ці показники, порівнюючи з 2005 роком, зросли відповідно на 94, 11% та 91,87%.

Плановий показник доходу від основного виду діяльності склав у 2019 році 91920,18 тис.грн.

В таблиці 2.8 наведена динаміка витрат готелю Hyatt Regency за 2018-2019 рр.

Таблиця 2.8

## Динаміка витрат готелю Hyatt Regency за 2018-2019 рр.

Показники	Од. виміру.	2017 рік	2018 рік	Абсолют відхилень	Темп росту,%	Темп при росту, %	2019 рік
Експлуатаційні витрати	тис.грн	41720,1	44030,1	2310,0	105,5	5,5	46550,4
*у тому числі							
матеріальні витрати	тис.грн	1880,8	4290,8	2410,0	227,7	127,7	9780,4
оплата нематеріальних послуг	тис.грн	3620,7	6320,8	2700,1	174,5	74,5	11040,0
оплата праці	тис.грн	6750,6	8760,7	2010,1	129,8	29,8	11460,1
відрахування на соціальні заходи	тис.грн	3760,5	3300,9	-450,6	87,9	-12,1	2900,8
відрахування на амортизацію	тис.грн	8410,2	9300,7	890,5	110,6	10,6	10290,7
витрати на капітальний ремонт	тис.грн	0,0	1470,3	1470,3		-100,0	0,0
інші витрати	тис.грн	17270,3	10540,9	-6720,4	61,1	-38,9	6440,2
Адміністративні витрати	тис.грн	3180,8	2880,5	-300,3	90,5	-9,5	261,1
Витрати на збут	тис.грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	тис.грн	8230,1	4420,0	-3810,1	530,7	-460,3	2370,4

Джерело: систематизовано авторами на основі [37]

Питома вага витрат на оплату праці в загальній структурі експлуатаційних витрат зросла на 3,7%. Витрати ж на соціальні заходи та адміністративні витрати протягом 2007 року зменшились на 450,6 тис.грн. та 300,3 тис.грн. відповідно, що дозволило спрямувати ці кошти на інші заходи. На жаль, серед яких ще відсутня рекламна компанія готелю. Тому кошти на збут протягом останніх двох років в готелі не виділяються. На сьогоднішній день подальший розвиток бренду готельної мережі Hyatt можливий за умов всебічного розвитку сфери туризму в Україні, підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на внутрішньому, а згодом і на світовому туристичному ринках. В свою чергу, цей розвиток залежить від об'єктивних і деяких суб'єктивних факторів.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЕКТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БРЕНДИНГУ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «НУАТТ»

#### 3.1. Розробка програми стратегічного розвитку міжнародного брендингу мережі готелів

Питання розробки програми стратегічного розвитку міжнародного брендингу мережі готелів є досить актуальним та потребує ґрунтовного дослідження. Зміни на ринку послуг, поява нових потреб споживачів, високий рівень конкуренції вимагає від підприємства готельного господарства активного запровадження певних маркетингових інновацій. В рамках програми стратегічного розвитку повинні розроблятися підходи щодо підвищення споживчої цінності бренду, задоволення нових потреб сучасного типу споживачів, реагувати на запити клієнтів, розвивати та зміцнювати зв'язки зі споживачами готельних послуг та, звичайно, утримання і збільшення лідерської частки ринку.

Модернізацію послуг з метою виявлення та усунення наявних недоліків по праву можна розглядати як частину стратегії готельного підприємства. Концепція інноваційного маркетингу має на увазі собою процес дослідження ринку, що включає в себе аналіз цільового сегменту споживачів, розглядає сильні та слабкі сторони, здійснює розробку та вибір конкурентних стратегій, виробляє контроль плану просування товарів та послуг [13]. Інновації у сфері готельного бізнесу відповідають не лише за розвиток галузі до якої відносяться, в наш час навіть не можливо уявити функціонування готелю без використання передових технологій. Вони спрямовані на створення нового або зміни існуючого продукту, на вдосконалювання сфери послуг, зокрема, транспортних, готельних та інших, вхід на нові ринки, запровадження новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій та сучасних форм організаційно-управлінської діяльності.

Досить цікавою та перспективною стратегією розвитку готельного підприємства є використання маркетингової стратегії під назвою «soft brand». Термін «soft brand» використовується в готельній сфері, який описує франшизу готелю або мережеву компанію. Ця організація, в порівнянні з іншими готельними франшизами або готельними мережами, забезпечує переваги більш масштабної мережі без застосування суворих правил, положень або сильної ідентичності бренда для франчайзера або учасників мережі. Готелям - учасникам надаються фірмові системи розподілу, продажів та маркетингу, CRS та системи лояльності в обмін на роялті та франшизні збори. Ці «м'які» бренди пропонують окремим готелям можливість приєднатися до великих готельних мереж, зберігаючи при цьому свій унікальний дизайн, назву та направлення [31].

Аналіз марочних портфелів міжнародних готельних операторів показав, що софт-бренди успішно запустили переважна більшість глобальних готельних мереж: The Luxury Collection від Starwood (а тепер від Marriott), Autograph Collection від Marriott, Curio Collection від Hilton, Unbound Collection від Hyatt, Mgallery від AccorHotels, BW Premier Collection від Best Western та ін. [31].

Якщо ще нещодавно софт-бренди в готельній індустрії реалізувалися в основному в сегментах luxury та upper upscale, не включаючи сегмента «upper- midscale», то на даному етапі сучасності готельні компанії прагнуть створити декілька видів софт – брендів для охоплення більш широкого діапазону цінних сегментів: від economy до luxury. Наприклад, Best Western з 2016 року пропонує софт-бренд для сегмента upper economy та midscale [33]. Варто зазначити, що у мережі Hyatt відсутні бренди сегмента upper economy та midscale, компанія чітко націлена на високий сегмент.

Роль інновацій у сучасній економіці значно зросла. Це пов'язано з тим, що в ринковій економіці інновації є методом конкуренції, адже завдяки інноваціям знижується собівартість, ціна і зростає прибуток, створюються нові потреби, поліпшується приплив грошей, підвищується імідж (рейтинг)

виробника нових продуктів, відкриваються і захоплюються нові ринки, у тому числі і зовнішні [19, с. 39]. Введення новітніх технологій та нових товарів (нововведення) на ринок сприяє стрімкому розвитку суспільства, прогресу в цілому. На нововведеннях базується поняття інновація.

Готель є складним комплексом різних функціональних ланок, від злагодженої роботи якого напряму залежить успішне існування підприємства на ринку готельних послуг. Зважаючи на сучасні тенденції у сфері гостинності та конкуренцію, яка постійно посилюється, стає актуальною необхідність забезпечення швидкості і точності роботи персоналу та готельного комплексу в цілому. Дана проблеми має вирішення через впровадження систем автоматизації роботи готелю, тобто впровадження Автоматизованих Систем Управління (АСУ) готелем (в англійському варіанті - Property Management System (PMS) [9, с. 32].

Після визначення мети, задля чого впроваджуються організаційні інновації, у мережі готелів Hyatt встановлюються об'єкт або об'єкти, на які будуть покладені інноваційні зміни. Фахівці вважають, що організаційні інновації можуть спрямовуватися на такі об'єкти:

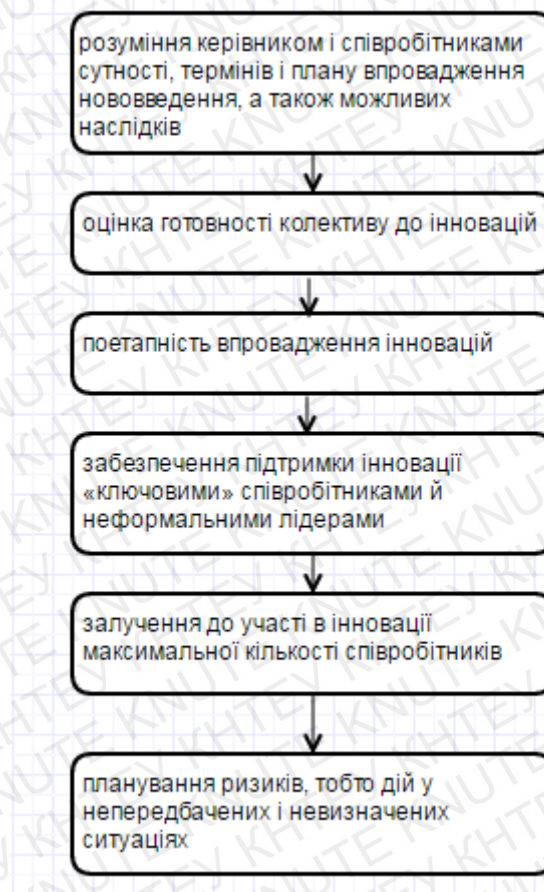
- інформаційні технології в системі управління;
- соціальна організація;
- методи управління підприємством;
- репутація та імідж підприємства.

Організаційні інновації за своєю суттю полягають у вивченні та розвитку нових методів та форм організації і регламентації діяльності, в перерозподілі сфер впливу та відповідальності структурних відділів, соціальних груп та окремих осіб організації.

Будь-яке підприємство, в тому числі готельне, передусім, являє собою сукупність людей, між якими існує широка мережа вертикальних та горизонтальних зв'язків. Організація як функція управління передбачає координування цих зв'язків задля досягнення цілей, поставлених перед усією компанією чи перед її окремими підрозділами.

Слід зазначити, що персонал не завжди ставиться до інновації, як до блага. На ці два підходи треба звертати увагу й забезпечувати «психологічний підтримку» інновацій, щоб подолати бар'єри нововведень і досягти результату [27, с. 141].

Для успішності нововведення у мережі готелів Nuatt слід враховувати наступні фактори, які розглянемо на рис. 3.1.



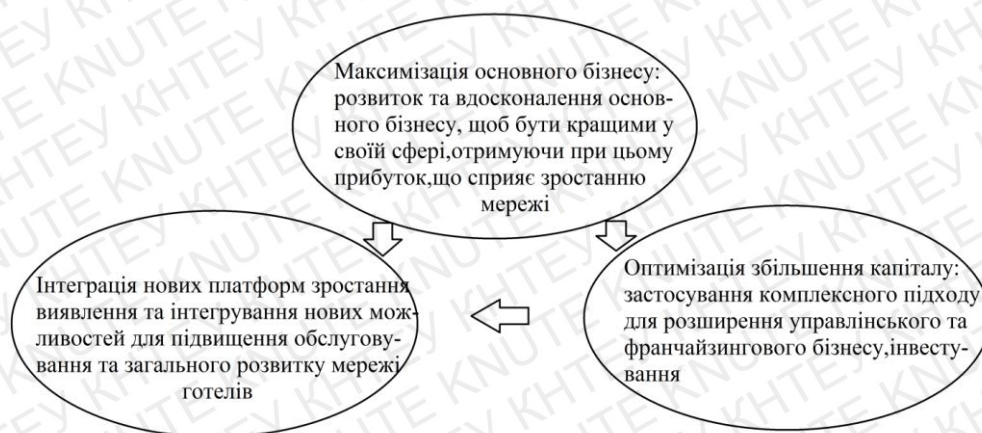
**Рис. 3.1 Фактори, які необхідно враховувати при впровадженні нововведень у діяльність мережі готелів Nuatt**

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [47, с. 12]

Послуга є ключовим механізмом економічного обміну, тобто це процес використання спеціальної компетенції (сукупність знань та навичок) через дії, процеси та виконання, що мають на меті досягнення абсолютних та відносних переваг для підприємства.

Буде доцільним визначення трьох основних рушійних чинники в контексті сервісних інновацій: взаємна, або багатофункціональна компетенція, швидка орієнтація на клієнтів, якість та рівень професійних знань на підприємстві. Ці чинники впливають на результати сервісної інновації, характеризуючи при цьому кількісне (обсяг) та якісне (насиченість) зростання так званої інноваційності підприємства. Eritome PMS як комплекс програмних продуктів, посідає провідне місце на ринку програмного забезпечення. Він призначений для автоматизації менеджменту на підприємствах готельно-ресторанної сфери, інтеграції технологічних процесів, забезпечення детального бізнес-аналізу і розширення можливостей з обслуговування і залучення гостей. Розробником Eritome PMS є компанія Hotel Information Systems, США, лідер в області інформаційних технологій для готельної індустрії. У сімейство Eritome PMS входять системи внутрішньо готельного і корпоративного менеджменту, центрального бронювання, аналітики бізнес-процесів, кожна з яких має широкі можливості інтеграції із зовнішніми прикладними програмами [22, с. 12].

Стратегія мережі готелів Hyatt щодо забезпечення довгострокового стійкого зростання і створення цінності для клієнтів, колег, власників і акціонерів зосереджена на наступних трьох елементах, які зображені на рис. 3.2.



**Рис. 3.2** Пріоритетні елементи стратегії розвитку мережі Hyatt

Джерело: систематизовано авторами на основі [48]



Міжнародна мережа готелів Hyatt реалізує цю стратегію, орієнтуючись на чотири стратегічні пріоритети:

1. Фокусування на вихованні професіоналів і створенні інклюзивного робочого середовища шляхом залучення, розвитку, винагороди та утримання працівників, які дотримуються цінностей компанії. Корпорація визнає, що гості готелів, працівники та власна культура є головним надбанням підприємства. Підприємство залучає працівників до прийняття рішення щодо аналізу про те, як підвищити рівень задоволеності клієнтів. Готельна корпорація прагне надати колегам необхідні інструменти та технології, які необхідні для більш ефективного та дієвого виконання поставлених задач.

2. Hyatt керує витратами, встановлюючи цільові показники ефективності для команд управління готелями, оптимізуючи канали збуту і надаючи генеральним менеджерам операційну автономію. Компанія має власну корпоративну програму RiseHY і працює над скороченням відходів і викидів вуглецю, щоб зробити співтовариства, в яких працюють готелі, місцем, де хочеться жити, де гості хочуть побувати і куди власники хочуть інвестувати.

3. Готельна корпорація Hyatt прагне налагодити прямі відносини з гостями, взаємодіючи з ними більш прямими способами, такими як пряме бронювання, спілкування, цифрова взаємодія і взаємодія на території готелю. Програма лояльності World of Hyatt призначена для залучення нових гостей, демонстрації лояльності до існуючих гостей і побудови довгострокових і значущих відносин зі споживачами. Крім того, спільні кредитні карти Visa Hyatt з банком JP Morgan Chase Bank, N.A. збільшують частоту і актуальність взаємодії учасників з World of Hyatt.

4. Ключовим компонентом стратегії Hyatt Hotels Corporation є максимальне збільшення доходів та управління витратами в готелях, які знаходяться під управлінням компанії. Прагнення до оптимізації доходів, приділяючи особливу увагу управлінню доходами, а також встановлення і підвищення лояльності гостей до існуючих брендів. Підприємство працює

над збільшенням частки Hyatt в доходах від номерів, постійно прагнучи забезпечити бездоганне обслуговування споживачів. Готельна мережа прагнемо надавати диференційовані послуги і продукти, націлені на кожен сегмент клієнтів в рамках кожного з брендів.

Основні суттєві переваги та досягнення міжнародної готельної мережі Hyatt в період 2018-2019 рр. можна розглянути на таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Досягнення міжнародної готельної мережі Hyatt в період 2018-2019 рр.**

<b><i>Травень 2019 р.</i></b>	Розпочата співпраця з American Airlines в області лояльності, в рамках якої елітні учасники програм лояльності American Airlines AAdvantage і World of Hyatt можуть бути винагороджені більш широким доступом до накопичення як балів, так і миль за відповідні американські рейси і проживання в готелях Hyatt.
<b><i>Вересень 2019 р.</i></b>	Компанія розпочала співпрацю з Lindblad Expeditions, глобальним постачальником експедиційних круїзів і пригодницьких подорожей, яка надає учасникам World of Hyatt більш унікальні способи винагороди за свою лояльність, що виходить за рамки традиційного проживання в готелях, за рахунок накопичення і викупу балів Hyatt.
<b><i>Листопад 2019 р.</i></b>	Готельна корпорація завершила операцію з придбання Two Roads, компанії з управління готелем, що володіє унікальною колекцією унікальних брендів, об'єктів нерухомості і надійною системою розвитку по всьому світу.
<b><i>Третій квартал 2018 р.</i></b>	Готельна мережа Hyatt оголосила про стратегічний альянс з SLH. Більше 300 готелів SLH по всьому світу були додані в програму лояльності World of Hyatt, і компанія продовжить додавати більше готелів на багатьох нових ринках до платформи World of Hyatt в 2020 році. Цей стратегічний альянс значно розширює переваги, що надаються учасники програми лояльності World of Hyatt, надаючи додаткові можливості для проживання в готелях класу люкс на багатьох ключових ринках, які в даний час не мають значної присутності

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [38]

Основні напрямки інноваційної стратегічної діяльності міжнародної готельної мережі Hyatt Hotels Corporation зображені на рис. 3.3.



**Рис. 3.3 Напрямки стратегічної діяльності Hyatt Hotels Corporation**

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [39]

Детальніше розкрити суть даної схеми можна наступним чином:

- розширення присутності готелів в місцях, де є попит на послуги, але відсутній готель, за рахунок збільшення кількості готелів в портфелі Hyatt, перш за все за рахунок укладення нових договорів про управління та франчайзинг. Розширення на динамічних ринках (Китай, Індія) – центральний елемент стратегії розвитку;
- збільшення уваги до франчайзингу: компанія розширює свої готелі переважно на території США, збільшуючи увагу до франчайзингу, можна отримати доступ до капіталу від девелоперів і власників нерухомості, які спеціально націлені на можливості франчайзингу. Варто розширювати існуючі відносини і розвивати нові відносини з франчайзі, які демонструють здатність забезпечувати відмінне обслуговування клієнтів і підтримувати стандарти бренду Hyatt;
- використання капіталу і бази активів для цільового зростання забезпечує унікальну платформу для підтримки стратегії зростання бренду. У 2019 році

компанія взяла на себе зобов'язання додатково скоротити портфель нерухомості, що перебуває у власності, на 1,5 мільярда доларів протягом трирічного періоду, і за станом на 31 грудня 2019 роки підприємство реалізувало виручку в розмірі майже 1 мільярда доларів від реалізації власних активів. Варто використовувати виручку для розкриття акціонерної вартості, надання коштів для інвестицій для зростання, повернення капіталу акціонерам і прискорення еволюції профілю прибутку, щоб він був менш капіталомістким;

- прагнення до стратегічних придбань і альянсів: потенційні придбання інших брендів, франчайзингових компаній в рамках зусиль підприємства слід оцінювати як розширення глобальної присутності готельної мережі. Фокусування на придбаннях, які доповнюють здатність обслуговувати існуючу клієнтську базу і підвищують переваги клієнтів, надаючи більший вибір місць розташування, властивостей і послуг;

- розширити пропозиції по оздоровленню. Бренди Miraval і Exhale володіють великим досвідом в області оздоровлення, який поширюється на готельний бізнес і підвищує лояльність гостей. Співпраця з Headspace надасть гостям і колегам по всьому світу вправи на усвідомленість, медитації з інструктором і комфортний сон;

- кібер ризик та нездатність підтримувати цілісність даних клієнтів, колег або компанії можуть негативно вплинути на готельний бізнес, завдати шкоди репутації мережі та / або спричинити за собою витрати, штрафи, пені, розслідування, примусові заходи або судові позови. Якщо підприємство не буде в курсі останніх досягнень в технологіях, необхідних для бізнесу, то діяльність компанії може постраждати. Ці інформаційні технології та інші системи необхідно допрацьовувати, оновлювати або замінювати більш досконалими системами на регулярній основі;

- розвиток лояльності: якщо споживачі не приймуть програму лояльності або якщо підприємство не зможе успішно керувати програмою лояльності, це може негативно вплинути на бізнес. Крім того, цифрові платформи

орієнтовані на забезпечення незабутніх вражень для гостей, які відрізняють Hyatt і збільшують дохід за рахунок прямого бронювання, але можуть не забезпечити всіх або частини очікуваних переваг. Якщо цифрові платформи НЕ будуть розвиватися таким чином, щоб вони могли адаптуватися до технологій майбутнього або йти в ногу зі змінами споживчих переваг, ефективність роботи мережі готелів може стати все більш складною;

- кадрова політика: успіх готельної мережі багато в чому залежить від здатності залучати, утримувати, навчати, управляти персоналом. Готельні об'єкти мережі обслуговуються 24 години на добу, сім днів на тиждень тисячами працівників по всьому світу. Якщо корпорація та її франчайзі не зможуть залучати, утримувати, навчати кваліфікованих колег, то здатність адекватно управляти майном і укомплектовувати його персоналом може бути обмежена, що може знизити задоволеність клієнтів.

### **3.2. Інноваційні моделі просування міжнародного брендингу мережі готелів "Hyatt"**

Дієвість заходів, спрямованих на вдосконалення фінансово-економічного механізму управління діяльністю мережі готелів Hyatt, має ґрунтуватися на чіткій його організації. Як комплексна система, досліджуваний механізм повинен включати підсистеми формування та функціонування. Перша ґрунтується на створенні відповідних форм управління (методи, інструменти важелі, стимули), що направлені на об'єкти управління групою суб'єктів на різних рівнях функціонування механізму (мікро-, мезо- та макрорівень). Враховуючи особливості діяльності готельних підприємств, в основу його побудови має бути покладено внутрішнє значення фінансово-економічних відносин та управління ними, а також – базові принципи процесу управління діяльністю готельних підприємств: ефективність, безперервність функціонування, адекватність, гнучкість, інноваційність, інтегрованість, збалансованість інтересів, об'єктивність та цілісність, своєчасність прийняття рішення

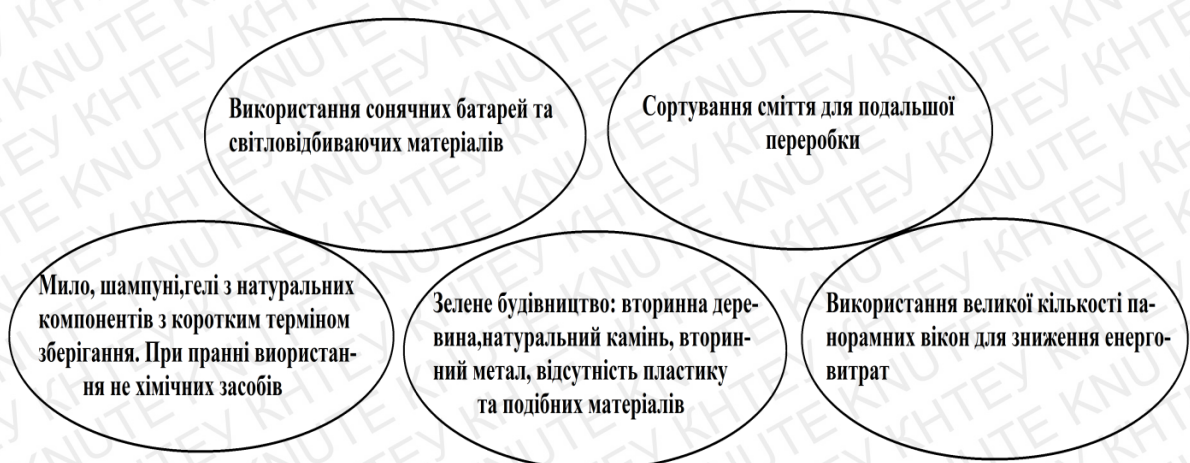
Щодо інноваційної діяльності Hyatt Hotels Corporation доцільно спрямувати свою діяльність на розширення портфеля бренда шляхом створення готелів, які піклуються про навколишнє середовище та не шкодять йому. Турбота про навколишнє середовище стала головним модним трендом 2019 року та ця тенденція тільки посилюється. Чимало світових лідерів різних сфер діяльності вже активно приймають участь у цій тенденції та не планують зупинятися на досягнутому. Наприклад, люксові бренди одягу запустили план щодо скорочення викидів вуглецю, зменшення обсягів використання води і мінімізації відходів у процесі виробництва, популярні мас маркет бренди одягу використовують перероблені матеріали. В сфері готельного бізнесу ця тенденція також поширюється.

У доповіді ООН, над створенням якої працювали 250 вчених і фахівців з понад 70 країн, йде мова про те, що: або ми негайно активізуємо наші зусилля по охороні навколишнього середовища, або ми ризикуємо зіткнутися з мільйонами передчасних смертей в містах Азії, Близького Сходу та Африки до середини століття . Також, доповідь попереджає про те, що через забруднювачів в наших прісноводних системах, до 2050 року резистентність до протимікробних препаратів стане однією з основних причин смертності, а ендокринні руйнівники позначаться на чоловічій та жіночій плодючості , а також неврологічному розвитку дітей. Однак у доповіді підкреслюється той факт, що в світі вже існують необхідні для просування по шляху більш стійкого розвитку наукові дані, технології та фінансові можливості, але як і раніше відсутня достатня підтримка з боку громадських, бізнесових та політичних лідерів, які продовжують чіплятися за застарілі моделі виробництва і розвитку [28].

Кліматична криза, глобальне потепління, суттєве скорочення біологічних видів та флори, в тому числі це все пов'язане з діяльністю людини по відношенню до навколишнього середовища. Безперечно, міжнародна готельна мережа Hyatt Hotels Corporation повинна брати участь у збереженні та покращенні екологічної ситуації, бути прикладом для інших

підприємств у своїй сфері. Тому доречним буде розширення портфеля брендів більшою кількістю екологічних готелів, а згодом перенесення досвіду екологічних технологій на інші готелі бренду, незалежно від концепції.

Цінова політика екологічних готелів вище середнього, ідентична іншим брендам мережі Hyatt, проте доцільним буде підвищення ціни на певний відсоток для того, щоб компанія змогла активно фінансово допомагати та співпрацювати з фондами, які функціонують в сфері збереження екології. Сегмент споживачів – бізнесмени, індивідуальні туристи, сім'ї, великі/малі зустрічі, соціальні події. Дизайн таких готелів має бути у стилі мінімалізм, без зайвих елементів розкоші. На рис. 3.4 зображені основні складові концепції бренду екологічних готелів.



**Рис. 3.4 Складові концепції екологічних готелів**

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [32]

В останні десятиліття підприємства сфери гостинності по всьому світу почали активно брати участь в процесах щодо збереження довкілля, вводячи в свою інноваційну діяльність поняття «екологічного менеджменту». Екологічний менеджмент - це сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і персоналом з метою досягнення економічної ефективності виробництва і екологічної цілісності в контексті вимог сталого розвитку. Згідно наведеному визначенню, екологічний менеджмент можна визначити як комплекс заходів, які охоплюють

управління ресурсами, виробничими процесами і продукцією і спрямовані на зменшення негативних впливів виробничої діяльності на навколишнє середовище та підвищення ефективності роботи підприємства. Одним з головних елементів ефективно функціонуючої системи екологічного менеджменту є аналіз проведеної і планування майбутньої діяльності [2].

Сучасне обладнання пропонує для готельно-ресторанних комплексів цілий перелік інноваційних рішень, що дозволяють домогтися ресурсозбереження. Зниження забруднення довкілля, впровадження нових інновацій і технологічних рішень, що сприяють скороченню викидів вуглеводневих газів в атмосферу, реалізація ряду міжнародних і регіональних екологічних та енергозберігаючих програм роблять популярним впровадження і використання таких нетрадиційних джерел тепла і енергії, як сонячні батареї, сонячні колектори, вітрогенератори, отримання тепла з пластових вод [20].

Основні інструменти управління екологічними готелями наведені у таблиці 3.2 за наступними критеріями: управління енергією, управління відходами, збереження води. На сьогоднішній день інструменти управління екологічними підприємствами продовжують вдосконалюватися, що безперечно позитивно вплине на подальшу екологізацію компаній в різних сферах діяльності, в тому числі і в сфері гостинності.

Екологізація готелів досить затратний процес, вимагає облаштування та експлуатації складних систем, також потребує спеціально навчений персонал. Безперечно, сьогодні прогресує інтерес споживачів до екологічних товарів та послуг, що позитивно впливає на екологізацію індустрії гостинності, яка відповідає національним інтересам.

Готель Hyatt Regency має на меті виконання кількох завдань, що спрямовані на подолання соціальних проблем, на досягнення добробуту населення, підвищення якості життя:

- створення нових та збереження існуючих робочих місць;
- суттєве підвищення якості послуг та сервісу;
- вплив на підвищення рівня доходів населення регіону;



Таблиця 3.2

## Класифікація інструментів зеленого управління еко-готелів

Критерій	Загальні практики	Встановлені практики	Практики, які з'являються	Інноваційні практики
Управління енергією	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відстеження енергії</li> <li>Цифровий термостат</li> <li>Датчики присутності</li> <li>Енергозберігаючі лампочки</li> <li>Освітлення з детекторами руху і таймерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Енергетичний облік</li> <li>Конференц-зали датчиками присутності</li> <li>Високоєфективні котли</li> <li>Високоєфективні охолоджувачі</li> <li>Використання витривалого транспорту</li> <li>Енергоаудит за останні чотири роки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Енергозберігаючі вентиляційні системи</li> <li>Вікна з кращими відображаючими / ізоляційними характеристиками</li> <li>Станції зарядки електромобілів</li> <li>Парковка для електромобілів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Місцеве поновлюване джерело енергії</li> </ul>
Управління відходами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Переробка відходів</li> <li>Багаторазовий посуд</li> <li>Газети не доставляються в номери</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відстеження відходів і їх переробки</li> <li>Номери з дозатором мила / шампуню</li> <li>Відстеження харчових відходів</li> <li>Стратегії запобігання харчових відходів</li> <li>Переробка кухонного жиру</li> <li>Урни для роздільного збору сміття</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аудит відходів протягом останніх чотирьох років</li> <li>Відмова від пластикових трубочок</li> <li>Відмова від одноразових пластиків</li> <li>Сушарки для рук у вбиральнях</li> <li>Пожертвування їжі</li> <li>Компостування харчових відходів</li> <li>Стічні води, очищені муніципальними очисними спорудами</li> <li>Очищення стічних вод на місці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ліквідація карток-ключів з ПВХ</li> <li>Використання котлів-утилізаторів</li> </ul>
Збереження води	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярне відстеження води</li> <li>Туалети з низькою витратою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ефективні змішувачі</li> <li>Ефективні насадки для душа</li> <li>Місцевий або посухостійкий ландшафтний дизайн</li> <li>Розумні іригаційні / автоматичні спринклерні зрошувачі</li> <li>Попередній промивний кухонний клапан низьких витрат</li> <li>Водомір</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>дивертор для унітазів</li> <li>Збір дощової води</li> <li>Повторне використання сірої води</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Свочасне виявлення витіку води</li> </ul>

Джерело: [25]

Модель просування даного типу готелів наведена на рис. 3.5.



**Рис. 3.5** Модель просування бренду екологічних готелів

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [10]

- приток іноземних та вітчизняних туристів;
- посилення ділової та туристичної активності в регіоні, місті;
- залучення та ефективне використання інвестицій;
- підвищення рівня фахової освіти, обмін досвідом з іншими країнами, підвищення рівня персоналу, вдосконалення обслуговування через безперервне навчання та проведення тренінгів;
- забезпечення гостей якісним відпочинком та оздоровленням у SPA- готелях;
- організація дозвілля, святкування, розваг та змістовного проведення вільного часу дорослих та дітей;
- розвиток суміжних обслуговуючих галузей, таких як виробнича та соціальна;
- турбота про стан навколишнього середовища: не тільки не шкодити йому, але й своєю діяльністю сприяти покращенню стану екології.

## ВИСНОВОК

1.Брендинг – ефективний механізм продуктивного функціонування та розвитку підприємств у сфері готельного бізнесу. Дослідження процесу брендингу має важливе теоретичне та практичне значення як для окремого підприємства, так і для мережі готелів загалом. Незважаючи на усе більше використання мережевої форми організації у міжнародному готельному бізнесі та успішність управління готелями у рамках мережевих структур, у вітчизняній та закордонній літературі представлена невелика кількість досліджень даної проблеми, що позначається на відсутності єдиного чіткого понятійного апарату.

Серед основних функцій брендингу у сфері гостинності можна виділити наступні: формування лояльності споживачів до бренду; стратегічний маркетинговий інструмент просування підприємства на ринку; сприяє формуванню позитивних асоціацій у споживача, пов'язаних з брендом; важливий елемент в процесі конкурентної боротьби.

2.Безперечно, міжнародні бренди розглядаються як більш сильні, в порівнянні з локальними. Варто зазначити, що оцінка цінності бренда необхідна для готельного бізнесу. Визначення ринкової вартості бренда дає змогу забезпечити краще управління усім портфелем торгових марок, а також оптимальне витрачання грошей по фазах життєвого циклу брендів.

3.Hyatt Hotels Corporation – американська міжнародна компанія, що управляє готелями високого класу. Ключові принципи роботи Hyatt – індивідуальність обслуговування, керування культурно значущими об'єктами і бережне ставлення до навколишнього середовища. Для привертання гостей з різною метою перебування Hyatt стратегічно диференціює свої заклади за брендам: Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites, Andaz.

У порівнянні з іншими провідними міжнародними готельними мережами Hyatt Hotels Corporation посідає значиме місце на ринку про, що

свідчать статистичні дані щодо доходу корпорації за останні роки операційної діяльності. Цінність готельного бренду Hyatt Hotels Corporation була визначена показником 4,53 мільярдів доларів США, що значно перевищує дані багатьох інших провідних мереж.

На діяльність міжнародної готельної мережі впливають ряд факторів, які можна виокремити в 3 групи: внутрішні фактори, зовнішні фактори мікросередовища, зовнішні фактори макросередовища. Тому підприємства мають бути адаптовані до коливання цих факторів та оперативно реагувати на їхні зміни. Безперечно, пандемія COVID-19 негативно позначилася на готельній індустрії, підприємства зазнали серйозних збитків, велика кількість остаточно припинила свою діяльність в сфері готельного бізнесу. Основні показники корпорації Hyatt другого кварталу 2020 року порівняно з другим кварталом 2019 року: чистий прибуток (збиток) знизився на 376,0% до чистого збитку в розмірі 236 млн доларів США.

Портфель брендів Hyatt Hotels Corporation досить розширений, орієнтований на переважно на бізнес споживачів, проведення різноманітних зустрічей та соціальних подій. Готельна корпорація реалізує програму лояльності World of Hyatt в інтересах портфеля готелів Hyatt. Програма сприяє значному збільшенню числа постійних гостей за рахунок винагороди за часте проживання балами, які можна використовувати для обміну на ночі в готелі та інших винагород.

4. Проаналізувавши економічні дані діяльності корпорації Hyatt (додаток Б та додаток В) в період 2017-2019 рр. можна свідчити про позитивну динаміку розвитку компанії, зростання кількості готелів в містах, де наявний попит на послуги готельної мережі, але відсутні готелі.

5. Готельній мережі Hyatt Hotels Corporation варто поглибити свою діяльність на наступні стратегічні процес:

- збільшення уваги до франчайзингу. Варто розширювати існуючі відносини і розвивати нові відносини з франчайзі, які демонструють здатність

забезпечувати відмінне обслуговування клієнтів і підтримувати стандарти бренду Hyatt;

-використання капіталу і бази активів для цільового зростання забезпечує унікальну платформу для підтримки стратегії зростання бренду;

- розширення присутності готелів в місцях, де є попит на послуги, але відсутній готель, за рахунок збільшення кількості готелів в портфелі (Китай, Індія);

-удосконалення кадрової політики. Якщо корпорація та її франчайзі не зможуть залучати, утримувати, навчати кваліфікованих колег, то здатність адекватно управляти майном і укомплектовувати його персоналом може бути обмежена, що може знизити задоволеність клієнтів;

-прагнення до стратегічних придбань і альянсів. Потенційні придбання інших брендів, франчайзингових компаній в рамках зусиль підприємства слід оцінювати як розширення глобальної присутності готельної мережі;

-розвиток та удосконалення системи лояльності;

-приспособлення до сучасних реалій стосовно епідемії COVID-19. Дотримання максимально безпечних умов для споживачів та працівників та мінімізація всіма можливими способами збитків.

6.Щодо інноваційної діяльності Hyatt Hotels Corporation доцільно спрямувати свою діяльність на розширення портфеля бренда шляхом створення та збільшення кількості готелів, які піклуються про навколишнє середовище та не шкодять йому. Ця тенденція сьогодні є популярною та тільки посилює свій вплив, адже вченими доведено, що стан світової екології є тривожним, деякі показники є критичними. Статистичні опитування свідчать про те, що споживачі готові платити більше за екологічну продукцію та послуги, що має мотивувати власників на екологізацію свого бізнесу.

7.Екологізація готелів досить затратний процес, вимагає облаштування та експлуатації складних систем, також потребує спеціально навчений персонал. Модель просування даного типу готелів передбачає інформування

споживачів про місію підприємства, мотивування людини до збереження навколишнього середовища, в тому числі шляхом користування послугами даної лінії екологічних готелів Nuatt, також важливим етапом є активна відкрита співпраця з благодійними фондами у сфері екології.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Робаї ААліві С. Карар Розвиток міжнародних готельних мереж // Журнал міжнародного права та міжнародних відносин. 2012. № 2. С 89-94
2. Бабина С. В. Екологічний менеджмент / С. В. Бабина, Є. А. Варфоломеєва. - К: Перспектива, 2012. - 207 с.
3. Бренд 2.0. Від філософії до практики : навч. посіб./ А. В. Буланов. - М. 2013. - С. 496
4. Булганіна С.В., Лебедева Т.Є., Варивода В.С. Створення ресурсної бази розширення сектору готельних послуг в регіоні //Вісник Мінського університету. 2014. № 4 (8). С.2
5. Димитракієва С.Р. Вартість бренда-як оцінити? Вісник Пермського національного дослідницького політехнічного університету. Соціально-економічні науки.2014.С.71-80
6. Єремеев Д.В., Шабоха А.В. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища,які впливають на діяльність підприємств готельного бізнесу / Д.В. Єремеев,А.В. Шабоха//Економічні дослідження та розробки.- 2017
7. Єрмакова А.М. Глобалізація індустрії гостинності: виклики та реалії//Індустрія туризму: можливості, пріоритети,проблеми та перспективи.- 2018.-Т.12.-№ 3.-с. 74-79
8. Желізняк А.В. Визнання торгової марки брендом – частина стратегії підвищення конкурентоспроможності ТНК у сфері туризму. Вісник чернігівського державного технологічного університету. 2014. № 4(76). С. 133–141.
9. Забалдіна Ю.Б. Економічна діагностика та прогнозування розвитку регіонального ринку туристичних послуг: автореф. дис. канд. екон. наук. спец. 08.00.01 / Ю.Б. Забалдіна. – К. Наук.-дослід. екон. ін-т М-ва економіки України, 2013

10. Ільїна О.Л., Тарасенко Е.В., Латкін О.М., Валединська К.М., Русо М.О. Сучасні та інноваційні методи управління маркетингом високорозрядних готельних підприємств//Інновацій та інвестиції.№5.2020
11. Киселев Б.Г. Оцінка вартості бренда торгової компанії. Економіка в промисловості. 2015.№4.Жовтень-Грудень. С.61-70
12. Кусраєва О.А. Сучасна теорія брендинга: розділення підходів на основі функціональної складової. Вісник СПбГУ. Менеджмент. 2017. Т. 16. Вип. 1. С. 72-76
13. Лубашева М.І., Веретеннікова О.П., Ніколаєва Н.О. «Маркетингові інновації в готельних мережах» .-2019
14. Мазаракі А., Пятницька Г., Григоренко О. Ідентифікація контенту національного брендингу. ISSN 1727-9313. Вісник КНТЕУ. 2019. № 2
15. Мельник Т., Варібрусова А. Національні бренди у глобальній економіці: компаративний аналіз. ISSN 2616-6100. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2018. № 5
16. Основи маркетинга : навч. посіб./ Котлер Ф., Вонг В., Армстронг Г. - М.: Вільямс, 2011.- С. 115
17. Парфенчук І.О. Методичні підходи до оцінки ефективності бренду в системі національного господарства/І.О.Парфенчук// Ефективна економіка № 4, 2016
18. Перекалина Н., Казаков С., Рожков І. Продуктові та процесні інновації в маркетингу/ Н. Перекалина, С. Казаков, І. Рожков // М.: Инфра-М.-2013. С. 250
19. Погоріляк, О.О. Сучасні форми організації готельного бізнесу у контексті концепції конкурентних переваг. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2016, - 86 – 92с
20. Полстяная Н.В., Кононенко Т.П., Федак В.І. Екологічні готелі як сучасна інноваційна концепція в індустрії гостинності. Наука Європи # 25, 2018
21. Пузиревська А.А., АдаськоЕ.Н. Методичні підходи до оцінки бренду підприємств//Економіка та управління 2014. № 7.С.188



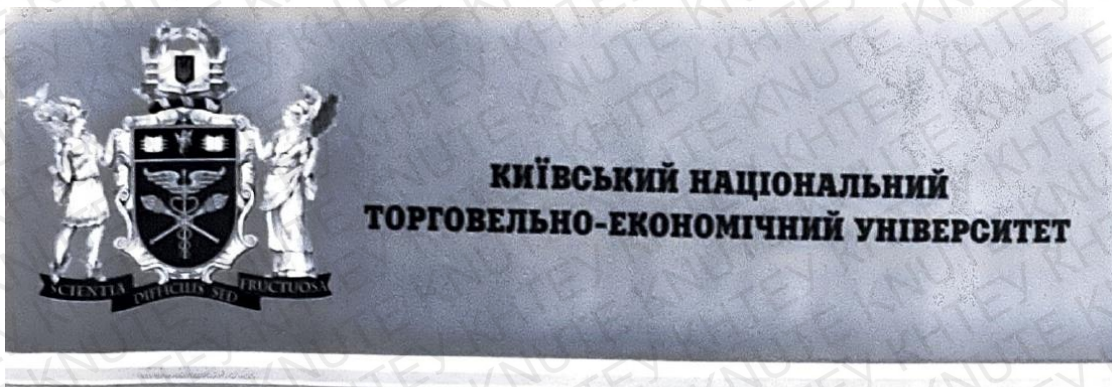
22. Розметова О. Г. Організація готельного господарства /О. Г. Розметова, Т. Л. Мостенська, Т. В. Влодарчик. – Кам'янець-Подільський, 2014. – 432 с.
23. Теорія організації та організаційна поведінка:навч. посіб.; 2-ге вид./ Лапигін Ю.М. -М.:ИНФРА-М, 2018.-с. 360
24. Чудновський А.Д. Франчайзинг – ефективна форма управління в готельному та туристичному бізнесі:монографія / А.Д. Чудновський, М.А. Жукова. – КНОРУС, 214. – 210 с.
25. Шумакова О.В.,Калясова К.М. Інструменти зеленого управління лідируючих еко-готелів//Сервіс в Росії та закордоном.2020. Т. 14 , No. 1 (88).с.148
26. Важливість реклами, брендингу та торгової марки у просуванні продукції та завоюванні нових каналів збуту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://agromage.com/stat\\_id.php?id=308](https://agromage.com/stat_id.php?id=308)
27. Готелі по всьому світу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.city-of-hotels.ru/>.
28. Історична доповідь ООН попереджає: якщо не вжити термінових зусиль з охорони навколишнього середовища здоров'я людини опиниться в небезпеці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unenvironment.org/ru/novosti-i-istorii/press-release/istoricheskiy-doklad-oon-preduprezhdaet-esli-ne-predprinyat>
29. Оцінка бренду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.estimatica.info/assessment/intellectual-property/25-otsenka-brenda>
30. Ринок готельного бізнесу України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1364/index.html>
31. Софт-бренди захоплюють ринок. Ексклюзивний вибір для незалежних готелів 3-4\*// Hotelier.Pro. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hotelier.pro/news/item/2736-trademark/>
32. 10 кращих еко-готелів світу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fishki.net/1489009-10-luchshih-jeko-otelej-mira.html>

33. Best Western запускає 11-ий бренд і 3-ій софт-бренд. Софт-бренди захоплюють світ // Hotelier. Pro. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hotelier.pro/news/item/3161-soft-brand/>
34. Hotel Brands: Who Owns What? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-brands>
35. Hotel industry worldwide.Statista [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/study/11886/hotels-statista-dossier/>
36. Hyatt Hotels Corp Annual report [Section 13 and 15(d), not S-K Item 405]. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sec.report/Document/0001468174-20-000015/>
37. Hyatt Hotels Corporation (H). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.investing.com/equities/hyatt-hotels-corp-income-statement>
38. Hyatt Hotels Corp. Quarterly report [Sections 13 or 15(d)]. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sec.report/Document/0001468174-20-000098/>
39. Hyatt Hotels Corp SEC CIK #0001468174. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sec.report/CIK/0001468174>
40. Hyatt Reports Second-Quarter 2020 Results. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://newsroom.hyatt.com/news-releases?item=123976>
41. Leading hotel brands based on brand value worldwide in 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/732907/most-valuable-hotel-brands-worldwide/>
42. Leading hotel companies worldwide as of June 2020, by number of guestrooms. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/197859/total-number-of-guestrooms-of-us-hotel-companies-worldwide/>
43. Number of Hyatt hotels worldwide from 2015 to 2019, by type of service. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/824634/number-of-hyatt-hotels-worldwide-by-type-of-service/>

44. Revenue of Hyatt Hotels Corporation worldwide from 2008 to 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/257362/revenue-of-the-hyatt-hotels-corporation/>
45. Revenue of Hyatt Hotels Corporation worldwide from 2013 to 2019, by business segment [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/825167/revenue-of-the-hyatt-hotels-corporation-by-segment/>
46. Sales revenue of selected leading hotel companies worldwide in 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/273064/revenue-of-the-largest-hotel-groups-worldwide/>
47. Soft brand // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.xotels.com/en/glossary/soft-brand/>
48. United States Securities and exchange commission. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://sec.report/Document/0001468174-18-000014/>
49. World's Five Largest Hotel Chains Lost \$25.2bn in Market Cap Amid Coronavirus Crisis. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stockapps.com/worlds-five-largest-hotel-chains-lost-25-2bn-in-market-cap-amid-coronavirus-crisis/>

## ДОДАТКИ

Додаток А

**NORESA –  
НОВІ ФОРМАТИ**

**Збірник  
наукових статей  
студентів  
Частина 1**

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>БОЙКО А.</b> Бізнес-туризм у ХХІ столітті .....	8
<b>ДЯЧЕНКО А.</b> Теоретичні засади діагностики якості послуг готельної мережі .....	11
<b>КОВТУН Ю.</b> Брендинг як інструмент конкурентоспроможності готелів .....	17
<b>ОНИЩЕНКО А.</b> Формування системи корпоративного hr-менеджменту підприємства готельного бізнесу .....	22
<b>ПАНЧУК І.</b> Концепція корпоративної соціальної відповідальності підприємства .....	30
<b>ПРОШАК Д.</b> Проблеми та перспективи розвитку рекреаційного туризму в Україні .....	35
<b>РОМАНЕНКО А.</b> Проблеми розвитку туристичних готелів у місті Львові .....	40
<b>ЧЕРНІЦЬКИЙ Р.</b> Тенденції та перспективи розвитку ринку hostelів в Україні .....	46
<b>ГАВРИШ Ю.</b> Онлайн-бронювання готельних послуг в умовах глобального поширення пандемії коронавірусу .....	51
<b>ГОЛОВКО О.</b> Особливості інтернет-маркетингу бізнес-готелів .....	57
<b>ОНИЩЕНКО І.</b> Екологічні інновації в готельному бізнесі .....	64
<b>АРХИПОВА Д.</b> Імідж у міжнародній дистрибуції готельних послуг .....	69
<b>БИБИК В.</b> Стратегія виходу суб'єкта готельного бізнесу на міжнародний ринок .....	74
<b>ВІЛЬХОВА Л.</b> Міжнародна інтеграція готельних операторів .....	81
<b>КРИЖАНІВСЬКА Р.</b> Концептуальний базис формування франчайзингової системи готельного оператора на міжнародному ринку .....	85

Аналізуючи вищеописані складові щодо інтерпретації змісту якості послуг, ми можемо зробити висновок, що всі вони не суперечать одна одній, а доповнюють та аргументують одна одну. Тому, на підставі викладених аргументів, на нашу думку, можна зробити висновок, що якість послуг може трактуватись в контексті складових рівнів, форм, компонентів, аспектів, критеріїв та профілів.

**Висновки.** На основі узагальнення різних підходів до змісту якості послуг, нами досліджено проблеми управління якістю послуг, уточнено його сучасні положення і принципи, що має розглядатись як пошук нових можливих варіантів подолання обмежень існуючих методичних підходів.

#### Список використаних джерел

1. Мальцева А. Управление впечатлениями клиентов / А. Мальцева, И. Коберник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/mark138.html>.
2. Ткаченко Т.І. Управление качеством услуг готелів: теория та практика : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. – К. : КНТЕУ, 2012. – 736 с.
3. Bernd H. Schmitt. Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customers / Schmitt Bernd H. – 2003, 84 p.
4. Chudoba T. Teoretyczne podstawy zarządzania turystyką / T. Chudoba. – Nisko : WSE, 2000. – 339 s.
5. Maruno S. Management for Quality Improvement. The Seven New QC Tools. – Cambridge Productivity Press, 1988.
6. McHeese W.H., Klein R.A. Statistical methods for the process industries, 1991. – 512 p.
7. Mizuno Shigeru. Company-wide Total quality Control. Asian Productivity Organization. – Tokyo, Japan, 1992.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БОСОВСЬКОЇ М. В.

## БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛІВ

**КОВТУН Ю., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,  
спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»**

*Обґрунтовано сутність, зміст і доцільність брендингу готельних мереж. Уточнено цілі та завдання брендингу. Досліджено теоретичні і методологічні засади міжнародної інтеграції готельного оператора. Визначено роль програм лояльності у створенні та зміцненні довгострокових відносин між споживачами послуг та власниками готелів.*

**Ключові слова:** бренд, брендинг, готельний бізнес, мережа готелів, лояльність.

*The essence, content and expediency of branding of hotel chains are substantiated. The goals and objectives of branding have been clarified. Theoretical and methodological bases of international integration of the hotel operator are investigated. The role of loyalty programs in creating and strengthening long-term relationships between service consumers and hotel owners is defined.*

**Keywords:** brand, branding, hotel business, hotel chain, loyalty.

**Актуальність обраної теми.** Високий рівень конкуренції у сфері готельного господарства сприяє активізації процесу масового пошуку дієвих методів і шляхів формування конкурентних переваг підприємства. Можна стверджувати, що власникам звичайних автономних готелів різного типу та рівня досить складно конкурувати з великими та успішними готельними мережами. Власники самостійних готельних підприємств стикаються з багатьма проблемами, наприклад, формування професійної команди персоналу та відповідного рівня сервісу, також з новими викликами конкурентного середовища – особливо в технологічних інноваціях, тому власники таких готелів погоджуються, що життєдіяльність їхнього готелю була б покращеною, якби вони працювали під керівництвом відомого готельного бренду, міжнародної готельної мережі. Безперечно, брендинг у сфері гостинності є важливим інструментом для створення потужного бренду, що призводить до міцного закріплення на ринку, збільшення прибутку, завоювання уваги все більшої кількості споживачів та підвищення проінформованості про бренд.

**Метою статті** є дослідження брендингу готелів як конкурентоспроможного способу їх функціонування.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та розвитку бренду готельного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні засади брендингу готельного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням питання понятійного апарату брендингу присвячену достатню кількість наукових праць. За визначенням А.В.Буланова «бренд – це комерційно цінний знак або сума знаків, які відомі певній групі людей, виявляє в їх пам'яті схожу інформацію та схоже відношення до реального або вдуманого об'єкта (інтерпретацію). Бренд здатний впливати на поведінку цієї групи людей в інтересах свого власника, що і створює його комерційну цінність. Комерційна цінність бренду визначається також тим, наскільки легко він може бути відокремленим від одного об'єкта та перенесений на інший об'єкт або групу об'єктів із збереженням своєї інтерпретації» [1]. Крім того, вивченням питання сутності поняття бренду у різних сферах присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Т. Гоголь, Н. Івашова, Д. Огілві, Л. Чернатоні, В. Перція, Л. Шульгіна, В. Пустогін та інші [1-6].

Проаналізувавши трактування визначення «бренд» різними авторами, можна зробити висновок та виділити певні особливості даного поняття : це сукупність емоційних та функціональних складових товару чи послуги, які формуються в свідомості споживачів та являються важливим чинником для вибору певного товару чи послуги, які найбільшою мірою задовольняють очікування та потреби людини.

В ході ознайомлення з даною темою, було досліджено зміст поняття «брендинг». Можна погодитися, що брендинг - це «діяльність по створенню довгострокової переваги до товару, заснована на спільній посиленій дії на споживача товарного знаку, упаковки, рекламних звернень, матеріалів і заходів сейлз промоушн, а також інших елементів рекламної діяльності, об'єднаних певною ідеєю і характерним уніфікованим оформленням, що виділяють товар (послугу) серед конкурентів і створюють його образ (Brand image)» [2]. Можна зробити висновок, що брендинг – це креативний та чітко спланований комплекс дій, процес створення та розвитку бренду задля отримання максимального схвалення з боку споживача та закріплення у його свідомості за допомогою асоціацій стосовно ідейної цінності та властивостей товару.

Разом з тим, питання формування та розвитку брендингу у сфері готельного бізнесу й досі залишається маловивченим, що зумовило актуальність обраного напрямку дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Готельні мережі складають основу світового готельного бізнесу. Нараховується декілька сотень різноманітних мереж готелів в усьому світі. Серед них виділяють корпорації-гіганти, готелі, які можна зустріти майже в будь-якій точці світу. Їхні назви відомі багатьом мільйонам людей: Hilton, Marriott, Hyatt, Radisson, Best Western, Accor Hotels, InterContinental Hotels Group та ін. Мережеві готелі мають ряд

переваг, які забезпечують їм популярність, наприклад, це беззаперечна впізнаваність, у тому числі – за рахунок відомого бренду.

Незважаючи на ряд переваг, мережеві готельні бренди також стикаються з багатьма проблемами в процесі свого функціонування. Масштабні готельні бренди досягають певного статусу, іміджу, рівня, які вони повинні постійно підтримувати, нести однакове посилення на будь-якому ринку, що є досить складною задачею, в іншому випадку бренд не буде мати успіх у завоюванні довіри споживача.

Доцільно розглянути типологію брендів (рис.1).



Рис. 1. Види брендів

Джерело: систематизовано авторами на основі [6].

Таким чином, виокремлюють наступні види брендів:

1) товарний бренд – займає особливе положення на ринку, його суть полягає у ексклюзивності кожного товару, перевага якості товару чи послуги над іншими;

2) бренд подій - це відображення суті бренду вашої організації та надання їй належних в маркетингових кампаніях подій, це можна зробити як за допомогою цифрового брендингу (веб-сайти подій, додатки подій, маркетинг електронної пошти подій), так і за допомогою брендингу на місці (стенд для подій);

3) географічний бренд - цей вид бренду набув поширення, особливо в туристичному бізнесі, де його створення дозволяє витягувати додаткові доходи, найбільш яскраві приклади: Французька Рів'єра і Сейшельські острови - вони приносять туристичним компаніям чималу частку прибутку саме за рахунок бренду;

4) сервісний бренд - сервісні бренди, такі, наприклад, як бренд роздрібної торговельної мережі, насправді сприяють продажу товарів, хоча брендом є сам магазин, а не ті товари, які він продає;

5) особистісний – популярність цих брендів поширюється за межі сфери професійної діяльності (наприклад, відомі спортсмени та політики знімаються в рекламі, співаки - в кіно, актори і бізнесмени проводять різні громадські акції);

6) бренд організації - даний тип бренду тісно переплітається з брендом продуктів, які продає компанія, і часто - з брендом особистості продавця цього товару, в даний час організації починають розуміти важливість планомірного створення власного бренду.

На сьогоднішній день сфера гостинності є досить конкурентоспроможною, тому саме брендинг допомагає вирізнитися. Ключовим моментом для брендингу є наявність чіткої та унікальної пропозиції щодо реалізації послуги, яка буде актуальна цільовій аудиторії. Головне в сфері гостинності – це сервіс, тому, в будь-якому випадку, саме на сервіс потрібно робити головний акцент. Зазвичай бренди переживають життєвий цикл, який виходить за рамки фази диференціації та зростання. Кожен готель повинен мати можливість позиціонувати себе, щоб догодити конкретному сегменту споживачів, так як споживачі мають різні потреби, фінансові можливості та очікування. Готелі повинні включати ці фактори в процес розвитку свого бренду. Деякі групи готелів можуть мати навіть кілька фірмових готелів - кожен із них обслуговує різні сегменти клієнтів.



Зазвичай в основі готельного бренду лежить категорія самого готелю та спектр послуг, які надаються. Проте відмінність одного бренду від іншого складають додаткові послуги, направлені, як правило, на задоволення специфічних потреб конкретних споживачів (послуги бізнес-центра, сауна та ін.).

Довгострокові відносини між споживачем та брендом, засновані на повазі та довірі, сприяють тому, що у гостя формується стале почуття переваги одного готельного бренду над іншим. Процес створення бренду, у тому числі – у готельному бізнесі, складається з декількох етапів, які представлено на рисунку 2:

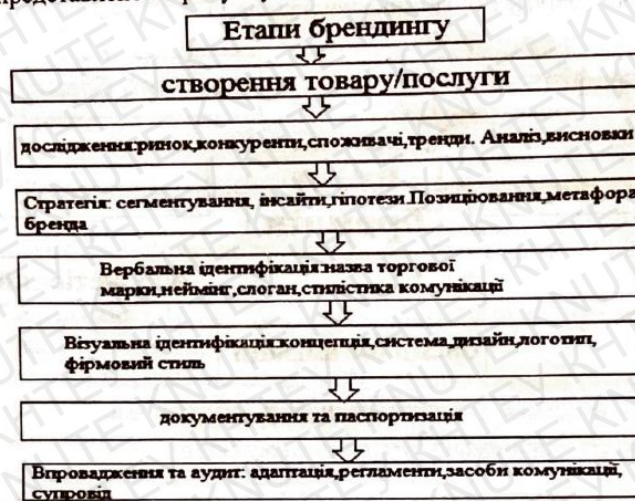


Рис. 2. Етапи формування брендингу, у тому числі – у готельному бізнесі  
Джерело: побудовано авторами на основі [5, 6].

У постіндустріальну епоху, коли високо оцінюються нові ідеї та сміливі рішення, цінність інтелектуального капіталу набагато вище цінності матеріальних речей і споживач хоче отримувати персоналізований сервіс. Такий сервіс може бути побудований лише на авторській ідеї і творчому задуму. Тому правильно вибрана концепція і яскравість образу стають гарантією впізнаваності готельного бренду і запорукою створення і зміцнення довгострокових відносин між споживачем і брендом. Брендинг в індустрії гостинності має ряд важливих переваг, основні з яких представлено на рисунку 3:



Рис. 3. Переваги бренду в індустрії гостинності  
Джерело: побудовано авторами на основі [4].

На сучасному етапі розвитку готелів досить важливе значення має процес інтеграції, особливо, якщо мова йде про створення глобальних готельних мереж. Навіть успішні готельні бренди, які визнані та відомі в усьому світі, знаходяться в безперервному пошуку нових ідей, нових можливих варіантів розвитку, адже конкуренція постійно зростає. Безперечно, інтеграція зі світовими готельними мережами дає змогу суттєво удосконалити рівень управління готельним підприємством, що в майбутньому призводить до підвищення

фінансових показників, високих стандартів обслуговування, застосування новітніх технологій та інших позитивних зрушень. Кожна відома готельна корпорація має свої особливості, завдяки чому вони відрізняються. Це може бути своя унікальна система бронювання, самостійно розроблені бездоганні стандарти обслуговування клієнтів та ін. Інтеграція з готельною мережею передбачає ознайомлення, а згодом і занурення у процеси управління готелем на декілька щаблів вище, формується рівень максимально якісних послуг, які повинні бути дотримані, до якого звикли споживачі та прихильники цих готельних мереж.

Готельні мережі контролюють абсолютно всі деталі, пов'язані з діяльністю своїх готелів: цінову політику, рівень та якість послуг, що надаються, дотримання технологічних інновацій тощо. Безперечно, готельні мережі мають ряд переваг: стабільний потік клієнтів, підготовка висококваліфікованого персоналу, чітко організовану систему оптових чи роздрібних поставок, мінімальні витрати на рекламу, продумані та налагоджені всі операційні процеси.

Одним з головних завдань управління готельним брендом є формування лояльності по відношенню до готельного підприємства з боку цільових груп. Сьогодні поняття «лояльність» використовується в маркетинговій діяльності на підприємствах в усьому світі і набуває надзвичайної важливості і актуальності в туристичній і готельній індустрії. Сучасне поняття «лояльність» трактується, як характеристика відносини споживача до компанії, яка виражається, з одного боку, в його поведінці на ринку як суб'єкта попиту, а з іншого - в емоційному сприйнятті ним даного бренду, в тому числі в порівнянні з конкурентами. Лояльність має дві складові - матеріальну або раціональну та емоційну. Сьогодні неможливо уявити будь-яку компанію без споживачів, які користуються її товарами і послугами, тому що лояльні споживачі - це найцінніший актив підприємства. Можна відзначити такі позитивні результати, які можуть приносити програми лояльності готельних підприємств, як: витрати на утримання «старого» клієнта в кілька разів нижче, ніж на залучення «нового», це факт, який підтверджують багато власники готелів і готельних комплексів. З програмою лояльності збільшується не тільки показник завантаження номерного фонду, а й величина продажів таким клієнтам різних додаткових послуг, які, в свою чергу необхідно оновлювати і постійно розвивати. Програма лояльності працює на імідж готельного підприємства, адже кількість позитивних відгуків в різних джерелах, в тому числі і інтернет мережах збільшується пропорційно кількості пунктів запропонованої програми лояльності. Звичайно ж, не можна не відзначити і партнерів по таким програмам лояльності, яких готельне підприємство повинно залучати в здійснення цих програм з метою збільшення зручності і комфорту своїх клієнтів, пропонуючи своєму гостю більш високий рівень сервісу. Тут мова йде про співпрацю готельної сфери з авіакомпаніями, з транспортними перевізниками (в тому числі з таксі), з туристичними й екскурсійними агентствами, з різними підприємствами сфери обслуговування (пральні, перукарні, ремонт одягу, обслуговування та ремонт електронної техніки і т.п.), з компаніями, які надають послуги з нагляду і розваги дітей і безліч інших. І головне правило тут - не дивитися на інших, повторюючи їх дії, а йти на крок вперед, генеруючи власні ідеї. Лояльність призводить до зростання обороту компанії, збільшення норми прибутку, підвищення інтенсивності продажів в результаті формування бренду компанії<sup>4</sup>. Лояльність як поведінкова характеристика залежить від якості послуги, а також від якості та стабільності всіх ментальних зв'язків, які утворюються між покупцями і власниками бренду. Отже, в основі формування і управління брендами в індустрії гостинності лежить процес, спрямований на формування атмосфери лояльності споживачів. У маркетингу гостинності якість і повнота послуг безпосередньо залежить від позицій готельного підприємства. Отже, ключовим моментом брендингу виступає готель, здатний запропонувати якісні послуги.

**Висновки.** З усього спектра завдань, що стоять перед готельним брендом одними з найважливіших є: відмінність його від інших, досягнення конкурентних переваг і можливість підвищення фінансових показників. Це все стає можливим, коли клієнт впевнений у перевазі даного готельного продукту.

Кожен готель в своїй діяльності прагне створити потужний конкурентоспроможний бренд. При цьому він повинен забезпечувати зв'язок з кожним аспектом взаємин підприємства з клієнтом, щоб створити довгострокові відносини між споживачем і брендом готельного підприємства. Отже, в основі формування і управління брендами в індустрії гостинності лежить процес, спрямований на формування атмосфери лояльності споживачів.

#### Список використаних джерел

1. Буланов А. В. «Бренд 2.0. О Від філософії до практики». – К. : ОАО «Червона зірка» 2013. – С. 496.
2. Бугров Д. Бренд нужен всем [Електронний ресурс] / Бугров Д., Калугин Е. – Режим доступу: <http://www.mckinsey.com> – Назва з екрану.
3. Гоголь Т. Теоретичні засади формування брендів підприємств агропромислової сфери / Т. Гоголь // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2016. – Вип. 4. – С. 116-127. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2016\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2016_4_12)
4. Івашова Н. В. Місце брендингу у сучасних маркетингових концепціях [Електронний ресурс] / Н. В. Івашова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4(2). – С. 89-97. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_4\(2\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4(2)_13)
5. Трифонова Ю. Лояльність як механізм підвищення якості обслуговування клієнтів в готелі/ Ю. Трифонова, С.Ю. Нікольська //Наука і світ. – 2015. – Т 1. № 11 (27). – с. 178-180.
6. Шульгіна Л.М. Брендінг: теорія та практика (на прикладі об'єктів комерційної нерухомості): монографія / Л.М. Шульгіна, М.В. Лео; Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ; нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. – Київ-Тернопіль : Астон, 2011. – 266 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ТКАЧУК Т. М.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

**ОНИЩЕНКО А., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,  
спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»**

*У статті проаналізовано підходи науковців до визначення сутності поняття «системи HR-менеджменту» готелю. Розкрито основні особливості формування корпоративної системи HR-менеджменту на підприємствах готельного бізнесу. Розглянуто основні цілі та етапи розробки корпоративних систем HR-менеджменту на підприємствах готельного бізнесу.*

**Ключові слова:** менеджмент, HR-management, готель

*The article analyzes the approaches of scientists to defining the essence of the concept of «HR management system» of the hotel. The main features of formation of the corporate HR-management system at the hotel business enterprises are revealed. The main goals and stages of development of corporate HR-management systems at the hotel business enterprises are considered.*

**Key words:** management, HR-management, hotel

**Hyatt Hotels Corporation**  
**Звіт про дохід 2017-2019 рр., у млн. доларів**

<b>Доходи</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Власні і здані в оренду готелі	1,848	1,918	2,184
Комісії за управління, франшизу та інші збори	608	552	498
Амортизація активів за договорами управління і франчайзингу, що становлять платежі клієнтам	(22)	(20)	(18)
Чисті комісії за управління, франшизу і інші збори	586	532	480
Інші доходи	125	48	36
Доходи для відшкодування витрат, понесених від імені керованого та франчайзингового майна	2,461	1,956	1,762
<i>Загальний дохід</i>	5,020	4,454	4,462
Прямі витрати, витрати від продаж, загальні та адміністративні витрати			
Власні та орендовані готелі	1,424	1,446	1,664
Знос і амортизація	329	327	348
Інші прямі витрати	133	48	31
Продажі, загальні та адміністративні	417	320	377
Витрати, понесені від керованої і франчайзингової нерухомості	2,520	1,981	1,782
Прямі та комерційні, загальногосподарські та адміністративні витрати	4,823	4,122	4,202
Чистий прибуток (збиток) і процентний дохід від цінних паперів, які обертаються на ринку, призначених для фінансування трастів	62	(11)	45
Прибуток (збиток) від акціонерного капіталу неконсолідованих готельних підприємств	(10)	8	219
Витрати у відсотках	(75)	(76)	(80)
Прибуток від продажу нерухомості	723	772	236
знецінення активів	(18)	(25)	-
Інші доходи (збитки), нетто	127	(49)	42
<b>ДОХІД ДО ПОДАТКІВ НА ПРИБУТОК</b>	<b>1,006</b>	<b>951</b>	<b>722</b>
<b>ПОЛОЖЕННЯ ПО ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК</b>	<b>(240)</b>	<b>(182)</b>	<b>(332)</b>
<b>ЧИСТИЙ ПРИБУТОК</b>	<b>766</b>	<b>769</b>	<b>390</b>
<b>ЧИСТИЙ ДОХОД, ЩО ВІДПОВІДАЄ НЕКОНТРОЛЬНИМ ІНТЕРЕСАМ</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>
<b>ЧИСТИЙ ДОХІД, що відноситься до Hyatt Hotels Corporation</b>	<b>766</b>	<b>769</b>	<b>389</b>
<b>ПРИБУТОК НА АКЦІЮ - Базовий</b>			
Чистий прибуток	7,33	6,79	3,13

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Чистий прибуток, що відноситься до Hyatt	7,33	6,79	3,12
<b>ПРИБУТОК НА АКЦІЮ - скоригований</b>			
Чистий прибуток	7,21	6,68	3,09
Чистий прибуток, що відноситься до Hyatt Hotels Corporation	7,21	6,68	3,08
Чистий прибуток	766	769	390
Інший сукупний прибуток (збиток) за вирахуванням податків:			
Коригування при перерахунку в іноземну валюту за вирахуванням витрат з податку (прибутку) в розмірі -, (1) і 1 долар США за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р, 31 грудня 2018 р і 31 грудня 2017 р відповідно	8	52	56
Невизнана собівартість за вирахуванням витрат з податку (прибутку) в розмірі (1), 1 долар і долар США - за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р, 31 грудня 2018 р і 31 грудня 2017 р відповідно	(4)	2	-
Нереалізований прибуток за борговими цінними паперами, наявними в наявності для продажу, за вирахуванням податкових витрат в розмірі \$ - за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р, 31 грудня 2018 р і 31 грудня 2017 р відповідно, і нереалізований прибуток за власним капіталом, наявного для продажу цінних паперів, за винятком податкових витрат в розмірі 23 доларів США за рік, що закінчився 31 грудня 2017 р	1	-	35
Нереалізовані прибутки (збитки) від похідних фінансових інструментів, за вирахуванням податків (прибутку) в розмірі (5) доларів, доларів - і доларів - за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р, 31 грудня 2018 р і 31 грудня 2017 р відповідно	(14)	(1)	1
Інший сукупний дохід (збиток)	(9)	53	92
<b>СУКУПНИЙ ДОХІД</b>	<b>757</b>	<b>822</b>	<b>482</b>
КОМПЛЕКСНИЙ ДОХОД І АКРЕЦІЯ, які відносяться до неконтрольованих інтересів	-	-	(1)
Загальний дохід, який відноситься до Hyatt Hotels Corporation	757	822	481

**Об'єднаний баланс 2018-2019 рр. Hyatt Hotels Corporation  
у млн. доларів США**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>ОБОРОТНІ АКТИВИ:</b>		
Грошові кошти та їх еквіваленти	893	570
Грошові кошти з обмеженням	150	33
Короткострокові інвестиції	68	116
Дебіторська заборгованість за вирахуванням резервів у розмірі 32 дол. США та 26 дол. США на 31 грудня 2019 р і 31 грудня 2018 року відповідно	421	427
Переоблік	12	14
Передоплата і інші активи	134	149
Попередньо сплачені податки на прибуток	28	36
Всього оборотних активів	1,706	1,345
Інвестиції методом власного капіталу	232	233
Основні засоби, нетто	3,456	3,608
Дебіторська заборгованість за винятком надбавок	35	13
Активи у формі права користування з операційної оренди	493	-
Goodwill	326	283
Нематеріальні активи, нетто	437	628
Відстрочені податкові активи	144	180
Інші активи	1,588	1,353
<b>СУКУПНІ АКТИВИ</b>	<b>8,417</b>	<b>7,643</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І КАПІТАЛ</b>		
<b>ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ:</b>		
Поточні терміни погашення довгострокової заборгованості	11	11
Кредиторська заборгованість	150	151
Нараховані витрати та інші поточні зобов'язання	304	361
Зобов'язання за поточними контрактами	445	388
Нараховані компенсації і пільги	144	150
Поточні зобов'язання з операційної оренди	32	-
Разом поточні зобов'язання	1,086	1,061
Довгостроковий борг	1,612	1,623
Зобов'язання за довгостроковими контрактами	475	442
Зобов'язання по довгостроковій операційній оренді	393	-
Інші довгострокові зобов'язання	884	840
всього зобов'язань	4,450	3,966
<b>КАПІТАЛ:</b>		
Привілейовані акції, номінальна вартість 0,01 долара США за акцію, 10 000 000 акцій, оголошених до випуску, але не перебувають в		

обігу, за станом на 31 грудня 2019 р і 31 грудня 2018 р	-	-
Додатково внесений капітал	-	50
Нерозподілений прибуток	4,170	3,819
Накопичені інші сукупні збитки	(209)	(200)
Загальний власний капітал	3,962	3,670
Неконтрольовані частки в консолідованих дочірніх компаніях	5	7
Сукупний капітал	3,967	3,677
Загальні ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І КАПІТАЛ	8,417	7,643

**Звіт про рух грошових коштів Hyatt Hotels Corporation 2017-2019 рр.  
у млн. доларів США**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти	893	570	503
Грошові кошти з обмеженням використання	150	33	234
Обмежені грошові кошти, включені до інших активів	20	19	15
Загальна сума грошових коштів, їх еквівалентів та обмежених грошових коштів	1,063	622	752
	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Грошові кошти, сплачені протягом періоду за відсотками	79	73	80
Гроші, сплачені протягом періоду за податком на прибуток	175	292	175
Грошові кошти, виплачені за суми, включені в оцінку зобов'язань з операційної оренди	50	-	-
Безготівкові інвестиційні та фінансові заходи є такими:			
Безготівкові внески в інвестиції за методом участі в капіталі	9	61	5
Безготівкова емісія фінансової дебіторської заборгованості	1	45	-
Зміна нарахованих капітальних витрат	(7)	13	9
Негрошові активи у формі права користування, отримані в обмін на зобов'язання з операційної оренди	8	-	-
Умовне зобов'язання	-	57	-