

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СИСТЕМА ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА» М. КИЇВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ»

Студента 2 курсу, 7м групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації «Міжнародний готельний бізнес»

_____ Казбанова

підпис

Данила Владиславовича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____ Кулик

підпискерівника Марія Володимирівна

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

_____ Бойко

підпис гаранта Маргарита Григорівна

Київ - 2018

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.
“ ” _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів
Казбанову Данилу Владиславовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система просування бренду готелю "Опера" м. Київ на міжнародний ринок готельних послуг. Затверджена наказом ректора від "17" жовтня 2017 р. № 3328
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 01 листопада 2018 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 системи просування готелю на міжнародний ринок
 - Об'єкт дослідження* – процес формування системи просування готелю на міжнародний ринок готельних послуг
 - Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади просування готелю на міжнародний ринок готельних послуг
4. Перелік графічного матеріалу, рис.:
 - Табл.1.1. Мотиви виходу готельних підприємств на міжнародний ринок
 - Табл.1.2. Чинники зовнішньо-економічної діяльності готельних підприємств
 - Табл. 1.4. Детермінанти функціонування готельних підприємств
 - Таблиця 1.10. Фактори впливу при виході національного оператора на міжнародний ринок
 - Рис. 2.2. Розподілення прибутку готелю "Опера" за країнами походження (2017-2018 роки), дол. США

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЮ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність, поняття та основні компоненти системи просування готелю на міжнародний ринок

1.2. Тенденції розвитку міжнародного ринку готельних послуг

1.3. Реалізація стратегій просування національного готелю на міжнародний ринок

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА" НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

2.1. Особливості та передумови виходу готелю «Опера» на міжнародний ринок

2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії просування готелю на міжнародний ринок

2.3. Аналіз чинників впливу на формування та реалізацію стратегії просування готелю на міжнародний ринок

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА" НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

3.1. Стратегічні орієнтири просування готелю на міжнародний ринок

3.2. Обґрунтування програми заходів щодо формування та реалізації стратегії просування готелю

3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	Захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	Захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	01.11.2018 р.	01.11.2018 р.
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 30.11.2018 р.	19.11.2018 р.- 30.11.2018 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	3.12.2018

7. Дата видачі завдання: 28.12.2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Кулик М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

М.Г.Бойко

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання

СТУДЕНТ-ДИПЛОМНИК(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Казбанов Данило Владиславович провів дослідження на актуальну тему.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні й методологічні підходи до визначення поняття просування готелю на міжнародний ринок готельних послуг. При цьому увага зосереджена на прикладних основах системи просування на міжнародний ринок.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності проведено оцінку ефективності діючої стратегії просування готелю та визначено основні чинники впливу на формування та реалізацію стратегії просування готелю на міжнародний ринок.

За результатами дослідження із застосуванням розрахункового методу економіко-математичного моделювання обґрунтовані програми заходів щодо формування та реалізації стратегії просування готелю.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Казбанова Д.В.
(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)

“ ” _____ 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЮ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	10
1.1. Сутність, поняття та основні компоненти системи просування готелю на міжнародний ринок.....	10
1.2. Тенденції розвитку міжнародного ринку готельних послуг.....	22
1.3. Реалізація стратегій просування національного готелю на міжнародний ринок.....	32
Висновки до розділу 1.....	49
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА" НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	50
2.1. Особливості та передумови виходу готелю «Опера» на міжнародний ринок..	50
2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії просування готелю на міжнародний ринок.....	57
2.3. Аналіз чинників впливу на формування та реалізацію стратегії просування готелю на міжнародний ринок.....	64
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА" НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	75
3.1. Стратегічні орієнтири просування готелю на міжнародний ринок.....	75
3.2. Обґрунтування програми заходів щодо формування та реалізації стратегії просування готелю.....	79
3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів.....	83
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах росту міжнародної економіки, що знаходиться під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, конкуренція між підприємствами готельного господарства посилюється практично в усьому світі. Це встановлює залежність ефективності функціонування міжнародного бізнесу від рівня конкурентоспроможності. Вищесказане є особливо актуальним для функціонування міжнародного готельного бізнесу, що в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій стає все більш динамічною і пріоритетною сферою економічної діяльності. В умовах становлення ринкової економіки подальший розвиток готельного господарства вимагає підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на внутрішньому й світовому туристичному ринку.

Таким чином, актуальність випускної кваліфікаційної роботи визначається необхідністю поглибленого дослідження підходів до визначення та оцінки міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, виявленню їх сильних і слабких позицій, вибору методів підвищення ефективності функціонування та посилення займаних позицій на міжнародному ринку.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо виходу готелю на міжнародний рівень, визначення стратегічних заходів та пропозицій з виходу на міжнародну арену.

Для досягнення поставленої мети були встановлені такі завдання:

- Аналіз тенденцій та детермінантів розвитку міжнародного готельного ринку;

- Визначення поняття та сутності готельних об'єднань та міжнародних зв'язків, її специфіки та ієрархічних рівней в міжнародному готельному бізнесі;
- Аналіз методів дослідження та оцінки можливостей до виходу на міжнародний рівень підприємства;
- Проведення комплексної оцінки економічної діяльності готелю «Опера» та його міжнародної діяльності, виявлення конкурентних позицій та аналіз конкурентного середовища готелю;
- Формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності готелю;
- Розробка та оцінка заходів щодо найшвидшого просування готелю «Опера» на зовнішні ринки збуту.

Об'єктом дослідження виступає процес виходу готелю "Опера" на міжнародну арену.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади формування стратегії виходу готелю на міжнародний рівень.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань конкуренції та конкурентоспроможності в готельному господарстві та шляхів підвищення міжнародної конкурентоспроможності готелю, законодавчі та нормативні акти органів державної влади України з питань економічної діяльності в сфері готельного господарства. При розробці теоретичних положень дипломної роботи застосовувалися приклади інших країн та міжнародних готельних мереж, які досягли успіху в сфері готельного господарства.

Проблеми міжнародної конкурентоспроможності бізнесу та функціонування національних готелів на міжнародному ринку готельних послуг розглядали як вітчизняні науковці Харченко Т., Косвінцева О., Подлепіна П., Леонт'єва Ю., Шмакова Л., Кохненко В., Любіцева О., Роглев Х., Ревенко П., Мальська М., Пандяк І. та інші, так і зарубіжні вчені: Ансофф І., Портер М..

У процесі дослідження застосовувалися такі *методи дослідження* діяльності підприємства та його конкурентоспроможності, як:

- Метод SWOT-аналізу діяльності підприємства;
- Метод експертних оцінок;
- Розрахунковий метод оцінки конкурентоспроможності;
- Профіль конкурентоспроможності;
- Метод рейтингової оцінки.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає в:

- ✓ узагальненні теоретичних підходів до дослідження міжнародної конкурентоспроможності готельного бізнесу;
- ✓ узагальненні управлінського досвіду з використання стратегій і стратегічного підходу в конкурентній боротьбі на міжнародному ринку;
- ✓ оцінці конкурентної позиції та стратегії готелю «Опера» на міжнародному ринку;
- ✓ розробці пропозицій з підвищення міжнародної інтересу до готелю «Опера»;
- ✓ можливості використання отриманих результатів і розроблених пропозицій в готелі «Опера» та інших національних готелях для підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності на міжнародному готельному ринку.

Структура, зміст та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 98 сторінок, включаючи 22 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел містить 53 найменування. Список додатків 6.

Відповідно до здійсненого дослідження результати були опубліковані у збірнику наукових праць магістрів “Готельний і ресторанний бізнес”(Дод.А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЮ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність, поняття та основні компоненти системи просування готелю на міжнародний ринок

Тенденції підвищення кількості підприємств готельного бізнесу, входження міжнародних готельних мереж на вітчизняний ринок, формування українських керуючих компаній свідчать про розвиток готельного бізнесу в Україні, а разом з тим і про загострення конкуренції на ринку готельних послуг. Саме тому актуальним стає питання виходу національних готелів на міжнародний ринок. Міжнародний готельний ринок надзвичайно місткий, що створює значні перспективи для підприємств, але одночасно висуває і додаткові вимоги до управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) [6, с.48].

Основною метою, з якою готельні підприємства виходять на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення цієї мети не вичерпує всі елементи мотиваційного механізму який складається із конкретних збуджувальних мотивів. Водночас не слід залишати поза увагою й інші фактори, які ставлять під сумнів доцільність виходу підприємства на зовнішні ринки. Позитивні та негативні мотиви виходу підприємства на міжнародний ринок зазначено у табл. 1.1.

Виходячи з цього ми бачимо дуже не однозначну ситуацію, в якій при прийнятті рішення про розширення підприємства потрібно провести найдетальніший аналіз дій підприємства, адже ризики дуже великі, але позитивних моментів все ж таки більше, аніж негативних, тому це є одним із головних важелів позитивного результату серед тих підприємств, які вирішують перейти на більш високий рівень.

У процесі проникнення на зовнішні ринки готельне підприємство має вибрати такі сегменти міжнародного готельного ринку, в яких його база дає переваги і які отримали не достатній розвиток чи зароджуються в зарубіжних країнах. [8, с. 32]

Таблиця 1.1

Мотиви виходу готельних підприємств на міжнародний ринок

<i>Позитивні</i>	<i>Негативні</i>
Подолання залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків	Рівень прибутку від ЗЕД може виявитись насправді значно нижчим, ніж планувалось, через нестабільність економічної або політичної ситуації за кордоном
Скорочення витрат виробництва за рахунок кращого використання виробничих потужностей, зменшення податкових платежів, у тому числі шляхом виробництва продукції за кордоном	Обмеженість та відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку
Компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах	Рівень прибутку від ЗЕД може виявитись насправді значно нижчим, ніж планувалось, через нестабільність економічної або політичної ситуації за кордоном
Рівень розвитку внутрішнього ринку, за якого вигідно розміщувати капітали за кордоном: насичення ринку товарами; посилення тиску конкурентів; зростання залежності від посередницької торгівлі	Модифікація товару для відповідності його вимогам закордонного ринку може виявитись надто витратною
Продовження життєвого циклу товару	
Підвищення ефективності збутової діяльності шляхом посилення ринкових позицій на основі створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо	Проникнення і закріплення на закордонному ринку буде вимагати значних коштів
Подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва	Застосування урядом країни-імпортера нетарифних бар'єрів на шляху експортованого товару поставить під загрозу бізнес на цьому ринку.

Вихід підприємства на зовнішні ринки, де панує жорстка конкуренція, можливий лише за умови використання сучасних методів управління. Міжнародний ринок є надзвичайно містким, що створює значні перспективи для підприємств, але одночасно висуває і додаткові вимоги до керівництва.

Віддаючи належне вагомості наукових результатів, слід відмітити наявність невирішених питань, пов'язаних зі специфікою діяльності готельних мереж, що функціонують безпосередньо на умовах контрактного управління, оскільки розвиток та розширення їх за даною формою управління не є усталеним явищем на національному готельному ринку та потребує більш детального вивчення. А також інтеграції національних готельних мереж на міжнародний ринок послуг. Чинники зовнішньо-економічної діяльності готельних підприємств зображено у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Чинники зовнішньо-економічної діяльності готельних підприємств

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

Кожний готель який прагне розвитку може піти декількома шляхами розвитку як на домашній арені , так і на зовнішньому ринку. При виході на міжнародний рівень кожне підприємство обирає для себе власний шлях розвитку: франшиза, що є більш простим, в сенсі реалізації запланованого розвитку, та більш складного – прямого інвестування, що потребує не тільки великих фінансових витрат ,а також і інтелектуальних. Види стратегій виходу на зовнішній ринок зображено на рис. 1.1.

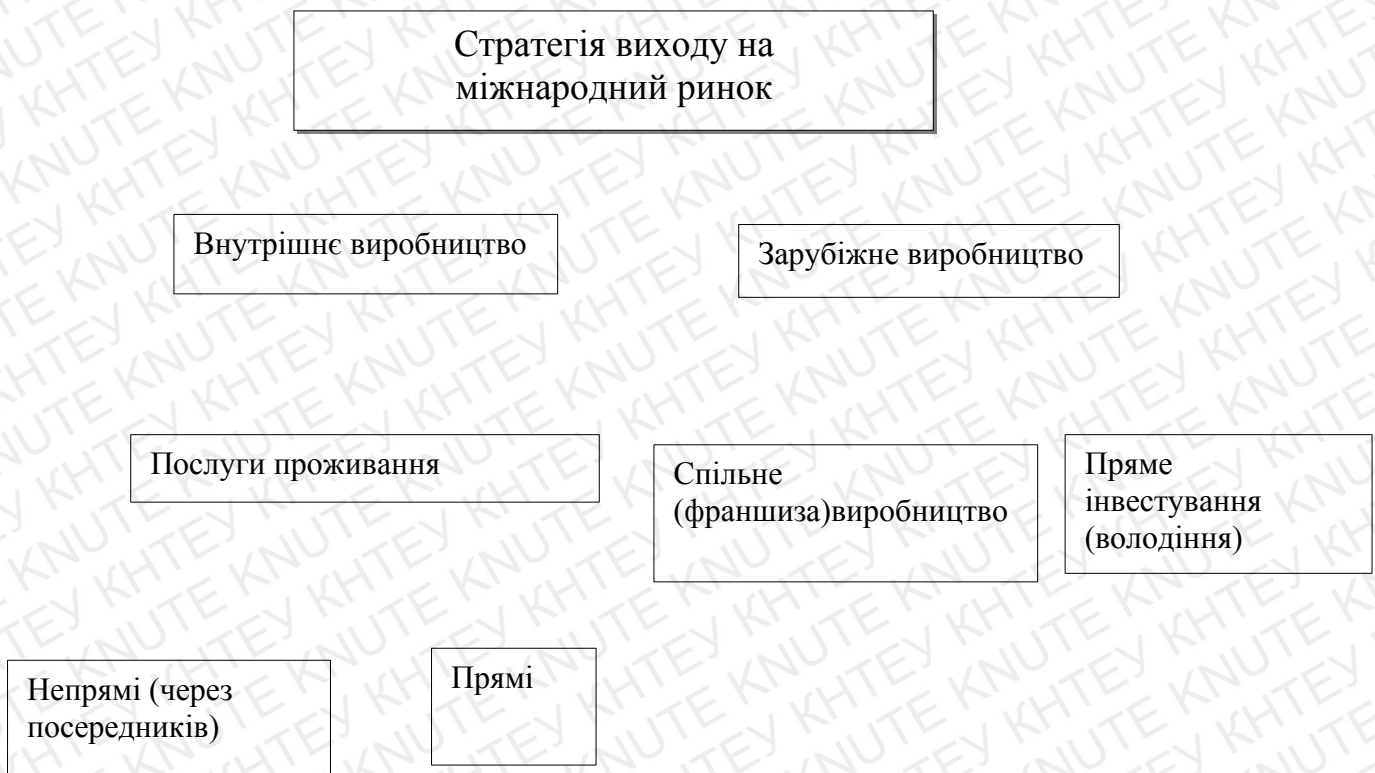


Рис. 1.1. Стратегія виходу готельного підприємства на зовнішній ринок

В умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність виступає основним компонентом еволюційного розвитку підприємства. Довгий час в економічній

літературі поширювалась думка про те, що глобалізація і є одна зі стратегій підприємств, яка має на меті завоювання зовнішніх ринків.

У табл. 1.3 зображено порівняльний аналіз основних основних форм участі готельних підприємств на міжнародних ринках.[8, с. 93]

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз основних основних форм участі готельних підприємств на міжнародних ринках

Основні форми	Ключові характеристики
Ліцензування і франчайзинг	<ul style="list-style-type: none"> • Може бути використаний як форма застосування патентів або спеціалізованої експертизи. • В деяких країнах тільки як шлях проникнення на ринок • Лімітовані зобов'язання, але також лімітований контроль над ліцензіями
Спільні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Спільне володіння зарубіжним виробництвом з локальним партнером • Обов'язкові в декількох країнах • Може супроводжуватися політичними ризиками • Часто поява суперечок серед партнерів • Може бути потрібно розкриття відомостей про майно (власності)
Стратегічні союзи(альянси)	<ul style="list-style-type: none"> • Угода між компаніями по кооперації в області специфічних проектів • Дозволяє розділити ризик і витрати • Може бути потрібно розкриття відомостей про власність
Повністю власні філіали	<ul style="list-style-type: none"> • Максимум відповідальності за проникнення на ринок • Максимальний контроль за походженням компанії • Можуть бути придбаний або знов створений

Відаючи належне вагомості наукових результатів, слід відмітити наявність невирішених питань, пов'язаних зі специфікою діяльності готельних мереж, що

функціонують безпосередньо на умовах контрактного управління, оскільки розвиток та розширення їх за даною формою управління не є усталеним явищем на національному готельному ринку та потребує більш детального вивчення, а також інтеграції національних готельних мереж на міжнародний ринок послуг

Однією з найбільш відомих теорій, що пояснює еволюцію світового готельного господарства, є структурна теорія, відповідно до якої попит на послуги розміщення визначається економічною структурою країн. Дана теорія припускає кілька стадій розвитку.

На першій стадії розвитку готельного бізнесу в економіці країн переважають однорідні компанії, що відносяться до первинним галузям і розвиваються на місцевих і регіональних ринках. Основні гравці - окремі готелі, а попит на бізнес-розміщення і відпочинок був незначним, також як і маркетингові зусилля підприємств по стимулюванню збуту.

Перехід до другої стадії розвитку готельного бізнесу пов'язаний з:

- зростанням міжрегіональних компаній, які в своєму розвитку визначають рух від первинних і вторинних галузей до третинним галузям в основних секторах економіки:
- зростанням числа компаній, які обслуговують як регіональний і національний, так і міжнародні ринки;
- посиленням процесу інтернаціоналізації економіки шляхом виходу компаній на ринок і проникненням зарубіжного бізнесу в національну економіку.[9, с. 72]

Перехід до другої стадії розвитку готельного бізнесу супроводжується високим попитом на готельні послуги, що стимулюється усіма можливими способами внутрішнього маркетингу, а також розробкою і початком використання принципів міжнародного маркетингу. Сам же готельний бізнес характеризується початком використання різноманітних форм об'єднання готельних підприємств і їх поступовим проникненням в інші країни світу.Ця стадія порівняно короткострокова. Попередньо цю стадію розвитку пройшли США, а в Великобританії вона тривала

протягом 80-х рр. минулого століття. Так, в 1978 р 8 з 10 міжнародних готельних мереж належали американським компаніям, але на ринку готельних послуг вже стали з'являтися фірми з інших країн. Наприклад, французька компанія *Accor* з використанням франчайзингу розширила свою географічну присутність і в 1978 р вона вже керувала 45 готелями.

З початку 90-х рр. минулого століття Великобританія вступила в третю стадію розвитку готельного бізнесу, яка характеризується обмеженим попитом на готельні послуги. На початку XXI ст. на ринок готельних послуг стали виходити учасники з Австралії, Латинської Америки і Африки. Однак американським компаніям як і раніше вдається утримувати лідерство. Однак американським компаніям по-преж вдається утримувати лідерство. Так, на 2009 р, згідно зі спеціальним доповіді журналу *Hotels*, на частку американських готельних мереж доводилося 49,5% світового ринку. Їх найближчі конкуренти - це компанії з Європи, їх частка становила 25%. Далі йдуть міжнародні готельні мережі з Азії. [11, с. 54]

Готельний бізнес в цей період характеризується посиленням процесів інтеграції та інтернаціоналізації, використанням різних форм об'єднання готельних підприємств і управління ними на національному і міжнаціональному рівні, появою великих готельних корпорацій, включаючи готельні цінуї, консорціуми, сімейства і асоціації, франчайзингові об'єднання, спільні готельні підприємства. Відбувається концентрація капіталу, зростання матеріально-технічної бази готельних корпорацій, спектра надаваних ними послуг в різних країнах і регіонах світу, попит на які підтримується на високому рівні за рахунок використання як внутрішніх, так і міжнародних принципів маркетингу.

Міжнародні готельні корпорації можуть мати істотні відмінності. Одні готельні корпорації обмежують свою діяльність національним ринком, а також одним або декількома іноземними ринками. Інші поширюють свою діяльність на багато країн в різних регіонах світу, застосовуючи міжнародний та міжнаціональний маркетинг у своїй діяльності.

Міжнародний маркетинг є комплексом заходів за межами країни в галузі дослідження торгово-збутової діяльності готельних підприємств і їх об'єднань, вивчення всіх факторів, що впливають на процес виробництва і просування готельних продуктів від виробника до споживача. По суті, міжнародний маркетинг - це маркетинг готельних продуктів за межами країни, де знаходиться готельне підприємство. [5, с. 48]

Міжнаціональний маркетинг - одна з форм міжнародного маркетингу, яку використовують великі готельні підприємства, які здійснюють свою діяльність у багатьох іноземних державах.

Ряд фахівців в області маркетингу вважають, що міжнародний ринок - це сукупність національних ринків, "кожен з них унікальний, не схожий на інші і тому є національним ринком". Однак посилення процесів інтеграції та інтернаціоналізації готельного бізнесу вказує на необхідність використання готельними корпораціями загальних підходів, заснованих на принципах міжнародного маркетингу.

Міжнародна готельна мережа (далі корпорація) - це об'єднання групи готелів, яке працює одночасно в двох і більше країнах, підтримує єдині стандарти якості та активно просуває власну торгову марку. Міжнародні готельні корпорації можуть мати істотні відмінності. Одні готельні корпорації обмежують свою діяльність національним ринком, а також одним або декількома іноземними ринками. Інші поширюють свою діяльність на багато країн в різних регіонах світу. [13, с. 11]

Використання концепції міжнародного маркетингу готельними корпораціями обумовлено наступними обставинами:

- істотне падіння попиту на готельні продукти на внутрішньому ринку;
- використання можливостей зростання за рахунок географічного розширення;
- посилення конкуренції на зовнішніх ринках.

Основними якісними і кількісними цілями готельних корпорацій при використанні міжнародного маркетингу є:

- підвищення показників економічної ефективності корпорації на внутрішньому і зовнішніх ринках;
- збільшення обсягу продажів готельних продуктів і одержуваного прибутку по країнам і контрольованим сегментах ринку;
- забезпечення позитивного іміджу;
- позитивний вплив на зайнятість на внутрішньому і зовнішніх ринках;
- забезпечення підтримки різних заходів, спрямованих на зміцнення довіри регіональної громадськості на цих ринках;
- зростання частки ринку готельних продуктів але країнам і контрольованим сегментах ринку.[11, с. 28]

Можна виділити основні особливості міжнародного маркетингу в сфері готельного бізнесу. Міжнародний маркетинг – це ринкова концепція управління міжнародною діяльністю готельних комплексів, спосіб мислення, філософія, підхід готельних корпорацій до підприємництва з міжнародних і глобальних позицій.

Формування міжнародних готельних ринків відбувається відповідно до міжнародних стратегічних цілей оптимізації та розширення бізнесу готельних корпорацій, орієнтація на запити кінцевих споживачів в залежності від конкретної країни; ведеться облік відмінностей зовнішніх ринків, включаючи адаптацію готельних продуктів до умов місцевого ринку і конкуренції на ньому. Одночасно використовуються будь-які можливості просування на цих ринках стандартизованих продуктів з метою отримання вигоди від масштабу і концентрації ресурсів, основні принципи і елементи маркетингу, включаючи вивчення міжнародного маркетингового середовища, прийняття рішення про доцільність виходу на міжнародний ринок, відбір цільових сегментів і позиціонування на ринках зарубіжних країн з урахуванням їх культурних відмінностей, пристосування маркетингового комплексу (*4P*) до національних особливостей. [15, с. 34]

Розвиваючи свою діяльність на зарубіжних ринках, готельна корпорація повинна вирішити, чи можливо використовувати стандартний маркетинговий комплекс або необхідно його адаптувати і пристосовувати до місцевих умов.

У першому випадку завдяки стандартизації готельного продукту, реклами, каналів розподілу і інших елементів комплексу маркетингу готельна корпорація істотно заощаджує ресурси і отримує додатковий прибуток за рахунок розширення сфери своєї діяльності.

У другому випадку вона змушена індивідуально підходити до формування комплексу маркетингу в залежності від конкретного сегмента, пристосовувати його елементи до специфіки кожного окремого закордонного ринку, порівнюючи при цьому можливі витрати з одержуваної прибутком за рахунок збільшення масштабів продажів.

Пристосовуючи свої готельні продукти до місцевих умов, готельна корпорація може обмежитися незначними їх змінами або розробляти абсолютно нові продукти, що відповідають потребам і потребам зарубіжних споживачів, що часто може не забезпечувати необхідний рівень прибутковості. Крім того, до місцевих особливостей необхідно пристосовувати також рекламу і просування готельних продуктів.

Готельні корпорації, виступаючи на міжнародному ринку, повинні проводити планомірну, постійну та активну роботу на різних етапах просування готельних продуктів до споживача. Такий підхід вимагає комплексного розгляду проблем, що виникають доведення своїх товарів до кінцевих споживачів. При цьому слід враховувати можливість використання місцевих посередників або приймати рішення про створення власних мереж розподілу і продажу.

З урахуванням цих особливостей і можливої конкуренції готельні корпорації приходять до рішення про доцільність виходу на конкретні міжнародні ринки.

Таким чином, використання основних підходів міжнародного маркетингу допомагає корпораціям:

1. отримувати надійну, достовірну і своєчасну інформацію про місцевий ринок, структуру і динаміку споживчого попиту, смаки та вподобання зарубіжних споживачів;
2. приймати обґрунтоване рішення щодо виходу зі своїми продуктами на зарубіжні ринки з урахуванням існуючого або потенційного закордонного попиту на них;
3. отримувати уявлення про переваги їх готельних продуктів в частині задоволення вимог місцевих споживачів в порівнянні з продуктами конкурентів;
4. здійснювати координацію і планування виробничої, збутової і фінансової діяльності з урахуванням інтересів міжнародного ринку, а також реалізацію цілей, поставлених керівництвом.[17, с. 46]

Сучасний розвиток інформаційних технологій, впровадження комп'ютерних систем управління в готельному бізнесі сприяють підвищенню попиту і вимог споживачів до асортименту, якості готельних послуг, а також відповідності їх сучасним вимогам безпеки і екологічним нормам. Тому міжнародні готельні корпорації шукають нові підходи і способи задоволення цих вимог. У їх числі можна виділити досконалість маркетингової діяльності з урахуванням процесів консолідації, глобалізації та регіоналізації світового готельного ринку в напрямку розумного поєднання технологій мультинаціонального (враховує національні, економічні, культурні та інші відмінності ринків окремих країн) і глобального маркетингу.

Термін "глобальний" (глобальний маркетинг, глобальна стратегія) означає, що готельні корпорації розглядають світ як єдине ціле, де стираються національні кордони і, до певної міри, національні відмінності між споживачами. Глобальний ринок - це міжнаціональний ринок, попит на якому задовольняється пропозицією одного або декількох базових готельних продуктів і підтримується інструментами міжнародного маркетингу. Глобальний маркетинг - маркетинг глобальних готельних

комплексів (корпорацій), які ведуть свою виробничу і збутову діяльність, розглядаючи весь світ як один великий ринок, на якому його регіональні та національні відмінності не відіграють вирішальної ролі. [13, с. 58]

Глобалізацію готельного бізнесу можна розглядати як граничну форму його інтернаціоналізації (ринки сприймаються не як окремі одиниці, а як єдиний простір), розвитку якого сприяло :

- ✓ наявність міжнародного фінансового і валютного ринку, що забезпечувало швидке переміщення капіталу і укладення угод в готельному бізнесі;
- ✓ дія багатосторонньої торговельної системи ГАТТ / СОТ (Генеральна угода з тарифів і торгівлі / Світова організація торгівлі);
- ✓ прийняття міжнародно-правових актів Всесвітньою туристською організацією, включаючи Міжнародну готельну конвенцію, Міжнародні готельні правила, Кодекс відносин між готелями і турагентствами;
- ✓ значне зростання числа транснаціональних корпорацій в готельному бізнесі, а також числа транснаціональних туристичних операторів, які керують оптовими закупівлями і мають можливість виходити на міжнародні фондові ринки, розміщувати там свої цінні папери, продаж яких дозволяє оновлювати і розвивати туристично-готельну діяльність; [19, с. 38]
- ✓ посилення економічної взаємозалежності всіх країн континентів і регіонів світу, що сприяло швидкому розвитку торгівлі туристськими і готельними продуктами;
- ✓ посилення міжнародної конкуренції в готельному бізнесі; загострення глобальних проблем людства, що поширюються і на готельний бізнес, в тому числі пов'язаних з безпекою готельних послуг, включаючи і дотримання екологічних норм.

Розвиток готельного бізнесу, який останнє десятиліття відзначається динамічністю, високим ступенем інтернаціоналізації капіталу та міжнародним

характером операцій, є каталізатором економічного росту, оскільки виступає каналом перерозподілу прибутків між країнами.

1.2. Тенденції розвитку міжнародного ринку готельних послуг

Світове готельне господарство нараховує близько 550 тис. комфортабельних готелів, що налічують понад 21 млн номерів (34 млн місць). При цьому кількість номерів щорічно зростає в середньому на 2–3 % [18]. Велика конкуренція серед підприємств міжнародного готельного бізнесу та прагнення отримати найбільший прибуток спонукають підприємства надавати не лише послуги розміщення та харчування, але розширювати спектр додаткових і супутніх послуг готелю.

Зростаючі вимоги гостей призвели до неминучого розвитку та динамічності даного сегменту, при цьому адаптувати готельний продукт для задоволення одразу усіх потреб гостей практично неможливо. Виходячи з цього, готелі почали розвивати різні напрями спеціалізації, не змінюючи при цьому категорії об'єкта. [23, с. 49]

Провідні місця у світовому готельному бізнесі займають Європа (готельний фонд якої перевищує 45% від світового) та США (утримують понад 30% світового готельного фонду). Частка країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону у світовому готельному фонді становить 15%, і цей регіон демонструє найбільший щорічний приріст готельних номерів – 15–20%. Готельний фонд країн Африки, а також регіон Австралії і Океанії становить відповідно по 3% від світового.

Рівень завантаження готелів в світі протягом 2015 і 2018 років залишився на рівні від 50 до 80% серед всіх туристичних регіонів. Найбільший рівень заповнюваності готелів протягом останніх 2х років років просліджувався в країнах Європи - 70,4 %(усереднене значення), наступну позицію посідає Азіатсько-Тихоокеанський регіон – 69%.

Окрім потужного нарощування матеріально-технічної бази, домінуючими тенденціями розвитку світового готельного бізнесу стали:

- ✓ зростаюча демократизація, яка значною мірою сприяє підвищенню доступності готельних послуг для масового споживача;
- ✓ посилення спеціалізації пропозиції та диверсифікація готельних послуг, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різноманітних ознак;
- ✓ концентрація готельного бізнесу, яка проявляється у створенні туристичних корпорацій і готельних мереж, також засновуються готельні асоціації, спілки, міжнародні урядові та неурядові організації;
- ✓ глибока персоніфікація обслуговування та повна концентрація на запитах та потребах клієнтів;
- ✓ широке використання новітніх засобів комунікації, інформаційних систем управління, технологічного забезпечення, маркетингу, що дозволяє здійснювати глибоку та системну економічну діагностику;
- ✓ впровадження нових технологій у ділову стратегію підприємств готельного бізнесу, широке застосування Інтернету для промоції готельних продуктів та додаткових готельних послуг, а також розповсюдження сучасних комп'ютерних систем бронювання та резервування;
- ✓ утворення значних за розмірами корпоративних форм – готельних ланцюгів, які стають транснаціональними компаніями;
- ✓ інтеграція капіталу готельних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки. [25, с. 46]

Інтенсивний розвиток готельної справи, постійний процес освоєння нових, у тому числі маркетингових, концепцій готельного бізнесу та вдосконалення і модернізація існуючих призвели до такої позитивної тенденції як об'єднання готелів у мережі та асоціації.

Важливим напрямком оптимізації технологічного процесу у готельному бізнесі є диверсифікація виробництва, що пов'язується з розширенням виробничих можливостей готельного підприємства за рахунок раціонального використання ресурсів. Сьогодні готельні підприємства диверсифікують як окремі послуги - пропонують клієнтам згідно попиту та ціни найбільш прийнятний її варіант, водночас інформують клієнтів про нові форми діяльності у цьому виді сервісу. При спорудженні фешенебельних готелів та готелів середнього класу, сьогодні обов'язковими є розважальні, спортивні, оздоровчі послуги і т.д.

Сьогодні у готельній сфері широко використовують інформаційні електронні системи управління і резервування місць. Спеціальні системи розроблені для готельного сервісу забезпечують виконання систем управління і контролю номерним фондом, використання технічних засобів, ведення рахунків, безпеки тощо. Використання технічних засобів в автоматизації та інформаційному забезпеченні готельної сфери зумовило використання кваліфікованої праці, серед персоналу збільшилась кількість операторів з інформаційного управління, програмістів, портб-операторів.[28, с. 72]

Однією із основних тенденцій у готельній індустрії останніх десятиліть, насамперед великих готельних корпорацій у США і Канаді, є участь у їхній діяльності великих інвестиційних фондів нерухомості. У поєднанні з іншими формами фінансування інвестиційні фонди докорінно змінили структуру організації готельного бізнесу, відокремивши право власності та управління готелями. Внаслідок впровадження цього виду фінансування виник новий тип власників готелів, які лише володіють нерухомістю, що приносить доходи, і адміністраторів, які забезпечують ефективне управління в умовах жорсткої конкуренції. Відповідно до форми управління сформувались два типи спеціалізації у готельній сфері: перший - зорієнтований на максимальне задоволення споживачів у довготривалій перспективі, другий - зорієнтований на фінансові інтереси інвесторів, що найчастіше має короткотерміновий характер.[12, с. 48]

Великі готельні корпорації з розгалуженою мережею готельних підприємств використовують єдину систему бронювання місць інтегрованих у глобальну систему Інтернет. Серед найбільш відомих систем виділяється "Amadeus", "Worldspan", "Galileo", "Sabre", "Fedelio Hotel Bank". "Amadeus" найбільш популярна система бронювання, що пропонує скореговану, чітку інформацію про розміщення у близько 35 тис. готелів та інших засобах розміщення у всьому світі. Ця система надає інформацію про розташування готелю, його номерний фонд, послуги, тарифи, окрему інформацію щодо поселення у якому розташоване готельне підприємство.

Проводячи аналіз стану світового ринку готельних послуг можна визначити такі сучасні тенденції процесу його транснаціоналізації:

- 1) активне входження глобальних мереж на національні ринки. Входження міжнародних компаній відбувається, як правило, у формі поглинань національних учасників ринку, чиї активи недооцінені в результаті впливу глобальної фінансової кризи, при цьому найбільш активно цей процес розвивається в сегменті недорогих готелів;
- 2) франчайзинг і контракт на (management contract) як найбільш поширені форми входження на національні ринки. Це викликано досить консервативною стратегією розвитку глобальних мереж в умовах рецесії світової економіки;
- 3) наростання конкуренції між глобальними готельними ланцюгами і національними готельними мережами. Така тенденція активно простежується на ринках СНД, країн Азіатсько-Тихо-океанського регіону;
- 4) позитивний вплив на розвиток інфраструктури туризму та сфери гостинності на національному рівні в ситуації активного входження на ринок глобальних готельних мереж.

Для сучасної готельної індустрії характерні різноманітні та складні типи управління представлені одноосібним управлінням, менеджментом, франшизою,

орендою, консорціумами, а також різноманітним їх поєднанням. Значна кількість компаній, що володіє готелями, організовує управління професіоналами-менеджерами на підставі договору про управління.

Сьогодні готельні ланцюги охоплюють 30 % готельного ринку світу, понад 200 корпорацій, з яких 25 - найбільші і контролюють 25 % світового профільного ринку. Найчастіше масштаб готельної групи визначається кількістю готельних номерів. Згідно з цим критерієм на світовому ринку сьогодні домінують американські компанії. Вісім із десяти найбільших компаній розташовані в США, тут також знаходиться більше половини з п'ятдесяти найбільших готельних ланцюгів. Крім США, найбільшими готельними ланцюгами володіє Великобританія, тут зосереджено сім великих компаній, Іспанія і Японія - по чотири компанії та ще п'ять держав. Згідно участі торгових марок, сім з десяти належать компаніям США, а також Великобританії та Франції, зокрема відома корпорація "Accor". [31, с. 64]

Міжнародні готельні компанії вирізняються за різноманітністю та складністю типів управління: одноосібне (пряме) управління, менеджмент, франшиза, оренда, консорціум (об'єднання незалежних готелів), комбіновані форми управління. Лідером в світі за кількістю об'єктів в прямому управлінні є китайська компанія China Lodging Group, на другому місці Marriott International, також провідними є компанії AccorHotels та BTG Homeinns Hotels Group. Серед компаній, що управляють об'єктами за франшизою, лідером за кількістю готелів є Wyndham Hotel Group, а також високі позиції в рейтингу займають компанії Choice Hotels International, ShanghaiJinJiangInternationalHotelGroup, IHG та HiltonWorldwide. [34, с.78]

Поряд із транснаціональними корпораціями, заповнюючи окремі ніші, виникають невеликі компанії. Жорстка конкуренція з готельними ланцюгами, які намагаються перетворити їх у франшизи, зумовила появу готельних союзів. Основне завдання таких союзів полягає у створенні рівноцінних можливостей

функціонування ринку та створення партнерських стосунків із великими компаніями.

Згідно прогнозів експертів ринку готельних послуг WTO, у перспективі тенденції збільшення готельних корпорацій будуть зберігатись за рахунок охоплення ринку франчайзингом в організації управління готельним бізнесом. Ця тенденція позитивно відобразиться на фінансовому і економічному стані американських компаній, які сьогодні займають провідні позиції у цьому секторі економіки.

Розвиток міжнародної індустрії гостинності знаходиться в залежності від певних детермінантів функціонування готельних підприємств (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Детермінанти функціонування готельних підприємств

№	Фактор, що впливає на діяльність підприємства	Визначення напрямку впливу
1.	Спеціалізація готельних підприємств, позиціонування на ринку	В залежності від спеціалізації підприємства визначаються специфічні елементи системи управління фінансами та враховується цільовий характер їх діяльності.
2.	Сезонний характер попиту на послуги	Впливає на рівень завантаження готелю та ефективність використання матеріально-технічної бази та трудових ресурсів
3.	Нематеріальний характер готельного продукту	Надання особливого виду послуг, які споживаються лише в момент їх пропозиції
4.	Комплексність готельної послуги	Сукупність послуг різних сфер гостинності, що утворюють єдиний готельний продукт, вміст якого включає потреби споживачів і може змінюватись в залежності від індивідуальних побажань гостя; охоплює різні види діяльності
5.	Персоніфікація процесу обслуговування гостей	є необхідністю для надання гостям високоякісного сервісу

Важливим елементом регулярного дослідження міжнародного готельного ринку є визначення сезонності та еластичності попиту на готельні послуги. Попит на готельні послуги має нерівномірну еластичність, яка може змінюватись залежно від

сегмента споживачів і ринкових умов. Це створює основу для встановлення ціни, принципи ціноутворення в готельній сфері зазначено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Принципи ціноутворення в міжнародному готельному бізнесі

№	Принцип ціноутворення	Пояснення
1.	Об'єктивно необхідна сезонна диференціація цін і тарифів	Виробництво, реалізація та споживання готельної послуги збігаються у часі й мають виразний сезонний та часовий характер
2.	Сезонна диференціація цін і тарифів на послуги індустрії гостинності.	Відображає зміни в обсязі попиту та суспільно необхідних витрат праці в різні періоди року, тижня, доби, зумовлює необхідність спеціальних зусиль для стимулювання попиту та рівномірного розподілу послуг у часі.
3.	Значна диференціація рентабельності різних видів послуг і підприємств	підприємства вирізняються рівнем концентрації виробництва послуг, спеціалізацією, технічним забезпеченням, продуктивністю праці й собівартістю послуг, що надаються.
4.	Окремі види послуг реалізуються на внутрішньому та міжнародному ринках.	У зв'язку з цим під час стандартизації й оцінки якості послуг, їхньої споживчої вартості необхідно брати до уваги міжнародні вимоги. Окрім того, до низки послуг, що надають одні і ті самі підприємства, застосовують два види (різні за рівнем) цін — внутрішні й зовнішньоторговельні, насамперед до послуг транспорту.
5.	Територіальна диференціація цін і тарифів	Територіальна диференціація цін і тарифів охоплює більшість видів послуг, у формуванні цін і тарифів на послуги індустрії гостинності значно більшу роль відіграє географічний чинник.

Ефективність фінансово-господарської діяльності визначається результатом процесу надання кінцевої послуги. Соціально спрямований характер діяльності, що лише частково регулюється ринком. Соціально спрямований характер діяльності, що лише частково регулюється ринком. Ефективність фінансово-господарської діяльності визначається результатом процесу надання кінцевої послуги.

Цінова еластичність попиту (E_d) визначається як реакція попиту на зміну ціни, вона вимірюється співвідношенням між процентною зміною пропозиції і процентною зміною ціни на послугу форм. 1.1 [19; 20]:

$$E_d = (D_q \times q_0) \div (D_p \times p_0), (1.1)$$

де :

$D_q = q_1 \div q_0$ - зміна величини попиту період 1 порівняно з періодом 0;

$D_p = p_1 \div p_0$ - зміна ціни за той же часовий проміжок.

Якщо попит на послуги еластичний, готель може збільшити обсяги доходів завдяки зниженню цін, так як втрачені доходи від низької ціни будуть відшкодовані більшою кількістю проданих номерів (місць). Якщо попит нееластичний, то готелю доцільно збільшити ціни на проживання, що частково компенсує втрачені доходи від зменшення кількості днів проживання в готелі, але остаточний баланс впливу на доходи буде позитивний. Якщо попит має одиничну еластичність, то готель не має стимулів для зміни цін, оскільки накопичений завдяки більш високій ціні дохід повністю компенсує лише втрати доходів через зниження кількості проданих ночівель. [29, с. 53]

У періоди зниження попиту на готельну послугу та при високих цінах на послуги, невисокий коефіцієнт завантаження номерного фонду не можна компенсувати збільшенням попиту у наступні періоди, інструментом підтримання стабільності та конкурентоспроможності стає Revenue management – управління доходами підприємства, технологія формування цінової політики на основі аналізу та прогнозування попиту, спрямована на забезпечення високої прибутковості готелю.

Аналітичний інструментарій revenue-менеджменту спрямовано на: визначення оптимальної ціни номера і тактики продажів; ефективну та взаємоузгоджену комунікацію між керуючим, revenue-менеджером і функціональними службами

готелю; системний аналіз попиту та пропозиції на ринку; застосування системи автоматизації готелю.

Доходи є фінансовою основою діяльності суб`єктів міжнародного готельного бізнесу, чинником розвитку та основного збереження ринкової частки в умовах конкурентного середовища. Показники ревеню-менеджменту є основою для аналізу діяльності готелю (табл.1.6.)

Таблиця 1.6

Показники Revenue-менеджменту, що застосовуються для аналізу діяльності готелю

№	Показник функціонування готелю	Визначення
1	2	3
1.	Room Revenue (RR)	виручка від продажів за номерний фонд, визначається за формулою: RR = ціна * кількість проданих номерів;
2.	Occupancy	Завантаження або заповнюваність готелю;
3.	ADR (Average daily room rate) - середня ціна за номер або ніч	ADR дорівнює виручці від продажу номерного фонду, поділеної на кількість проданих номерів. Ми отримуємо вартість, за якою продавали, вже з урахуванням усіх знижок. Фактори, які впливають на ADR: конкурентне середовище, сезонність, активність (динамічні тарифи, акції), інфляція;

Закінчення таблиці 1.6

1	2	3
4.	RevPAR (Revenue per available room per day) - виручка номерного фонду за один номер	RevPAR - один з найважливіших показників, так як він втілює собою всю політику продажів готелю. RevPAR дорівнює виручці від продажу номерного фонду, поділеної на кількість

		всіх номерів в готелі. Інакше кажучи, RevPAR дорівнює ADR, помноженої на завантаження;
5.	RevPAC (RevenueperAvailableCustomer) - виручка номерного фонду на гостя в день, місяць, рік	RevPAC дорівнює повній виручці (з урахуванням харчування, проживання, додаткових послуг, податків), поділеної на кількість проживаючих в готелі. визначає роботу адміністраторів або інших менеджерів, які займаються продажем додаткових послуг.

На нашу думку, важливе значення для розвитку готельного бізнесу на міжнародному рівні також мають регіональні готельні асоціації та організації. У діяльності суб'єктів готельного бізнесу на міжнародному рівні відіграє важливу роль МАГР – глобальна некомерційна організація, що представляє індустрію гостинності в усьому світі. Її члени – міжнародні й національні готельні та ресторанны мережі, національні асоціації готелів і ресторанів з усього світу. Офіційно визнана ООН, міжнародна асоціація готелів і ресторанів контролює і впливає на всі міжнародні процеси готельної індустрії та представляє інтереси близько 300 тис. готелів і 8 млн ресторанів, які дають роботу 60млн людей і дохід 950 бильйонів доларів у глобальну економіку.[36, с. 49]

До того ж, з метою підвищення конкурентоспроможності готелю та успішності в готельному бізнесі шляхом розвитку співпраці в питаннях підвищення якості послуг, упровадження сучасних технологій і стандартів обслуговування була створена МАГ - некомерційна організація, яка була заснована в 2002 р. групою експертів і об'єднує підприємців готельного бізнесу різних країн. На відміну від МАГР, до складу МАГ входять тільки незалежні готелі з різних країн світу. Вона здійснює діяльність щодо розвитку готельного бізнесу на міжнародному рівні у таких напрямках:

- 1) сприяння підвищенню стандартів міжнародного готельного господарства;
- 2) забезпечення доступності інформації і ресурсів в індустрії гостинності;
- 3) обмін досвідом у галузі гостинності на міжнародному рівні;
- 4) надання професійної підготовки в індустрії гостинності;
- 5) надання професійних консультацій і послуг в індустрії гостинності

1.3. Реалізація стратегій просування національного готелю на міжнародний ринок

Кожний готель, що прагне розвитку може піти декількома шляхами розвитку як на домашній арені , так і на зовнішньому ринку. При виході на міжнародний рівень кожне підприємство обирає для себе власний шлях розвитку: франшиза , що є більш простим, в сенсі реалізації запланованого розвитку, та більш складного – прямого інвестування, що потребує не тільки великих фінансових витрат ,а також і інтелек.

Після вибору стратегії підприємством, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані вирішальні фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. [31, с. 67]

Успішній реалізації стратегії сприяє виконання таких вимог: цілі стратегії повинні бути добре структуровані. доведені до працівників та сприйняті ними; необхідно мати чіткий план дій для реалізації стратегії, який передбачає наявність усіх необхідних ресурсів. У виборі напрямку розвитку стратегії необхідно передусім орієнтуватися на конкурентні переваги підприємства. Залежно від наявних конкурентних переваг та конкурентних бар'єрів усі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегій у них різний.

Політика сильних підприємств зводиться до такого: максимальне використання переваг лідируючого положення, посилення позицій: розгортання бізнесу в нових для готелю сферах діяльності, у випадку занепаду яких необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабкі ж повинні обирати стратегії, що ведуть до їх росту.

Американські спеціалісти зі стратегічного планування запропонували матрицю вибору стратегій залежно від двох параметрів: динаміки зростання ринку та конкурентної позиції фірми. Однак такий підхід не може бути досконалим для формування алгоритму розвитку стратегії ЗЕД українського підприємства, оскільки не враховує більшість вагомих факторів.

Діяльність національних готельних операторів на вітчизняному ринку довела свою конкурентоспроможність і можливість подальшого освоєння міжнародних ринків.

Нині вихід національних готельних операторів на європейський готельний ринок та на міжнародний ринок загалом можна розглядати як двостороннє співробітництво з метою зміцнення розвитку конкурентоспроможної туристичної галузі країни, як генератора економічного зростання і стимулювання економіки, зайнятості та валютних надходжень. [38, с. 47]

Як свідчить міжнародний досвід, прихід подібних готельних операторів, що володіють високим професіоналізмом, дозволяє істотно підвищити прибутковість окремих готельних підприємств, особливо, в країнах, що розвиваються.

При розширенні своєї експансії в інші країни міжнародні готельні оператори попередньо накопичують досвід своєї присутності в цих країнах, прагнуть до забезпечення єдиного рівня якості сервісу в усіх країнах шляхом використання відпрацьованих стандартів діяльності, спрямованих на найкраще задоволення місцевих споживачів.

Міжнародні готельні оператори з місцевими готельними підприємствами укладають відповідні контракти в формі договору оренди, договору на управління або франчайзингу.

Можливі також випадки, коли готельне підприємство укладає договір одночасно з двома операторами - один договір на управління з одним оператором, а інший - на надання власної торгової марки.

Крім цього, останнім часом найбільші міжнародні готельні оператори (Hilton, Hayatt, Rixos і ін.) При географічному розширенні стали використовувати концепцію hub-and-spoke, яка раніше застосовувалася провідними авіакомпаніями. На нашу думку, доцільним є розглянення можливості географічного розширення великими міжнародними готельними операторами.

Один із варіантів розширення бізнесу та виходу на міжнародний ринок є договір оренди.

За договором оренди власник не втрачає своєї власності, але передає готельне підприємство в користування міжнародного готельного оператора, як правило, на тривалий час, отримує орендну плату і може зберегти за собою участь в прибутку при певних умовах оренди.

Готельний оператор бере на себе повну відповідальність і можливі ризики за продовження діяльності підприємства, а також отримання доходу від цієї діяльності і його самостійний розподіл. Переваги та недоліки даного виду розширення бізнесу зазначено у табл. 1.7.[34, с. 68]

В даний час оренда використовується рідко, так як великі готельні оператори намагаються мінімізувати свої ризики в умовах світової економічної кризи.

Таблиця 1.7

Основні переваги та недоліки співпраці за договором оренди

Для орендодавця	
Переваги	Недоліки

<ul style="list-style-type: none"> • розширення виробництва за рахунок нових методів ведення бізнесу орендатора; • отримання доходів від орендної плати; • повна власність майном підприємства готельного господарства; • можливість розірвання договору у разі не дотримання умов зі сторони орендатора. 	<ul style="list-style-type: none"> • втрата оперативного контролю над діяльністю підприємства; • ризик погіршення економічних параметрів підприємства; • труднощі дострокового розірвання договору; • втрата значної частки доходу.
Для орендатора	
Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • входження на ринок при мінімальних інвестиціях; • отримання значної частки доходів; • повноваження у виборі управління, кадрів, технологій та ін.; • можливість придбання підприємства після закінчення договору оренди. 	<ul style="list-style-type: none"> • регламентований угодою термін та умови використання ресурсів підприємства; • обмеженість модернізації підприємства; • припинення діяльності після закінчення дії дозакінчення договору оренди

Оренда окремої готельного підприємства під силу тільки великим міжнародним готельним операторам, які мають у своєму розпорядженні істотними фінансовими ресурсами і можуть прийняти па себе всі можливі ризики за перетворення і продовження діяльності підприємства.

За договором на управління власник готельного підприємства не втрачає право власності на нього, а міжнародний готельний оператор бере сам готель в управління па термін від десяти років або залучає для цього сторонню організацію табл.1.8.

Таблиця 1.8

Основні переваги та недоліки контрактного управління

Переваги

Контрактного управління для власника	Контрактного управління для оператора
<ul style="list-style-type: none"> керуюча компанія чи менеджер не володіє часткою майна; можливість вибору керуючої компанії; можливість інвестування в підприємство; отримання максимального прибутку; зменшений ризик банкрутства 	<ul style="list-style-type: none"> збільшення сфери впливу; збільшення доходів з мінімальними витратами; повна відсутність необхідності виплат власнику; відсутність фінансової відповідальності
Недоліки	
Контрактного управління для власника	Контрактного управління для оператора
<ul style="list-style-type: none"> повна фінансова відповідальність; необхідність виплати управлінській компанії; труднощі з достроковим розірванням договору. 	<ul style="list-style-type: none"> залежність від фінансового положення власника; обмеження доходу сумою управлінської винагороди; можливість не продовження контракту

Після підписання договору готельний оператор або залучена ним організація забезпечують необхідні роботи але перебудові готелі, поточну роботу у відповідність з власними корпоративними стандартами, а також під'єднує її до міжнародних мереж бронювання. У договорі вказується вартість управління готельним підприємством, яка зазвичай становить 3% від обороту або 10% від прибутку підприємства плюс платежі за бронювання та маркетинг. Всі експлуатаційні витрати несе власник готельного підприємства, а міжнародний готельний оператор отримує винагороду за свою роботу. Дана форма співпраці дозволяє створити оптимальний баланс-відповідальності і ризиків для кожної зі сторін, що беруть участь в договорі. [39, с. 28]

Подібна співпраця більш характерно для великих міжнародних операторів Європи, ніж для США. Договір на управління використовують інтегровані готельні

мережі, які керують окремими своїми членами за контрактом (наприклад, *Accor*), а також спеціалізовані керуючі компанії, які надають послуги різним готелям або навіть мереж (наприклад, *IntestateHotels & Resorts*).

Франчайзинговий договір. Франчайзинг являє собою форму ведення бізнесу, в складі якої міжнародний готельний оператор (франчайзер), що має право власності на торговельну марку, на основі угоди передасть готельному підприємству (франчайзі) право на ведення бізнесу за встановленими правилами. При цьому франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я готельного оператора, його марку і репутацію, продукт, маркетингові технології, експертизу і механізми підтримки. [23, с. 35]

В результаті франчайзі отримує можливість істотно підвищити результативність і ефективність своєї діяльності, але за надані можливості повинен внести первинний внесок франчайзеру або виплачувати йому щомісячні наступні суми. Суми цих внесків обмовляються у франчайзинговому договорі (контракті), як і інші умови, включаючи використання торгової марки тільки в період виплати щомісячних внесків, щорічні внески на маркетинг і просування, а також плата за підключення до системи бронювання. Таким чином, співпраця в формі франчайзингового договору є вигідною для обох сторін табл.1.9.

Таблиця 1.9

Основні переваги та недоліки ведення бізнесу за франчайзингом

Франчайзер отримує гарантований і стабільний дохід, звільняється від поточного ведення бізнесу, має можливість розширювати свою діяльність за іншими напрямками. Франчайзі отримує гарантію успішного виходу на ринок з використанням перевірених інструментів ведення бізнесу і маркетингу. Франчайзер отримує гарантований і стабільний дохід, звільняється від поточного ведення

<i>Переваги</i>	
Франчайзингу для франчайзі	Франчайзингу для франчайзера
<ul style="list-style-type: none"> • допомога в початковий період діяльності; • налагодженні маркетингово-комунікаційні відносини; • централізована система бронювання; • гнучка система знижок на придбання меблів, устаткування та інших товарів; • консультаційна підтримка на весь період діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> • глибоке проникнення на готельний ринок; • розширення бізнесу з мінімальними інвестиціями; • отримання додаткового доходу від виплат франчайзі
<i>Недоліки</i>	
Франчайзингу для франчайзі	франчайзингу для франчайзера
<ul style="list-style-type: none"> • необхідність в здійсненні фіксованих виплат франчайзеру; • необхідність дотримання стандартів, встановлених франчайзером; • можливість втрати іміджу у випадку незадовільної роботи 	<ul style="list-style-type: none"> • дохід обмежується тільки фіксованими виплатами від франчайзі; • ризик негативного іміджу у випадку недотримання франчайзі встановлених стандартів якості

бізнесу, франчайзі отримує гарантію успішного виходу на ринок з використанням перевірених інструментів ведення бізнесу і маркетингу.

В даний час великими готельними операторами, повністю або більшою мірою побудованими на принципах франчайзингу, є *Hilton*, *Accor*, *InterContinental*, *CarlsonRezidor*. Згідно з останніми рейтингами серед 500 компаній, які застосовують франчайзинг, лідируючі позиції займає цілий ряд найбільших готельних операторів.

Договір злиття і поглинання. Даний метод також може служити можливим варіантом вирішення виходу на міжнародні ринки. У процесі злиття зазвичай беруть участь дві або більше готельних компаній, які мають незначні відмінності за своїми розмірами і бажають об'єднати свої можливості з метою одержання синергічного ефекту у веденні бізнесу і вживаються при цьому маркетингові зусилля. При поглинанні більший готельний оператор викуповує контрольний пакет акцій іншої компанії або всю компанію повністю. [26, с. 64]

У договорі про злиття або поглинання повинні бути відображені умови реалізації сторонами певних процесів, в тому числі:

- обов'язки сторін по підготовці і проведенню реорганізації;
- повідомлення акціонерів про проведення загальних зборів, їх порядок денний, порядок прийняття рішень;
- права власників усіх типів акцій беруть участь;
- підстава і порядок зміни і розірвання договору, а також відповідальність сторін при порушенні його умов та ін.

Широке використання злиттів і поглинань в готельному бізнесі пояснюється його високою капіталоємністю, обмеженістю місць можливого розташування готелів, прагненням бути присутнім у великих містах і курортах. Прикладом є міжнародний готельний оператор *Hilton*, який придбав скандинавську мережу *Scandic*, 37 готелів якої були перейменовані в *Hilton*.

Accor купив дві готельні мережі з головними офісами в Гонконзі (*CenturyInternationalHotels* і *ZenithHotelsInternational*), 200 готелів яких в Східній Азії в даний час працюють під французькими назвами.

Слід зазначити, що в умовах загальної економічної кризи, готельні оператори не схильні ризикувати своїм капіталом. Вони вважають за краще здійснювати своє розширення за рахунок більш вигідних для них форм співпраці, якими є контракт на управління, а також модель *hub-and-spoke* (втулка і спиця), яка передбачає обережне географічне розширення за рахунок нового будівництва.

В кінці 90-х рр. минулого століття ця модель отримала теоретичне обґрунтування, практична суть якого полягала в тому, що великі промислові фірми групують навколо себе більш дрібний бізнес. Модель *hub-and-spoke* в даний час широко використовується транспортними, телекомунікаційними компаніями і в авіаперевезеннях. Розгляд можливих підходів до розширення готельного бізнесу на міжнародному ринку показує, що окремі готельні підприємства великих міжнародних операторів стали використовувати для цього модель *hub-and-spoke*. [29, с. 86]

У найбільших містах світу великими міжнародними готельними операторами створюються готельні підприємства високої категорії (чотири або п'ять зірок), а в найближчих менших містах - готелі меншою категорії (дві або три зірки). Як "хаба" можуть виступати не тільки великі міста, а й найбільші комерційні центри. Не виключено, що до "хабу" можуть бути приєднані готелю "спиці" в межах того ж міста.

Модель *hub-and-spoke* передбачає поступове проникнення готельних операторів на зарубіжні ринки. У великому місті країни проникнення готельний оператор на прикладі діяльності готелю високої категорії набуває цінного досвіду ведення бізнесу в умовах конкурентної боротьби, який може бути в подальшому поширений на інші регіони країни. Поступово поліпшується імідж центрального готелю за рахунок підвищення популярності марки і дотримання високого рівня стандартів діяльності.

Це дозволяє готельному оператору розширювати свою присутність в інших містах і областях даної країни шляхом підписання відповідних договорів про

співпрацю. В результаті такого розширення у великому місті може з'явитися регіональний офіс готельного оператора зі своїми структурами (відділ продажів, бронювання, маркетингу, тренінгу регіональних співробітників і ін.).

Використання даної моделі надає готельним операторам ряд конкурентних переваг, наприклад, можливість підписувати нові договори на співпрацю; знижувати витрати на закупівлю обладнання, управління та маркетинг, послуг аутсорсингу; навчати персонал з регіонів і т.д.

Дану модель географічного розширення своєї діяльності в даний час використовують такі великі міжнародні оператори як *Accor, Marriot, Hilton, Rezidor, InterContinental* і ряд інших. Однак деякі з них адаптують її відповідно до власних особливостями ведення бізнесу.

Великі міжнародні готельні оператори, маючи в своєму розпорядженні істотними фінансовими ресурсами, мають можливості будувати нові підприємства після отримання дозволу від місцевої влади, а в особливих випадках, обумовлених законодавством країни проникнення, такий дозвіл видається державними органами влади.

Вихід на міжнародні ринки з подібними проектами повинен супроводжуватися серйозними попередніми дослідженнями ринку цих країн, на основі яких з'являється можливість розробки маркетингової стратегії проникнення в конкретну країну з урахуванням принципів і положень міжнародного маркетингу. [37, с. 23]

Більшість міжнародних готельних операторів в умовах загальної економічної кризи вибирають тактику послідовного освоєння місцевих ринків, що включає:

- визначення найбільш сприятливих регіонів і країн світу;
- вибір способу присутності на ринку конкретної країни;
- визначення складу готельних продуктів, їх якості, безпеки і цін з урахуванням запитів споживачів даної країни;
- вибір каскадного освоєння ринку країни; розробку маркетингової політики, що включає комунікаційні заходи з зацікавленими

аудиторіями, просування готельних продуктів і їх збут, навчання персоналу;

- оцінку ефективності та перспективності діяльності в конкретній країні з урахуванням можливих ризиків.

Міжнародний готельний бізнес знаходиться під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, що встановлюють залежність ефективності функціонування бізнесу від його міжнародної конкурентоспроможності.

Сучасний готельний ринок характеризується високою пропозицією та постійними коливаннями попиту на готельні послуги, залежністю від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів, високою ступіню конкуренції.

Для виходу на міжнародний ринок, передусім, оператору необхідно визначитися з майбутньою географічною репрезентативністю своїх брендів на світовому ринку готельних послуг.

Моніторинг обраного ринку повинен включати такі елементи: цільовий аналіз ринку; аналіз попиту, правової бази, політичних факторів; соціально-економічний аналіз країни; дослідження генезису діяльності конкурентів на обраному ринку.

Для виходу на міжнародний ринок, передусім, оператору необхідно визначитися з майбутньою географічною репрезентативністю своїх брендів на світовому ринку готельних послуг, при цьому оператору варто врахувати низку факторів, які будуть впливати безпосередньо на інвестиційну привабливість у обраній країні(табл. 1.10)

Таблиця 1.10

Фактори впливу при виході національного оператора на міжнародний ринок

Фактор	Складові факторного впливу
	Зовнішні
Інвестиційна привабливість країни	Динаміка ВВП; динаміка валютного курсу; рівень попиту послуги; динаміка фондових індексів; рівень ставок банківського кредитування; податкове оточення; динаміка та

	структура закордонних інвестицій в економіку країни
Інвестиційна привабливість галузі	Прибутковість галузі (прибутковість активів, прибутковість власного капіталу підприємств, прибутковість реалізованої продукції); перспективність розвитку галузі
Інвестиційна привабливість регіону	Рівень загальноекономічного розвитку; рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону; демографічна характеристика регіону; рівень розвитку ринкових відносин
Внутрішні (при виборі діючого підприємства готельного господарства)	
Спеціалізація	Ринкова ніша; потенціал розширення кола споживачів; частка ринку спеціалізованих закладів
Стан матеріально-технічної бази	Забезпеченість основними фондами; відповідність обсягу та структури матеріально-технічної бази спеціалізації закладу;
Кадрове забезпечення	Рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу; відповідність кількості та структури кадрів спеціалізації і розмірам закладу; рівень менеджменту; організаційна структура управління
Маркетингові комунікації	Наявність маркетингової стратегії, цінової політики, рекламної політики, акційної політики, інформаційної політики
Гудвіл	Наявність ліцензій, прав, патентів; імідж; ділова репутація; наявність веб-сайта в мережі інтернет
Фінансово-майновий стан	Рівень прибутковості, платоспроможності, ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості; рівень фінансового та комерційного ризику

Група ЕСТА присутня на готельному ринку України з 2004 року. На сьогоднішній день компанія є власником двох 5-зіркових готелів - членів асоціації "The Leading Hotels of the World": «Донбас Палас» у Донецьку (тимчасово не контролюється) і бутик-готель «Опера» в Києві. Група ЕСТА також надає консультаційні послуги зі створення та експлуатації готелів.

Сучасна будівля готелю готелю «Опера» складається з трьох об'єднаних між собою будівель, одна з яких є історичною пам'яткою. Менеджмент готелю називає стиль будівлі «Опери» - «київським бароко». Готель відкрився 20 грудня 2006 року в

центрі Києва, за формою власності готель «Опера» є товариством з обмеженою відповідальністю. Базова характеристика готелю зазначена у табл.1.11.

Проживаючим в готелі надається стандартний набір послуг: бізнес-центр, конференц-зали, італійський ресторан Teatro, бар Lobby Lounge, фітнес-клуб та SPA-центр Diva, два бутики з ексклюзивними аксесуарами. Номерний фонд складає 140 номерів різних категорій.

Таблиця 1.11

Базова характеристика готелю «Опера»

№	Назва статті	Характеристика
1.	Назва готелю	«Опера»
2.	Поштова адреса	вул.Б.Хмельницького,53, м. Київ Україна
3.	Контактний телефон	+380(44)537 45 00
4.	Факс, електронна пошта	Факс: +380(44)2798772
5.	Підпорядкованість	Еста Холдінг (СКМ)
6.	Форма власності, юридична адреса	ТОВ «ІНТЕРН» 07400, Київська обл., м.Бровари, вул. Хмельницького Богдана, 1. Ідентифікаційний код ЮО: 24738911 Основний вид економічної діяльності: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення

Закінчення табл. 1.11

Основний вид економічної діяльності: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення		
Інституційний сектор економіки за КІСЕ: нефінансові корпорації під іноземним контролем		
7.	Структура управління	функціональна
8.	Місце розташування	Центр міста
9.	Відстань від засобів прибуття/відбуття	Від аеропорту – 40 км Залізничного вокзалу – 5 км
10.	Засоби сполучення	Метро, таксі, авто готелю
11.	Тип розміщення	Готельний
12.	Споруда готелю	Індивідуальний історичний пам'ятник

13.	Дата введення в експлуатацію	20 грудня 2006 рік.
14.	Кількість поверхів	8 поверхів (137 номерів/ 253 місця)
15.	Рівень комфорту	(кількість «зірок»)* * * * *
16.	Дата сертифікації	11.07.14; Сертифікат відповідності UA9.035.01161-14
17.	Специфіка готелю: Бутік-готель	Бізнес – готель: орієнтація на бізнес-туристів, корпорантів
19.	Рівень завантаження, середньорічний %	близько 70%

Місія готелю: надавати унікальний готельний продукт та персоніфікований сервіс з увагою до кожної деталі, на постійні основі, відповідаючи останнім світовим тенденціям

Сучасні бізнес – мандрівники гідно оцінюють всі надані в готелі зручності, а саме великі столи з портативним телефоном, багато-контактні AV роз'єми і 32-дюймові плазмові телевізори.

Стандартні кімнатиготелю Twin, King і Queen відкривають широкий вибір для розміщення гостей. У кожному номері є кондиціонер, Wi Fi Інтернет, підігрівши підлог у ванних кімнатах, супутникове ТВ, міні-бар і пряма телефонна лінія.

Тематичні номери-люкс були оформлені в стилі найвідоміших світових оперних творів: Російському, Італійському, Французькому, Єгипетському, Американському, Марокканському і Японському. Кожен з них представляє багату культуру цих країн.

Класифікація номерів, їх особливості та тарифний план висвітлені у табл. 1.12.

Всі нижчезгадані ціни розраховані в Євро (розрахунок проводиться в українських гривнях за комерційним курсом продажу валют за номер) за одну ніч перебування та включають в себе наступні послуги:

- Безкоштовне підключення до безпроводного інтернету;
- Вільне відвідування тренажерного залу та аква-зони;
- безкоштовне паркування;
- Туристичний збір 1% оплачується додатково;

- Сніданок в ресторані «Театро», з 6:30 до 11:00 ранку, оплачується додатково –20 Євро на особу;
- Вартість додаткового ліжка в номері складає 50 Євро за ніч.
- Також готель надає послуги пральні та хімчистки;
- Цілодобове обслуговування в номерах, консьєрж-сервіс, обмін валют.

Також в готелі надається комплекс послуг конференц-сервісу. Конференц-хол "Симфонія" і "Маестро" можуть прийняти у своїх стінах до 300 гостей, а також можуть бути розділені на окремі зали. Кожен зал оснащений усією необхідною аудіо- та відеотехнікою. У залах можливі різні варіанти розсадження гостей, що забезпечує успішну організацію і проведення як приватної прес-конференції, так і великого міжнародного семінару.

Конференц-зал Бізнес-лаунж -підходить як для ділових зустрічей, так і неформальних корпоративних презентацій, коктейльних вечірок і приватних обідів. Бізнес-центр пропонує своїм гостям наступні послуги: ксерокс, факс, телефонні послуги, ламінування, чорно-білий та кольоровий друк, сканування, набір тексту, брошурування, перекладацькі послуги та безкоштовний доступ до високошвидкісного Інтернету.

Таблиця 1.12

Класифікація номерного фонду готелю «Опера»

Класифікація номерів	Площа, м ²	Опис готельного номеру, додаткові переваги	Тариф робочих днів (пн-чт), без сніданку, євро		Тариф вихідних днів (пт-нд), без сніданку, євро	
			1 ос.	2 ос.	1 ос.	2 ос.
Тип розміщення (одномісне, двомісне)			1 ос.	2 ос.	1 ос.	2 ос.
Номер стандарт та одномісний номер	20-29	відкривають широкий вибір для розміщення гостей, у кожному номері є кондиціонер, Wi-Fi та провідний Інтернет, підігрів підлоги у ванних кімнатах, супутникове ТВ, сейф, міні-бар і пряма телефонна лінія; безкоштовні приналежності	250	270	200	220

		для приготування чаю і кави; косметичні засоби.				
Номер Покращений	22-37	окрім переваг стандартної кімнати, мають більший розмір та зону відпочинку	300	320	250	270
Однокімнатний тематичний люкс (марокканський, французький)	45	кімната-студія, поєднана в одну кімнату спальня та вітальня, в кожній кімнаті є каво-машина для самостійного приготування кави	520	540	470	490
Двокімнатний тематичний люкс (японський, італійський, египетський, російський, американський)	63-65	окрема спальня та вітальня, в кожному номері, окрім переваг стандартної кімнати, є каво-машина для самостійного приготування кави, та привітальні частування для гостей	620	640	570	590

Діяльність готелю «Опера» визначається його організаційною структурою, що закладає основу моделі управління готельним підприємством. Готельне підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Організаційна структура управління готелем «Опера» зображена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Організаційна структура ТОВ «Інтерн» (готель «Опера»)

В главі управління стоїть генеральний директор, наступну ланку займає позиція операційного менеджера, що займається управлінням функціональною діяльністю готелю. В розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з начальників функціональних підрозділів (департаментів). До того ж, всі працівники готелю поділені на грейди за рівнем участі в управлінні підприємством: грейд А – керівники вищої ланки; грейд В – начальники функціональних підрозділів; грейд С – менеджери середньої ланки; грейд D – фахівці; грейд Е – робочий персонал.

Висновки до розділу 1

Міжнародний готельний бізнес знаходиться під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, що встановлюють залежність ефективності функціонування бізнесу від його міжнародної конкурентоспроможності. Сучасний готельний ринок характеризується високою пропозицією та постійними коливаннями попиту на готельні послуги, залежністю від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів, високою ступіню конкуренції.

Для виходу на міжнародний ринок, передусім, оператору необхідно визначитися з майбутньою географічною репрезентативністю своїх брендів на світовому ринку готельних послуг. Моніторинг обраного ринку повинен включати такі елементи: цільовий аналіз ринку; аналіз попиту, правової бази, політичних факторів; соціально-економічний аналіз країни; дослідження генезису діяльності конкурентів на обраному ринку.

Оскільки економічне середовище діяльності готелів у кожній країні зумовлене специфікою законодавства, оператору варто врахувати низку факторів, які будуть впливати безпосередньо на інвестиційну привабливість у обраній країні.

Алгоритм виходу національного оператора на міжнародний ринок, згідно з яким першочерговою задачею для оператора буде моніторинг стану готельного ринку, що й визначить привабливість і доцільність виходу на обраний регіон. При позитивних результатах проводиться аналіз правової та політичної бази, програм розвитку галузі та регіону, ознайомлення з умовами іноземного інвестування (при наявності). За сприятливих умов розпочинається вивчення потенційного конкурентоспроможного середовища, щоб визначити доцільність функціонування на обраному ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА" НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

2.1. Економічна оцінка діяльності готелю «Опера»

Основою проведення економічного аналізу є визначення його організаційних характеристик, структури номерного фонду, динаміки попиту на готельні послуги, аналіз рівня завантаження та цінової політики, показників ревеню-менеджменту готелю.

Номерний фонд готелю «Опера» складає 140 номерів різних категорій (класік, стандарт, покращений, однокімнатний та двокімнатний люкс).

Класифікація номерів, їх особливості та тарифний план висвітлені у табл. 2.2. Всі нижчезгадані ціни розраховані в Євро (розрахунок проводиться в українських гривнях за комерційним курсом продажу валют за номер) за одну ніч перебування та включають в себе наступні послуги: безкоштовне підключення до безпроводного інтернету, вільне відвідування тренажерного залу та аква-зони, безкоштовне паркування, уристичний збір 1% оплачується додатково, сніданок в ресторані «Театро», з 6:30 до 11:00 ранку, оплачується додатково –20 Євро на особу; вартість додаткового ліжка в номері складає 50 Євро за ніч.

Дані свідчать, що за останні 3 роки просліджується тенденція до зростання завантаження готелю, зростання доходу (дохід готелю від реалізації номерного фонду в 2017 році склав 3 444 846 дол.США, що на 225 447 дол.США (6,5%) більше попередніх років) але при цьому середній тариф за продану кімнату ADR зменшується.

В загальному розумінні дані показники свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

Класифікація номерів та тарифний план готелю «Опера» 5*

Класифікація номерів	Площа, м ²	Тариф робочих днів (пн-чт), без сніданку, євро		Тариф вихідних днів (пт-нд), без сніданку, євро	
		1 ос.	2 ос.	1 ос.	2 ос.
Тип розміщення (одномісне, двомісне)		1 ос.	2 ос.	1 ос.	2 ос.
Номер стандарт та одномісний номер	20-29	250	270	200	220
Номер Покращений	22-37	300	320	250	270
Однокімнатний тематичний люкс (марокканський, французький)	45	520	540	470	490
Двокімнатний тематичний люкс (японський, італійський, єгипетський, російський, американський)	63-65	620	640	570	590

Для підтримання конкурентної позиції готелю «Опера» та з метою отримання найбільшого прибутку споживачам готельних послуг надаються не лише послуги розміщення та харчування, але і великий спектр додаткових і супутніх послуг. При цьому, прибуток готелю від реалізації додаткових послуг формується в аутлетах –

точках роздрібної торгівлі. В табл. 2.2 зображено систему аутлетів готелю «Опера» та додаткових послуг, що в них надаються.

Таблиця 2.2

Аутлети готелю «Опера» та асортимент додаткових послуг, що надаються

Аутлет готелю	Час роботи	Послуги, що надаються
1. Відділ прийому та розміщення гостей / Reception	24/7	Послуги консьєржа Банкомат на території готелю Камера зберігання багажу Послуги квиткової каси Туристичне бюро Пункт обміну валют Цілодобова стійка реєстрації гостей
2. Консьєрж / Concierge	07:00 - 23:00	Квитки для відвідування визначних місць Прокат автомобілів; Квитки на громадський транспорт Екскурсія або урок про місцеву культуру Велосипедні екскурсії; Піші екскурсії Доставка преси; VIP-послуги
3. Бізнес-центр / Businesscentre	24/7	Факс/ксерокопіювання, друк, зшивання, ламінування Бізнес-центр, конференц-зали
4. Транспортне обслуговування	24/7	Послуги трансферу, (бізнес, преміум. економ клас), аренда авто з водієм, обслуговування у VIP-залі терміналу D аеропорту Бориспіль
5. СПА центр / DivaSPA	09:00 - 21:00	Пакети послуг спа / велнес Спа-лаунж/зона для релаксації Масаж, оздоровчі процедури для волосся та тіла, оздоровчий спа-центр, солярій
6. Тренажерний зал	24/7	Роздягальня з шафками, фітнес, фітнес центр, сауна
7. Ресторан Teatro	06:30 - 23:00	06:30 - 11:00 Сніданок (Буфетна лінія) 12:00 - 15:00 Обід / Lunch(пн-пт, Буфетна лінія) 16:00 - 23:00 A-la-cardmenu
8. Бар / LobbyLoungeBar	07:00 - 01:00	Їжа, алкогольні та безалкогольні напої, сигарне меню
9. Обслуговування номерів (RoomService)	24/7	Цілодобове обслуговування в номерах (їжа, алкогольні та безалкогольні напої)

Для проведення економічної оцінки діяльності готелю необхідно проаналізувати рівень завантаження номерного фонду, що є показником величини попиту на готельні послуги підприємства. Динаміка завантаження номерного фонду готелю «Опера» зображена на рис. 2.1.

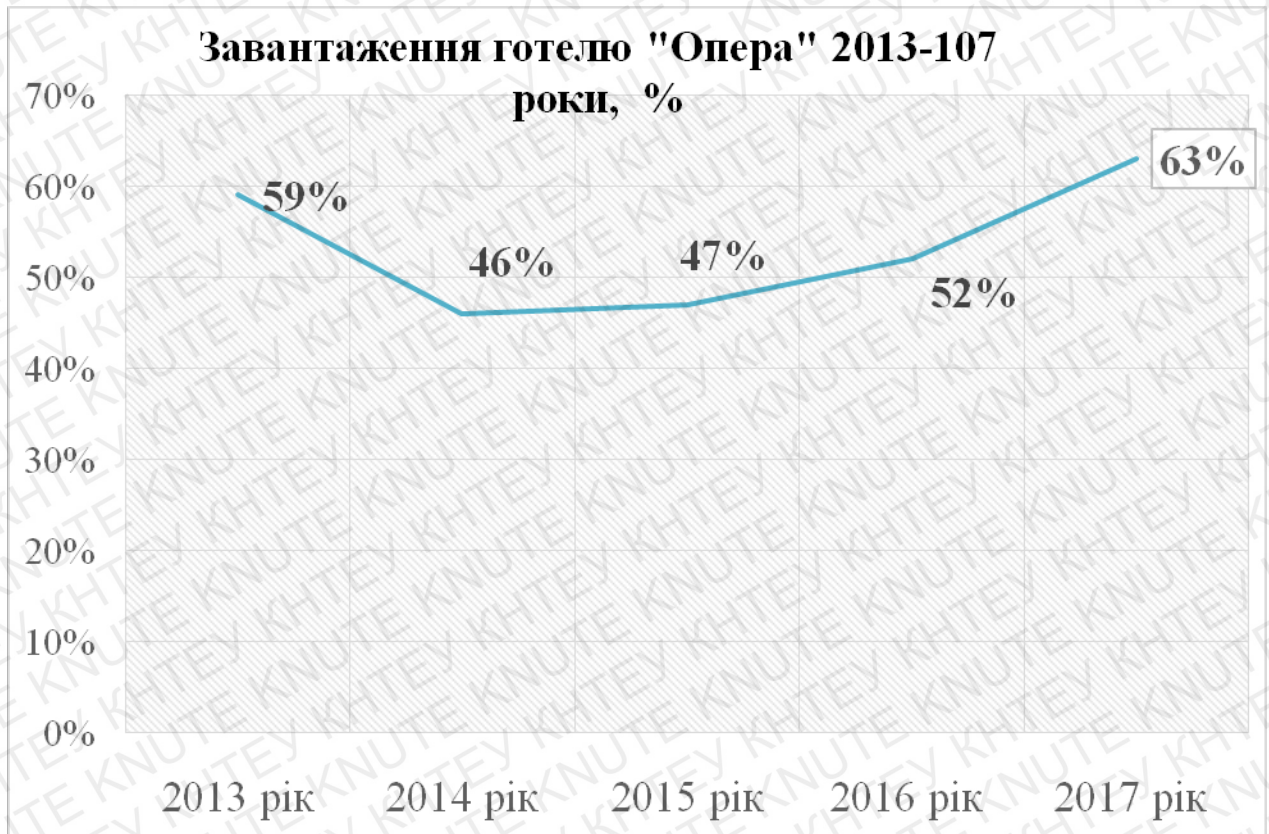


Рис. 2.1. Динаміка завантаження номерного фонду готелю «Опера»

Показник завантаження номерного фонду готелю «Опера» починаючи з 2015 року має зростаючий характер, що є наслідком впровадження ефективної цінової політики, сезонних тарифів та спеціальних корпоративних тарифів для компаній. Підвищення середньорічного рівня завантаження до 63% говорить про відновлення попиту на послуги готелю.

Наступним етапом, нашу думку, є аналіз основних показників операційної діяльності готелю протягом останніх років. Діяльність готелю "Опера" проаналізовано за динамікою завантаження номерного фонду, зміни доходу від реалізації номерного фонду та показника ADR(середній тариф на кімнату) табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності готелю "Опера" за 2016-18 роки

Показник	2015	2016	2017	Абсолютний приріст 2016/2017
1. Room Revenue (дохід від реалізації номерного фонду), дол. США	2 919 636	3 145 083	3 444 846	+ 299 763
2. Occupancy, % (завантаження)	49%	52%	62%	+10%
3. Average Room Rate (середній тариф), дол. США	124	122	119	-3
4. Показник RevPAR готелю «Опера»	65,06	72,21	73,15	1,06

Головними умовами зростання ефективності діяльності національних готелів на міжнародному готельному ринку в даному випадку є збільшення доходу від реалізації номерного фонду через збільшення ADR та рівня завантаження, а також підтримання лояльності з постійними споживачами готельних послуг та заохочення нових, співпраця з глобальними системами бронювання.

Сукупний дохід готелю «Опера» в 2017 році склав 4 786 637 дол. США, при цьому 71% складає прибуток від реалізації номерного фонду, прибуток від діяльності відділу їжі та напоїв складає 26,6% сукупного доходу, спа та велнес-центр – 0,5%.

Динаміка змін сукупного доходу готелю, доходу готелю від реалізації номерного фонду, від діяльності різних стратегічних одиниць бізнесу (відділ

прийому та розміщення споживачів готельних послуг, відділ їжі та напоїв, спа та велнес-центр, пральня та інші) зазначена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка доходу від основної діяльності готелю «Опера» підрозділами 2013-2018 р. , дол. США

Дохід від діяльності, дол.США	2013	2014	2015	2016	2017
Відділ прийому та розміщення споживачів готельних послуг	4 902 714	3 600 050	2 919 636	3 145 083	3 444 846
Відділ їжі та напоїв	2 249 803	1 694 075	1 271 405	1 286 742	1 276 778
Спа та велнес-центр	240 957	62 413	23 825	16 736	16 833
Пральня	48 544	49 636	30 877	29 290	30 832
Інші	220 980	52 710	18 055	22 964	17 348
Всього дохід	7 674 854	5 464 515	4 263 797	4 500 815	4 786 637

Аналізуючи дані показники, можна зробити висновок, що доцільним є вдосконалення процесу надання додаткових послуг, розширення асортименту додаткових послуг, посилення маркетингової політики збуту додаткових послуг готелю.

В 2017 році сукупний дохід готелю склав 4 786 637 дол. США, при цьому 71% з цього складає прибуток від реалізації номерного фонду, 29% - від реалізації додаткових послуг готелю.

Для економічної діагностики готелю потрібно проаналізувати зовнішнє середовище діяльності – рівень завантаження та показники ADR та RevPAR (табл.2.5.)

Таблиця 2.5

Динаміка рівня завантаженості готелю «Опера» та конкурентів

Завантаження готельного ринку (сегмент 5*-готелів) за 2017 рік							
Період, місяць	Поточний рік		Попередній рік		Відносний приріст, %		Абсол. приріст
	Prop	Comp	Prop	Comp	Prop	Comp	
Січень 2017	40,5	35,4	24,0	24,0	68,5	47,8	14,1
Лютий 2017	40,7	38,8	50,4	37,5	-19,1	3,4	-21,8
Березень 2017	52,8	45,2	54,5	36,0	-3,2	25,7	-23,0
Квітень 2017	73,2	48,9	64,3	37,0	13,7	32,2	-13,9
Травень 2017	70,2	54,3	53,8	38,4	30,5	41,3	-7,6
Червень 2017	66,2	46,4	45,1	37,1	46,9	25,1	17,4
Липень 2017	68,3	41,9	51,1	35,6	33,7	17,6	13,7
Серпень 2017	65,8	35,0	54,0	32,1	21,8	8,8	11,9
Вересень 2017	77,9	56,6	74,9	49,5	4,1	14,4	-8,9
Жовтень 2017	74,2	52,9	65,2	43,5	13,9	21,7	-6,4
Листопад 2017	65,6	46,4	47,2	42,2	39,0	9,9	26,5
За весь період	63,5	45,6	53,1	37,5	19,6	21,7	-1,8
Конкурентний набір: Hyatt Kiev, Radisson Kiev, InterContinental, Premier Palace, Fairmont, Hilton.							

За проведеним аналізом, дохід від реалізації номерного фонду у 2017 р. порівняно з 2013 знизився з 4904 тис. дол. США до 3445 тис. дол. США, найменший показник доходу визначається у 2015 р., але після 2016 року збільшилась кількість внутрішніх та зовнішніх туристів та дохід готелю почав зростати. За прогнозами, загальний прибуток готелю у 2018 році складе 5 379 701, при цьому прибуток від реалізації номерного фонду складе 74% загального прибутку готелю.

Найбільший прибуток готель «Опера» мав за перші роки існування, попит на готельні послуги був великим, як і ціна, адже сновний сегмент споживачів готельної послуги складала бізнес-туристи. Наступні роки характеризувались скороченням

попиту внаслідок воєнно-політичної ситуації країні, і лише з 2016 почалось відновлення попиту на українському ринку готельних послуг і прибуток готелів виріс.

2.2. Особливості та передумови виходу готелю «Опера» на міжнародний ринок

Вибір цільового ринку готельним підприємством може бути проведений на основі:

- визначення потенціалу сегмента ринку. Підприємство має оцінити чисельність споживачів на даному сегменті, передбачуваний обсяг продажів продуктів і послуг протягом року, виявити можливість збільшення прибутку в перспективі, визначити достатність ресурсів для освоєння сегмент;
- оцінки доступності сегмента ринку. Підприємству слід оцінити можливість виведення на ринок і просування своїх продуктів на даному сегменті. При цьому використовується інформація про діючі заборони і обмеження на даному ринку, особливостей вимог споживачів до якості і безпеки продуктів, обмеженості сервісних мереж і каналів збуту і т.д. ;
- оцінки суттєвості сегмента. Підприємство встановлює, наскільки реально виділену групу споживачів можна розглядати як сегмента, і визначає стійкість даної групи споживачів по об'єднуючим їх ознаками;
- аналізу можливості освоєння сегмента ринку. Підприємство оцінює ризики виходу на ринок на основі підсумовування оцінок різних факторів з певними вагами; встановлює можливих конкурентів в сьогоденні і майбутньому; проводить аналіз, встановлює свої ключові фактори успіху па даному ринку; визначає можливу реакцію конкурентів на появу на ринку нового підприємства, включаючи їхні дії у відповідь; визначає прибутковість сегмента шляхом прогнозування економічної ефективності роботи підприємства на даному сегменті ринку. Показники ADR середньої ціни за номер/ніч в готелі 'Опера' та конкурентів зазначені у табл.2.6

Таблиця 2.6

Показники ADR середньої ціни за номер/ніч в готелі 'Опера' та конкурентів

<i>Показник ADR середньої ціни за номер/ніч(сегмент 5*-готелів) за 2017 р.</i>							
Період, місяць	Поточний рік		Попередній рік		Відносний приріст, %		Абсол. Приріст
	Prop	Comp	Prop	Comp	Prop	Comp	
Січень 2017	113,86	152,00	132,85	167,07	-14,3	-9,0	-5,8
Лютий 2017	122,00	155,54	131,23	170,57	-7,0	-8,8	1,9
Березень 2017	115,71	153,66	137,03	171,24	-15,6	-10,3	-5,9
Квітень 2017	114,98	161,41	134,24	173,24	-14,3	-6,8	-8,1
Травень 2017	126,77	172,63	139,58	170,53	-9,2	1,2	-10,3
Червень 2017	123,53	164,06	129,95	167,38	-4,9	-2,0	-3,0
Липень 2017	119,87	166,24	122,28	169,48	-2,0	-1,9	-0,1
Серпень 2017	123,75	168,03	116,31	170,65	6,4	-1,5	8,1
Вересень 2017	133,03	166,04	137,27	173,89	-3,1	-4,5	1,5
Жовтень 2017	125,61	168,92	129,16	163,93	-2,7	3,0	-5,6
Листопад 2017	128,55	169,45	120,05	166,09	7,1	2,0	4,9
За весь період	123,14	164,02	130,27	169,51	-5,5	-3,2	-2,3
Конкурентний набір: Hyatt Kiev, Radisson Kiev, InterContinental, Premier Palace, Fairmont, Hilton.							

Вибір маркетингової стратегії охоплення ринку. Після того, як підприємство провело вибір цільового ринку, йому необхідно розробити стратегію охоплення ринку. На цій стадії зазвичай виділяють наступні можливі стратегії: недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг і концентрований маркетинг.

При стратегії недиференційованого маркетингу готельне підприємство взагалі не використовує сегментацію ринку, а спрямовує свої зусилля на потреби всіх можливих клієнтів. Комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) розробляється для всього контрольованого ринку. При цьому основним завданням підприємства є охоплення

найбільшої кількості споживачів шляхом масованої реклами, спрямованої на утримання постійних і придбання нових споживачів.

Переваги використання даної стратегії полягають в низьких витратах на стандартизовані продукти; економії на маркетингу, включаючи рекламу; зниженні витрат на навчання і тренінг персоналу.

До недоліків даної стратегії слід віднести високий рівень конкуренції (багато підприємств використовують дану стратегію), труднощі створення продукту, що користується високим попитом у більшості покупців на готельному ринку.

Стратегія недиференційованого маркетингу знаходить застосування, коли готельне підприємство виробляє однотипний продукт; споживачі не відрізняються специфічними вимогами і однаково реагують на маркетингові пропозиції компанії.

При *диференційованій стратегії маркетингу* готельне підприємство також намагається охопити якомога більше споживачів, але за рахунок розподілу ринку на певні сегменти. Для кожного сегмента ринку розробляється свій конкретний продукт або його модифікація, а також відповідна маркетингова програма, з використанням тих інструментів, які найкраще впливають на споживачів конкретного сегмента.

Перевага використання даної стратегії полягає в тому, що вона дозволяє готельному підприємству обслуговувати порівняно велика кількість споживачів, що, безсумнівно, призводить до зростання обсягів продажів і прибутку. Однак підприємство змушене докладати додаткові зусилля на врахування потреб та інтересів клієнтів кожного обслуговується сегмента ринку, випускати на ринок відповідну кількість продуктів, розробляти кілька комплексів маркетингу. Це вимагає значно більших витрат, ніж при стратегії недиференційованого маркетингу. Тому готельне підприємство повинно ретельно аналізувати свої ресурсні можливості при застосуванні даної стратегії. Крім того, воно повинно враховувати своє конкурентне середовище, яке може суттєво вплинути на займану частку ринку в кожному сегменті. Показник RevPAR виручки номерного фонду за один номер зазначено у табл.2.7.

Таблиця 2.7

Показник RevPAR виручки номерного фонду за один номер

<i>Показник RevPAR виручки номерного фонду за один номер (сегмент 5*-готелів) за 2017 р.</i>							
Період, місяць	Поточний рік		Попередній рік		Відносний приріст, %		Абсол. Приріст
	Prop	Comp	Prop	Comp	Prop	Comp	
Січень 2017	46,10	53,85	31,92	40,06	44,4	34,4	7,5
Лютий 2017	49,70	60,35	66,09	63,98	-24,8	-5,7	-20,3
Березень 2017	61,07	69,48	74,68	61,58	-18,2	12,8	-27,5
Квітень 2017	84,13	78,97	86,36	64,13	-2,6	23,1	-20,9
Травень 2017	88,97	93,69	75,04	65,48	18,6	43,1	-17,1
Червень 2017	81,78	76,06	58,58	62,05	39,6	22,6	13,9
Липень 2017	81,92	69,59	62,48	60,31	31,1	15,4	13,6
Серпень 2017	81,43	58,75	62,86	54,86	29,6	7,1	21,0
Вересень 2017	103,67	94,00	102,75	86,08	0,9	9,2	-7,6
Жовтень 2017	93,18	89,29	84,15	71,23	10,7	25,3	-11,7
Листопад 2017	84,28	78,65	56,62	70,15	48,8	12,1	32,8
За весь період	78,20	74,83	69,19	63,54	13,0	17,8	-4,0
Конкурентний набір: Hyatt Kiev, Radisson Kiev, InterContinental, Premier Palace, Fairmont, Hilton.							

При *концентрованої стратегії маркетингу* готельне підприємство намагається закріпитися спочатку на одному, а потім і на декількох невеликих сегментах ринку, в повному обсязі освоєних конкурентами, і зайняти на них максимально велику ринкову частку. Ця стратегія найбільш підходить підприємствам з обмеженими ресурсами, а також для компаній, що знаходяться в сильному конкурентному оточенні. При цьому розробляється один комплекс маркетингу для всіх контрольованих сегментів ринку.

Використовуючи цю стратегію, готельні підприємства за рахунок свого іміджу і кращого знання споживачів домагаються сильної ринкової позиції на обслуговуваних сегментах ринку. При цьому підприємства скорочують свої оперативні витрати за рахунок спеціалізації виробництва, а також витрати на розподіл і просування продуктів. У той же час дана стратегія є досить ризикованою, оскільки обраний сегмент ринку може в будь-який момент скоротитися за рахунок освоєння його з'явилися новими сильними конкурентами. Тому готельні підприємства вважають за краще освоювати кілька можливих сегментів, щоб втрата одного була компенсована за рахунок розширення продажів на інших.

Необхідно провести сегментацію ринку і розробити стратегію охоплення ринку на прикладі готелю "Опера". Аналіз результатів проведеного маркетингового дослідження показав, що найбільш істотними ознаками сегментації клієнтів є соціально-демографічні, включаючи вік клієнтів, їх стать, рівень доходу, рід занять, споживчі переваги. Потім за допомогою методів перехресної угруповання п типологічного аналізу встановлено взаємозв'язок між виділеними ознаками і виявлені найбільш виразні групи клієнтів. При цьому розглядалися залежності між кожним ознакою (віком, рівнем доходу, родом занять) і іншими. Аналіз клієнтів готелю на основі соціально-демографічних ознак допоміг виділити групи сегментів, але не показав їх відмінності в побажаннях і перевагах. Тому наступним етапом дослідження було встановлення особливостей попиту на готельні послуги виявлених сегментів споживачів шляхом встановлення залежності між рівнем доходів і споживчими перевагами клієнтів.

Вивчивши в сукупності психоповеденческіе і соціально-демографічні ознаки клієнтів, є можливість описати профілі наявних сегментів.

Перший сегмент - "Вимогливий". Рівень доходу його представників вище середнього. При проживанні в готелі для них найбільш важливою послугою є організація харчування. У питанні оформлення інтер'єру в рівній мірі віддають перевагу вільному і класичного стилю. Відмінною рисою даного сегмента є те, що

вони пред'являють підвищені вимоги до комплексу послуг, вважаючи, що все в роботі готелю необхідно удосконалити. Цей сегмент представлений найширше (40%), в основному це чоловіки (90.9%) у віці від 30 до 50 років, що займають керівні пости або є підприємцями.

Другий сегмент - "Лояльний". Клієнти середнього рівня доходу. Їм важливо, щоб в готелі надавалися послуги але організації харчування і розваги гостей. Вони віддають перевагу вільному стилю оформлення інтер'єру. У числі першочергових напрямків щодо вдосконалення діяльності готелю вони назвали розширення комплексу додаткових послуг. Це досить великий сегмент (26,7%), в якому переважають чоловіки у віці від 30 до 50 років, що займаються різним 11 видів і діяльності виз и юсті.

Третій сегмент - "Елітний". Представлений клієнтами, що мають найвищий рівень доходу. В рівній мірі значущими для них є такі послуги, як сауна, басейн, організація харчування і розваги. Найбільш прийнятний для них при оформленні інтер'єру класичний і екстравагантний стилі. Однаковою мірою необхідними напрямками вдосконалення роботи готелю вони назвали всі запропоновані напрямки, крім матеріально-технічної бази комплексу. Чоловіки становлять в даному сегменті 80%, середній вік понад 50 років, як правило, це керівники високого рівня.

Четвертий сегмент - "Економний". Відмінною особливістю цього сегмента є те, що для нього важливо тільки один напрямок вдосконалення діяльності готелю - розробка гнучкої системи оплати послуг. Також для них має значення надання послуги з організації харчування. В оформленні інтер'єру перевага віддається класичному стилю.

П'ятий сегмент - "Реально оцінює". Цей сегмент самий нечисленний - всього 6.6%. На думку гостей, які увійшли до цієї групи, в готелі необхідно розширювати комплекс послуг, що надаються і оновлювати матеріально-технічну базу. Вони віддають перевагу вільному і романтичний стилі. Найбільш значущим напрямком

але вдосконалення діяльності готелю назвали необхідність наявності в готелі послуг додаткового харчування. Даний сегмент становлять чоловіки у віці до 50 років, які займаються підприємництвом і іншими видами діяльності.

Аналіз наведених сегментів ринку по їх потенціалу, доступності, суттєвості і можливості освоєння дозволив виробити рекомендації готелю "Опера" вибрати свій цільовий ринок, що включає три перших сегмента, і використовувати стратегію диференційованого маркетингу (табл. 2.8.)

Таблиця 2.8.

Стратегія диференційованого маркетингу готелю "Опера"

Етап дослідження	Зміст етапу дослідження
1. Розробка концепції дослідження	
1.1. постановка мети	Основною метою є виділення серед безлічі клієнтів досить однорідних груп, що пред'являють приблизно однакові вимоги до процесу обслуговування, асортименту та якості послуг
1.2. Постановка основних задач	<ol style="list-style-type: none"> 1) Визначити ознаки сегментації клієнтів готелю "Опера". 2) Виділити сегменти споживачів на основі найбільш суттєвих ознак; 3) Оцінити виділені сегменти з точки зору їх привабливості і вимог до комплексу маркетингу компанії; 4) Визначити цільовий ринок фірми

Продовження табл. 2.8.

2. Чітке визначення об'єкта	Основна робоча гіпотеза дослідження полягає в тому, що клієнти готель "Опера" пред'являють різноманітні вимоги до комплексу послуг, що надаються. Найбільш часто в готелі зупиняються клієнти, які відвідують місто Київ з діловою метою. Але для збільшення завантаження готелю на розширення його діяльності необхідно освоювати й інші ринкові сегменти, використовуючи при цьому стратегію диференціації
3. Визначення джерел інформації	У процесі дослідження використовується первинна маркетингова інформація - дані вибіркового обстеження гостей готелю " Опера"
4. Методи збору первинної інформації	Письмове опитування за допомогою спеціально розробленої анкети. Анкетне опитування здійснюється в ході вибіркового обстеження. Обсяг вибірки 120 осіб

5. Методи обробки і аналізу отриманої інформації	Дані анкетного опитування оброблені за допомогою комп'ютерних технологій, з подальшим використанням статистичних методів угруповання і типологізація, багатовимірної класифікації
6. Прогнозований результат дослідження	В результаті дослідження повинні бути отримані окремі сегменти клієнтів, які пред'являють досить однорідні вимоги і мають загальні ознаки
7. Розробка висновків і рекомендацій	Висновки повинні полягати у виділенні основних сегментів готелю "Опера" та їх вимог до подальшої стратегії розвитку підприємства
8. Термін і період дослідження	Опитування здійснювалося протягом трьох тижнів в квітні - травні поточного року в готелі "Опера".

2.3. Оцінка ефективності діючої стратегії просування готелю на міжнародний ринок

Становлення і формулювання маркетингової стратегії підприємства, яке функціонує у ринкових умовах, може ґрунтуватися на різних правилах поведінки. До основних чинників, які впливають на процес формування стратегії, належать цілі, а також умови функціонування фірми. Відповідно до рівня й характеру змін оточення, маючи змогу вибору різних напрямів діяльності, підприємство буде керуватися власними правилами. Будуючи свою маркетингову стратегію, підприємство зможе оцінити свої можливості, продукти, ринки, стан конкуренції, споживачів і напрями діяльності. На основі проведених заходів розподіляють зусилля і ресурси підприємства і розробляють відповідні маркетингові стратегії.

Серед стратегій, які базуються на відношенні "продукт — ринок", виділяють дві групи: стратегія росту та стратегія консолідації.

Серед стратегії росту виділяють чотири різні маркетингові стратегії: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікації.

Стратегію проникнення на ринок реалізує підприємство, коли воно намагається повніше використати можливості існуючих цільових ринків і пропонує нові продукти. Цю стратегію застосовують у разі насиченого і відносно

стабільного ринку, з урахуванням тих продуктів, які перебувають у відповідних фазах циклу життя. Однак тривалі загрози з боку конкурентів змушують фірму до інтенсивного спостереження ринку і постійного пошуку та заохочування клієнтів до купівлі. Вона враховує збільшення продажів і споживання продукту постійними покупцями та стимулювання купівлі потенційними споживачами.

Збільшення продажів можна досягти залученням нових споживачів або збільшенням частоти купівлі теперішніми покупцями. Перетворення споживачів у сталих клієнтів може виявитися більш прибутковим, ніж пошук нових. Постійні клієнти — за дотримання фірмою певних умов — завжди підтримують підприємця в подальшому проникненні на ринок, тому що, маючи позитивне відношення до пропозиції підприємства, вони будуть розповсюджувати інформацію серед своїх близьких і знайомих, тим самим розширюючи коло споживачів. Отже, стратегія спрямована на збільшення обсягів продажу за рахунок інтенсивної реклами, різноманітних форм стимулювання збуту.

Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових покупців і нових ринків збуту для пропонованих послуг. Новим ринком є по-перше тільки нова географічна територія (просторова експансія), а також новий сегмент ринку і так званий додатковий ринок, тобто нове застосування існуючого продукту, розширення ознак існуючої пропозиції послуг під кутом потреб і переваг клієнтів. Це може означати перехід від локального ринку до обслуговування державного або закордонних ринків.

Нові ринки можуть виявити попит і переваги, аналогічні або наближені до здійснюваних послуг, або відрізнитися з огляду на купівельну спроможність, поведінку споживача тощо. Ці зміни можуть вимагати істотних модифікацій у виборі комплексу маркетингу, особливо використання додаткових каналів дистрибуції.

Діючу стратегію неможливо оцінити одним узагальненим показником, тому що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Оцінка діючої стратегії

підприємства готельно-ресторанного бізнесу проводиться на основі отриманих результатів, відбитих у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства. При оцінці стратегії підприємство слід розглядати як відкриту систему, а відтак виділяти показники зовнішньої й внутрішньої ефективності.

Зовнішня ефективність стратегії визначає рівень відповідності діяльності підприємства вимогам середовища, тобто наскільки є ефективною поведінка підприємства на ринку. Зовнішня ефективність виражається через показники досягнення цілей (зростання виручки, чисельності проживаючих у готелі, збільшення прибутку тощо).

Внутрішня ефективність стратегії відбиває результати змін, які відбуваються в процесі перетворення ресурсів у продукт й рівень ефективності процесів, які відбуваються всередині підприємства й визначаються витратами виробництва. Внутрішня ефективність визначається показниками економічності всіх статей витрат підприємства.

Для ефективного функціонування конкурентоспроможності готелю «Опера» велике значення має участь готелю в міжнародній готельній асоціації TheLeadingHotelsOfTheWorld.

На даний час готель «Опера» є єдиним учасником даного консорціуму серед готелів України, що підвищує його позиції серед конкурентів. Участь в консорціумі LHW дає змогу готелю вийти на міжнародний готельний ринок, впливає на зростання доходу готелю, розширює сегмент постійних зовнішніх споживачів готельних послуг, створює новий імідж на міжнародному рівні. В табл. 2.9 зазначено прибуток готелю «Опера» від діяльності різних стратегічних підрозділів.

Таблиця 2.9.

Прибуток готелю за підрозділами 2013-2017 роки, дол. США

Дохід від діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (бюдж)
Відділ прийому та розміщення гостей	3591 449	2 757 820	2 365 323	2 543 155	2 719 476	3 027 745
Відділу їжі та напоїв	596 007	281 663	154 782	376 712	278 346	161 782
Спа та велнес-центр	24 843	13 541	13 972	11 642	14 445	16 800
Пральня	18 481	48 234	30 877	29 290	30 832	33 171
Інші	220 980	52 956	18 055	22 964	17 348	7 037
Всього дохід	4456 715	3 152 610	2 582 964	2 983 766	3 060 447	3 246 534

За даними аналізу розподілення прибутку за країнами походження 2017-18 років, що зображеня на рис.2.2, серед основного сегменту споживачів готелю «Опера» є іноземні туристи, перше місце посідає американський та англійський ринки.



Рис. 2.2. Розподілення прибутку готелю "Опера" за країнами походження (2017-2018 роки), дол. США

Для дослідження ринку послуг, вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта бізнесу та висновків щодо динаміки попиту на послуги готельно-ресторанного господарства за останні роки в регіоні було проаналізовано основні статистичні показники, які характеризують стан розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні.

Результати аналізів свідчать, що сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту - готельної послуги. Основою незмінної маркетингової стратегії готелю «Опера» є членство у одній з

найпрестижніших готельних асоціацій у світі - **TheLeadingHotelsOftheWorld (LHW)**.

TheLeadingHotelsOftheWorld (LHW) - Провідні готелі світу (LHW) - консорціум з більш ніж 375 розкішних готелів та курортів у більш ніж 75 країнах світу. Штаб-квартира компанії розташована в Нью-Йорку та обслуговує офіси в 25 містах світу. Консорціум належить швейцарському готельному представнику AG. З 2011 року власником Baug au Lac в Цюріху, Швейцарія є Андреа Крачт, голова Представництва готелів, а також Теодор (Тед). Тенг є президентом та виконавчим директором. Компанія була заснована в 1928 році під назвою "Розкішні готелі Європи та Єгипту". Спочатку було 38 готелів-членів.

Провідні готелі світу розпочали свою діяльність як служба бронювання незалежних готелів, а надалі підтримували продажі та маркетинг, рекламу та зв'язки з громадськістю, фінансові послуги, контроль якості та огляди готелів для власних учасників. Компанія не має власних готелів; деякі готелі-учасники є незалежними, інші є частиною ланцюгів.

На початку 2000-х років LHW створив провідний траст у спільному підприємстві з Trinity Hotel Investors, фонд розміром 1 мільярда доларів для придбання членів готелю мережі LHW Спільне підприємство Leading Interactive Reservations також було створене для посилення присутності веб-сайтів LHW в 2001 році. У 2003 році LHW розпочав розміщення на своєму веб-сайті секції для агентів, які замовляли гостей та отримували повні комісії.

Об'єднання незалежних готелів у консорціум дозволяє їм конкурувати з інтегрованими мережами. Готельний консорціум виграє від економії на масштабі стосовно маркетингу, придбання обладнання, об'єднання в комп'ютерну систему бронювання. За участь у консорціумі стягується плата, яка може становити 1% обороту.

З березня 2007 року готель «Опера» являється єдиним членом асоціації The Leading Hotels of the World в Україні, гарантуючи розміщення і обслуговування на рівні світових стандартів

На сьогодні в асоціацію LHW входять понад 430 п'ятизіркових готелів (як окремі готелі, так і готельні мережі) в 68 країнах світу і членство в асоціації є гарантом високої якості послуг. Робота асоціації поділена штаб-квартирою в Нью-Йорку між основними офісами по всьому світу. Офіс TheLeadingHotelsOftheWorld в Україні - 25-й за рахунком. На рис.2.2 показано кількість готелів мережі у Європі, в тому числі й на Україні (тільки «Опера»).

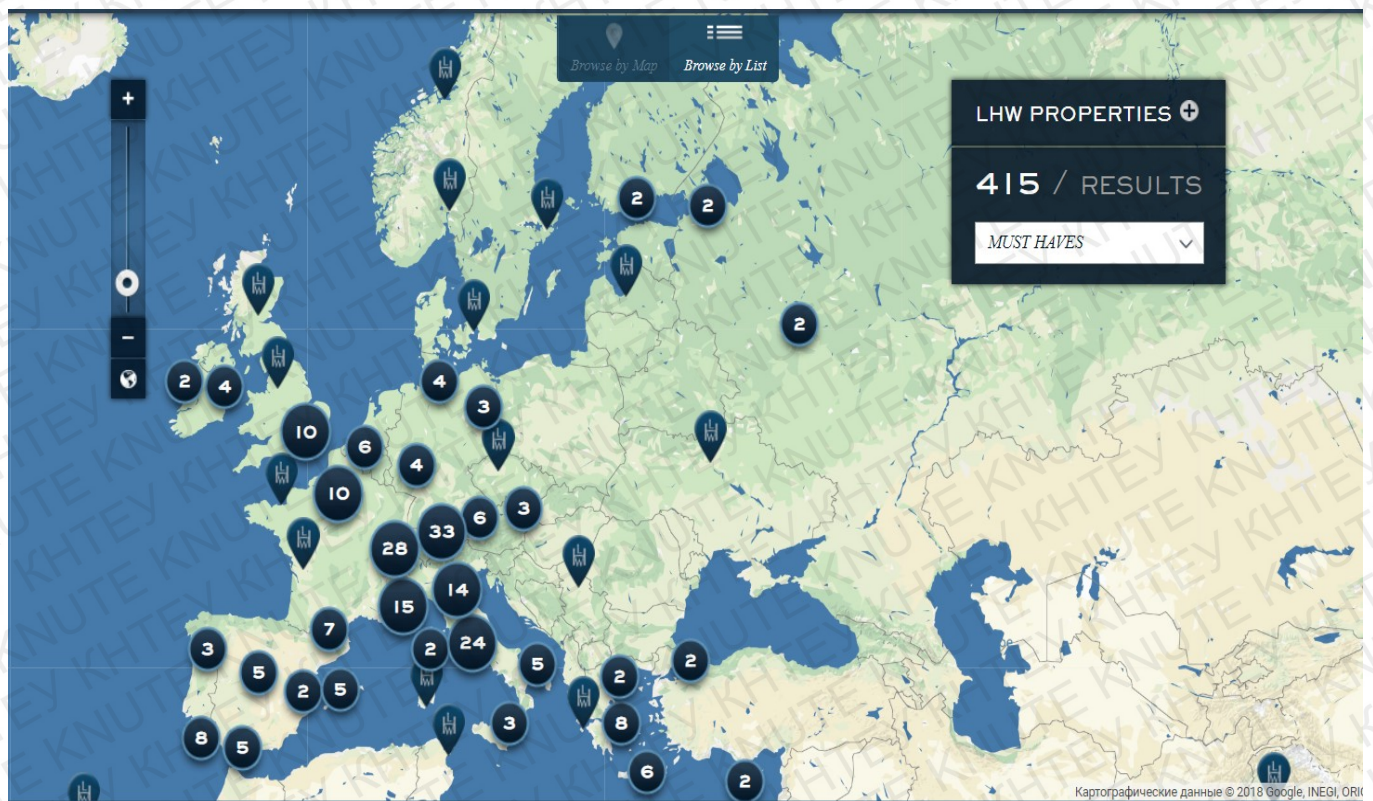


Рис 2.3. Кількість готелів консорціуму LHW у Європі

Основні переваги та недоліки членства у LHW для готелю «Опера» зазначено у табл.2.10.

Таблиця 2.10.

Основні переваги та недоліки членства готелю “Опера” у LHW.

Переваги та недоліки членства готелю у LHW	
Переваги	Недоліки
Впровадження інноваційних операційних процесів з використанням сучасних технологій, залучення експертів	Витрати на координацію діяльності консорціуму, маркетингові дослідження. Щорічні членські внески, незалежно від кількості рекомендованих гостей від асоціації.
Зростання доходів за рахунок зростання числа гостей від включення готелю в каталог системи бронювання TheLeadingHotelsoftheWorld	Невизначене позиціонування за рахунок стандартності послуг і форм їх надання
Розширення сфер діяльності за рахунок виходу на нові ринки (національні та міжнародні)	Утрата гнучкості і можливості швидко реагувати на потреби місцевого ринку
Постійний контроль за підтриманням системи стандартів.Первірки таємним гостем рівня сервісу двічі у рік.	Нечіткість індивідуальної конкурентної позиції
Удосконалення роботи персоналу, підвищення рівня сервісу, впровадження міжнародних стандартів обслуговування	Уразливість і ризик за рахунок взаємозалежності учасників консорціуму
Реклама, просування готелю на міжнародному готельному ринку, брендинг, створення нового іміджу (участь у міжнародному готельному бренді)	

Передбачено два варіанти участі в консорціумі: на умовах простого членства (ліцензійна угода, тимчасове членство, традиційне членство) і на правах акціонера. Бути членом **TheLeadingHotelsOftheWorld** - дуже відповідально і почесно, і готелі, які витримують ці високі стандарти, є цвітом світової гостинності.

Щорічно консорціум збільшується за рахунок нових членів, їх нечисленність свідчить про елітарність мережі. Унікальність компанії полягає в тому, що готелі приймаються в асоціацію тільки за рішенням спеціальної комісії після багаторівневої перевірки відповідності стандартам якості по 1500 критеріям, які повинні зберігатися протягом всього часу членства в асоціації. При порушенні стандартів і в результаті невідповідності багаторічному іміджу компанії, готель може бути примусово виведений з бренду.

Всі члени асоціації приєднуються до єдиного міжнародного готельного бренду **TheLeadingHotelsOftheWorld** та повинні використовувати логотип "Ведучі готелі світу", в якому зазначено, що готель є членом організації та надавати цю інформацію у всіх друкованих та електронних рекламних матеріалах. Це включає в себе оголошення, брошури, інформаційні бюлетені, веб-сайти і т.д. Вся документація, що надсилається гостям (підтверджуючи бронювання, створені в каналах **LeadingHotelsOftheWorld**, листи) також має містити логотип. Також члени готелю отримують одну бронзову дошку, яка буде прикріплена до фасаду готелю, біля головного входу. Щорічний каталог провідних готелів світу, який включає в себе повний список всіх готелів-учасників, повинен бути чітко висвітлений та лежати на видимому місці у кожному номері. Кожному готелю надаються дві стійки для брошур з настільними таблицями для відображення щорічних довідників у зоні прийому / лобі готелю.

Для підтримки попиту на міжнародному рівні асоціація впровадила спеціальну систему лояльності для гостей – членство у клубі **LeadersClub** для гостей, які регулярно проживають в готелях **LHW** цінують розкіш і вищий рівень обслуговування.

Перевірка готелю перед вступом до асоціації **TheLeadingHotelsOftheWorld** проходить за таким алгоритмом:

- 1) готель-кандидат подає заявку;
- 2) проводиться перевірка готелю компанією **Leading Quality Assurance** на відповідність поняттю «розкішний готель» та стандартам LHW за 1500 показниками;
- 3) проводиться висновок за результатами перевірки, за необхідністю складаються докладні рекомендації з приводу поліпшення умов готелю щодо номерного фонду, додаткових послуг, сервісу;
- 4) час від часу в готель-новачок під виглядом звичайного гостя інкогніто прибуває перевіряючий і робить поточну ревізію рівня сервісу готелю.

Детальна система пунктів, за якими перевіряється готель, призначена для охоплення всіх фаз циклу обслуговування гостя, починаючи від резервування до виїзду гостя з готелю.

Готель-учасник асоціації "**LHW**" постійно оцінює потенційних та існуючих учасників, використовуючи вимогливий набір стандартів якості. Критерії оцінювання періодично переглядаються, щоб відповідати очікуванням сучасного гостя. Перевірка готельного продукту та стандартів обслуговування проходить через **Leading Quality Assurance**, компанію, яка проводить анонімні перевірки готелів для найпрестижніших світових організацій готельного бізнесу.

Висновки до другого розділу

Діяльність підприємств на міжнародному ринку готельних послуг характеризується постійними змінами, обумовленими впливом різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, що впливає на конкурентний стан підприємства. Тому важливою умовою покращення стратегії просування готелю та міжнародний рівень є

постійне оцінювання його конкурентних переваг та позиції на ринку. У процесі дослідження можливостей виходу на міжнародний рівень готелю «Опера» нами було використано методи узагальнення та порівняння, аналізу, методи візуалізації (для наочного представлення конкурентного стану досліджених підприємств).

Запропонований науково-практичний підхід до оцінювання конкурентного стану готелю «Опера» дає можливість відслідковувати динаміку змінювання власного конкурентного стану як щодо конкурентів, так і з огляду на середньоринкові значення цих показників, а також взаємозв'язок фінансових і операційних показників компанії від гостьової оцінки готельного продукту.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЮ "ОПЕРА" НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

3.1. Стратегічні орієнтири просування готелю на міжнародний ринок

Необхідність виходу готелю «Опера» на міжнародний ринок готельних послуг обумовлена такими чинниками, як розвиток та насичення національного ринку, активізація міжнародних операторів на національному готельному ринку, наявність необхідних матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідність у нових ринках збуту готельних послуг.

За підсумками перших шести місяців 2018 року середнє завантаження готелів Києва знизилося до 48,3 % порівняно з 53,5 % минулого року. Бум відкриттів нових готелів за останні два роки привів до напруженої конкуренції об'єктів за корпоративний сегмент і обмежений потік туристів. У зв'язку з фінансовою і політичною нестабільністю в Україні, а також з урахуванням факту появи в найближчому майбутньому нових мережевих готелів.

Незважаючи на безвізовий режим для більшості гостей України, ми бачимо, що Києву не вдається повною мірою закріпитися в списку популярних європейських напрямків «турів вихідного дня». Однак в умовах зниження середнього тарифу і появи дедалі більшої кількості доступних готельних об'єктів є надія на зростання попиту у вихідні та святкові дні, що дозволить підвищити завантаження готелів в місті. Тому у важкий фінансовий час дуже важливо залучення нового ринку збуту готельних послуг, а також залучення якомога більше іноземних туристів. Ничже пропоную дотримуватися такого алгоритму. Алгоритм виходу готелю «Опера» на міжнародний ринок готельних послуг та його доцільність зображено на рис. 3.1.



Рис. 1.3. Алгоритм виходу готелю «Опера на міжнародний ринок готельних послуг

Першочерговою задачею для нашого обраного готелю є моніторинг стану готельного ринку, що й визначить привабливість і доцільність виходу на обраний регіон. При позитивних результатах проводиться аналіз правової та політичної бази, програм розвитку галузі та регіону, ознайомлення з умовами іноземного інвестування (при наявності).

За сприятливих умов розпочинається вивчення потенційного конкурентоспроможного середовища, щоб визначити доцільність функціонування на обраному ринку готельних послуг.

При насиченні готельного ринку у країнах Європи та динамічний розвиток цієї сфери у країнах Азії, національні готельні оператори пропонують більш доступну фінансову схему порівняно з міжнародними готельними операторами, яка відображається у тому, що:

- відсутня плата за вступ у мережу, встановлення інформаційних систем, навчання персоналу, впровадження стандартів, проведення аудиту;
- винагорода оператору розраховується як відсоток від обороту і відсоток від EBITDA;
- винагорода оператору розраховується залежно від номерного фонду готелю та регіону.

Цей фактор може слугувати позитивним критерієм при виборі українського оператора, оскільки зменшить термін окупності підприємства.

Після проведення аналізу та визначення своїх конкурентних переваг виникає необхідність у визначенні форми виходу на ринок.

Порівнюючи діяльність міжнародних та національних мереж, виявлено більш лояльні умови входження до національних мереж та доступність споживачу, що призводить до необхідності структурування альтернатив виходу національних готельних мереж на міжнародний ринок (рис. 3.2).

Вихід на міжнародний ринок готельних послуг

Спільна підприємницька діяльність

Пряме інвестування

Франчайзинг

Володіння

Відсутність інвестицій
Вихід національного бренда на міжнародні
Трансфер технологій та стандартів

Високі інвестиційні ризики
Пристосування до місцевого ринку
Повний контроль над власними капіталовкладеннями
Пільги для іноземних інвесторів

Спільне володіння

Партнерське володіння
Спільне ведення операційної діяльності

Лізинг

Контрактне управління

Вихід національного на міжнародний ринок
Трансфер технологій та стандартів обслуговування
Залучення персоналу оператора на всіх рівнях діяльності
Експорт управлінських послуг
Відповідальність за результати діяльності

Рис.3.2. Альтернативи виходу національних готельних мереж на міжнародний ринок

Для виходу на міжнародні ринки готельних послуг операторам, перш за все, необхідно визначитися з формою управління підприємства готельного господарства, яке буде функціонувати під їх егідою. Ефективний аналіз можливостей розширення національних готельних мереж на міжнародному ринку можна здійснити за допомогою методу прийняття управлінських рішень «дерево рішень», який є класичним інструментом аналізу за наявності певної кількості альтернатив і передбачає оцінку ефективності кожної окремої з врахуванням подій, які можуть впливати на результат. [41, с. 57]

3.2. Обґрунтування програми заходів щодо формування та реалізації стратегії просування готелю

Розглянувши всі варіанти виходу готелю на міжнародний рівень, найбільш привабливим та логічним для готелю «Опера», вважаю вихід із асоціації LeadingHotelsOfTheWorld, при цьому однозначно буде втрата невеликої кількості гостей рекомендованих від асоціації (приблизно 7-8%), а постійні гості які живуть довготривало або від компаній з якими у готеля є контракт, зазвичай живуть за корпоративними тарифами, які дуже привабливі на ринку, відсоток таких гостей приблизно 70%.

Другою перевагою нашого готелю яка слугує важелем для утримання гостей є привітний кваліфікований персонал та висока якість та стандарти обслуговування, тому для подальшого росту всього персоналу, розвитку у професійному значенні, було б доцільно приєднатися до однієї із світових готельних мереж, наприклад MarriottInternational.

Я вибрав саме цей готельний ланцюг не просто так, але спочатку декілька слів про світовий бренд та умови укладання договору на основі франчайзингу.

MarriottInternational шукає готелі і прагне розширити зону своєї діяльності. Компанія пропонує купити франшизу бренду MarriottInternational девелоперам багатьох міст, які є центрами світового ділового туризму.

Мережа готелів MarriottInternational вимагає розмішувати номери тільки в нових, спеціально побудованих для цього будівлях. Нова будівля має відповідати всім стандартам, які встановлюються за франчайзером - сучасний вид, нові номери, наявність парковки і зручного під'їзду до готелю, вивіска з найменуванням бренду MarriottInternational і ін.

Крім витрат на покупку або будівництво (реконструкцію) приміщень, компанія, будучи франчайзі, повинна була заплатити 75 тис. доларів в якості початкового внеску за франшизу (275 номерів, плюс по 300 доларів за кожний наступний номер) і щомісяця виплачувати роялті в розмірі 5,5% від обсягу продажів. Термін франчайзингової угоди з мережею MarriottInternational розрахований на 22 роки. Сумарні інвестиції в бізнес за цей період можуть скласти від 11,4 млн. доларів до 21,1 млн. доларів.

Якщо франчайзі захоче продовжити співпрацю після закінчення терміну початкової угоди, то йому знову доведеться заплатити суму початкового внеску. За договором франшизи готель не стає власністю корпорації MarriottInternational, а продовжує перебувати у власності компанії. Генеральний директор компанії відповідає за розподіл доходів і прибутку готелю, управління стратегією організації в цілому та ін., Що не здійснюючи при цьому оперативного управління.

Управління на оперативному рівні здійснюється співробітниками місцевого підрозділу компанії, а також запрошеним іноземним генеральним менеджером (General Manager), який займається питаннями менеджменту, маркетингу та відповідності.

Для готелю, який працює за договором франчайзингу, особливо важливий грамотний керівник, який має досвід роботи саме з готельним об'єктом по франшизі. Генеральний менеджер MarriottInternationale досвідченим фахівцем в області ведення готельного бізнесу на умовах франчайзингу. Він організовує роботу готелю у відповідності з усіма стандартами, вимогами і умовами франшизи MarriottInternational. Часто під франчайзних готелях практикується обмін керуючими, що дозволяє привносити в робочий процес свіжі ідеї, нові погляди на управління - інакше кажучи, «вдихнути в готель нове життя».

Навчання співробітників стартує більш ніж за півроку до відкриття готелю. Майбутні співробітники проходять спеціальні тренінги, відвідують семінари, вивчають основи роботи з єдиною системою бронювання та розміщення гостей. Їм прищеплюється корпоративна культура Marriott.

За умовою франчайзингового договору два рази в рік в готель приїжджає спеціальна комісія з США (найчастіше «інкогніто»), яка проводить детальну оцінку діяльності готелю (персонал, технічне оснащення, рівень обслуговування і т.д.) на предмет відповідності стандартам компанії MarriottInternational.

На основі результатів оцінки готелю видається атестат відповідності, який дає право продовжувати здійснювати готельну діяльність від імені MarriottInternational. Як тільки готель набуває франшизу MarriottInternational, він вноситься в єдину базу даних готелів Marriott. Таким чином, на головному сайті компанії Marriottможна знайти інформацію про всі франчайзні готелі мережі.

Також готель-франчайзі вноситься в єдину систему бронювання Marriott. Крім того, готель має право реєструвати відвідувачів в системі знижок і бонусів компанії MarriottVacationClub.

Гостям надається індивідуальний номер і згодом видається накопичувальна карта, якою можна скористатися в будь-якому готелі Marriot по всьому світу.

Договори з такими системами он-лайн бронювання, як Booking.com, Hotels.com та ін. Полягають готелем самостійно. Готель має право співпрацювати з місцевими та міжнародними туроператорами і агентствами (наприклад, Expedia, Regas Touristik, TEZ-Tour і ін.), А також укласти різного роду контракти з компаніями.

Таким чином, франчайзинговий договір для готелю складається на 120 аркушах, де прописано все, аж до дрібниць - скільки шматочків мила має бути у ванній і як часто міняють рушники. Той факт, що MarriotInternationale єдиним міжнародним мережевим готелем в місті, робить його особливо популярним серед іноземців.

Якщо підвести підсумки даного франчайзингового договору , то можна виділити декілька основних тез для нашого готелю , які б підкреслили мої слова та переконали б керівництво.

По-перше MarriottInternational розшукують готелі по всьому світі та прагнуть розширення свого впливу у світовому ринку.

По-друге саме MarriottInternational не представлена в Україні у сегменті п'ятизіркових готелів, тому це був жирний плюс для залучення іноземного потоку туристів.

По-третє це світове ім'я для нашого готеля, яке у всіх на слуху тому що має багато гілок які відходять від основного бренда , та на жаль про асоціацію чули набагато менше гостей аніж про мережу MarriottInternational.

По-четверте це перша компанія яка зробила програму з віртуальним туром по всім готелям ланцюга, що каже про прогресивну, відкриту та потужну маркетингову стратегію даної компанії.

3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

Для вирішення завдання щодо виходу на міжнародний ринок готельних послуг національних операторів варто розглянути умовну ситуацію можливості появи оператора А на міжнародному ринку з різними формами управління підприємством готельного господарства. Якщо готельний оператор має намір розширити одну зі своїх мереж за допомогою міжнародного ринку, спочатку йому слід визначитись із формою управління підприємством готельного господарства, що буде функціонувати на закордонному ринку.

Для виходу на міжнародні ринки готельних послуг операторам, перш за все, необхідно визначитись з формою управління підприємства готельного господарства, яке буде функціонувати під їх егідою. Ефективний аналіз можливостей розширення національних готельних мереж на міжнародному ринку можна здійснити за допомогою методу прийняття управлінських рішень «дерево рішень», який є класичним інструментом аналізу за наявності певної кількості альтернатив і передбачає оцінку ефективності кожної окремої з врахуванням подій, які можуть впливати на результат. Для вирішення завдання щодо виходу на міжнародний ринок готельних послуг національних операторів варто розглянути умовну ситуацію можливості появи оператора А на міжнародному ринку з різними формами управління підприємством готельного господарства. Якщо готельний оператор має намір розширити одну зі своїх мереж за допомогою міжнародного ринку, спочатку йому слід визначитись із формою управління підприємством готельного господарства, що буде функціонувати на закордонному ринку.

Виходячи з цього, розглядатимуться такі варіанти: введення в експлуатацію власного підприємства готельного господарства (H_0), функціонування готелю на умовах франчайзингу (H_1), розширення мережі за контрактним управлінням (H_2). Попередній аналіз фінансового стану готельного оператора А показав, що при реалізації варіанта H_0 можливий приріст прибутку становитиме 3000 тис. грн, тоді як

можливий збиток 2100 тис. грн. Прогнозований приріст прибутку при реалізації варіанту H_1 становитиме 360 тис. грн, а при виборі варіанта H_2 – 540 тис. грн. Ймовірність успішного виходу на міжнародний ринок становить 0,8.

Разом із тим є певний ризик, оскільки при варіанті H_0 позитивні прогнози можуть справдитися на 60 %, негативні – на 90 %; при варіанті H_1 позитивні прогнози – 70 %, негативні – 90 % і лише при реалізації варіанта H_2 позитивні та негативні прогнози становлять по 80 %. Це може призвести як до позитивного, так і до негативного результату. Для знаходження рішення виникає необхідність вибору оптимального варіанта виходу на міжнародний готельний ринок, який забезпечить найбільше збільшення прибутку та мінімальний ризик. Отже, на основі наведених даних можна побудувати логічну схему прийняття рішень у вигляді графіка «дерево рішень»(рис.3.3.) .

Із початкового стану A виходять дві гілки (події): L_0 – розширення мережі за рахунок володіння підприємством готельного господарства та L_1 – вибір форми управління. Із стану B_1 виходять також дві гілки, які означають наступні події: Q_1 – надання послуг франчайзингу; Q_2 – розширення мережі за контрактним управлінням. Із B_0 виходить гілка Q_0 , яка має лише формальне значення (фіктивна подія). Із станів H_0 , H_1 , H_2 виходять по три гілки, які відображають події: V_0 – відмова виходу на міжнародний ринок готельних послуг, V_1 – позитивний перебіг події, V_2 – негативний перебіг події. Від подій D виходять гілка S_0 , яка свідчить про відсутність альтернатив відносно успіху або невдачі, та S_1 , S_2 , що характеризують успіх або невдачу при виборі певної альтернативи.

На основі зазначених показників можна побудувати графік «дерево рішень», на якому за допомогою відповідних розрахунків зобразити всі можливі альтернативи та наслідки цієї ситуації.

Дослідження вимагає ретельного аналізу альтернатив та їх наслідків, що наведені на рис. 3. Якщо буде обрано вершину H_0 , яка передбачає вихід на

міжнародний ринок при володінні готелем, при цьому необхідно обрати одну із альтернатив V_0, V_1, V_2 , які передбачають події.

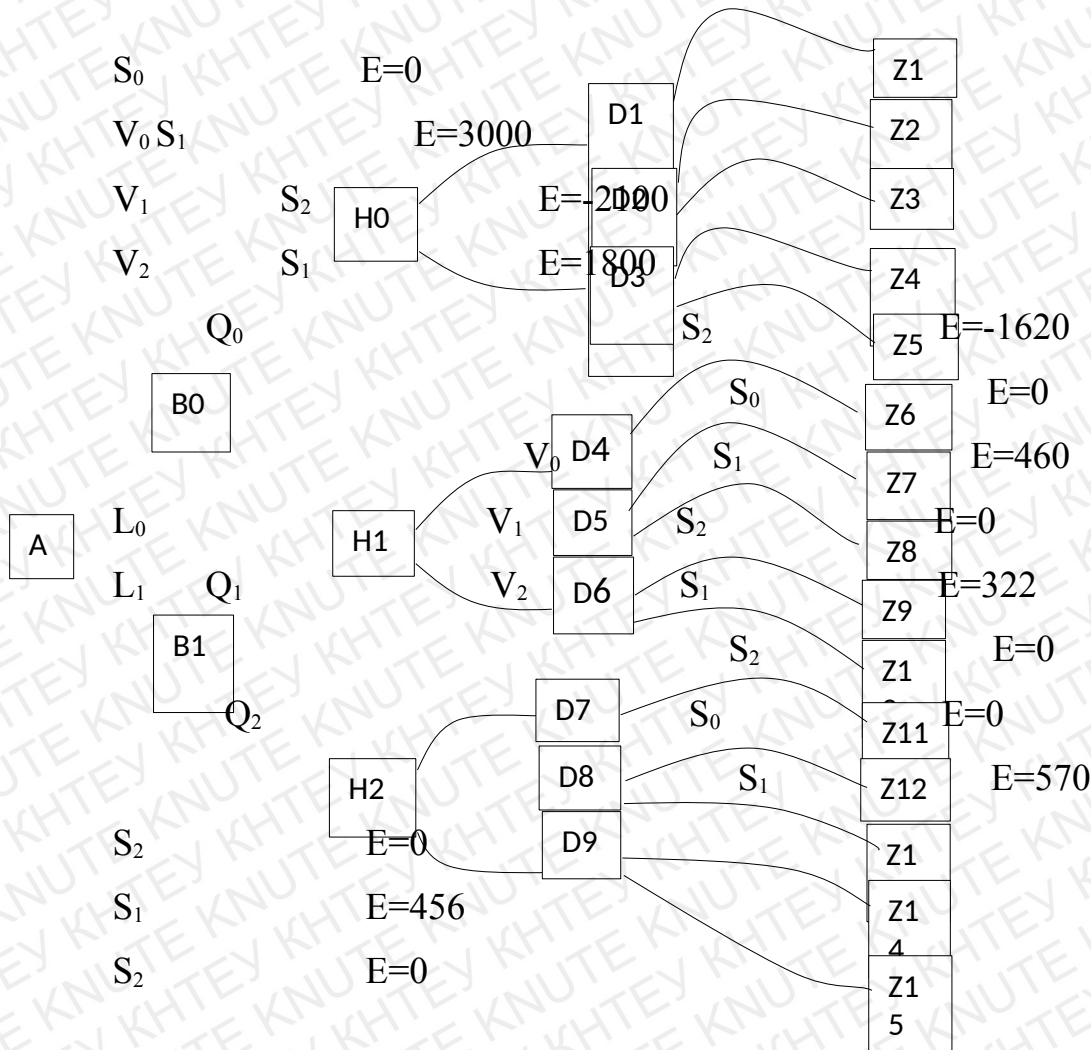


Рис. 3.3. “Дерево рішень” Вибір оптимального варіанту виходу готельного оператора на міжнародний ринок

Якщо перевага надається альтернативі V_0 , то ймовірність $P(S_0)$ отримання як прибутку, так і збитку дорівнює нулю ($E_1=0$). При виборі V_1 можливий успіх із ймовірністю $P(S_1) = 0,5$, при цьому $E_2=3000$ тис. грн, при невдачі ймовірність становитиме $P(S_2)=0,5$, а можливі збитки $E_3=2100$ тис. грн.

Аналогічно розглядається вибір альтернативи V_2 , яка показує, що за умови успіху $E_4=1800$ тис. грн, при невдачі $E_5=1620$ тис. грн.

Можна зробити припущення, що при виході на міжнародний ринок на умовах договору франчайзингу будуть отримані такі показники: $E_6 = 0$; $E_7 = 460$; $E_8 = 0$; $E_9 = 322$; $E_{10} = 0$, а при виході на умовах контрактного управління – $E_{11} = 0$; $E_{12} = 570$; $E_{13} = 0$; $E_{14} = 456$; $E_{15} = 0$. При цьому для подальшого аналізу застосувати елементи теорії ймовірності з метою зменшення ризику та більшої впевненості при виборі оптимальної альтернативи.

Події S_1 та S_2 характеризують позитивні та негативні наслідки, та має місце рівність $P(S_1) + P(S_2) = 1$. Тоді розрахунок відповідних ймовірностей для альтернатив H_i здійснюється так:

$$H_0 = P(S_1) = 0.45;$$

$$P(S_2) = 1 - P(S_1) = 0.55.$$

$$H_1 = P(Q_1/S_1) = 0.4;$$

$$P(Q_2/S_1) = 1 - P(Q_1/S_1) = 0.6.$$

$$H_2 = P(Q_2/S_2) = 0.3;$$

$$P(Q_1/S_2) = 1 - P(Q_2/S_2) = 0.7.$$

Далі до обчислення умовних ймовірностей варто додати використання конкретних числових значень:

$$P(S_1/Q_1) = (0.4 \times 0.45) \div P(Q_1) = 0.18 / P(Q_1);$$

$$P(S_2/Q_1) = (0.7 \times 0.55) \div P(Q_1) = 0.385 / P(Q_1);$$

$$\text{Оскільки має місце рівність, } P(S_1/Q_1) + P(S_2/Q_1) =$$

Результат розрахунків виглядає так:

$$0.18 / P(Q_1) + 0.385 / P(Q_1) = 1.$$

Звідси ймовірність успішної реалізації Q_1 становитиме 0,57, а негативних наслідків Q_2 складе 0,43. Завдяки числовим значенням ймовірностей, розрахунок можна продовжити:

$$P(S_1/Q_1) = 0.18 / 0.57 = 0.322;$$

$$P(S_2/Q_1) = 0.385 / 0.57 = 0.675.$$

$$P(S_1/Q_2) = 0.6 \times 0.45 / 0.43 = 0.628;$$

$$P(S_2/Q_2) = 0.3 \times 0.55 / 0.43 = 0.384.$$

При виборі оптимальної альтернативи для прийняття управлінського рішення під оптимальною – варто вважати прийняття такого рішення, яке за описаних умов

дає найбільший приріст прибутку (див. рис. 3). Тоді обчислення показників ефективності для H_i , враховуючи отримані ймовірності, дає такі показники:

$$H_0 = \left. \begin{array}{l} D_1=0 \\ D_2=(3000 \times 0.45) - (2100 \times 0.55)=195 \\ D_3=(1800 \times 0.45) - (1620 \times 0.55)=-81 \end{array} \right\} 195 \text{ тис.грн.}$$

$$H_1 = \left. \begin{array}{l} D_4=0 \\ D_5=(460 \times 0.322) - (0 \times 0.675)=148.12 \\ D_6=(1800 \times 0.45) - (1620 \times 0.55)=103.68 \end{array} \right\} 148.12 \text{ тис.грн.}$$

$$H_2 = \left. \begin{array}{l} D_7=0 \\ D_8=(570 \times 0.628) - (0 \times 0.384)=357.96 \\ D_9=(456 \times 0.628) - (0 \times 0.385)=286.40 \end{array} \right\} 357.96 \text{ тис.грн.}$$

З наведеного випливає, що при виборі альтернативи H_0 та при оцінці як позитивного, так і негативного сценарію, оператор отримає збільшення прибутку у розмірі 195 тис. грн. При виході на міжнародний ринок на умовах договору франчайзингу (альтернатива H_1) можливий обсяг прибутку становитиме 148,12 тис. грн, тоді як при виборі H_2 оператор може збільшити прибуток на 357,96 тис. грн.

Проаналізувавши можливі переваги та недоліки з урахуванням відповідних ймовірностей, можна повернутися до стану A та обрати альтернативу V_0 або V_1 . Оптимальним рішенням для готельного оператора буде вибір альтернативи V_1 із дотриманням сценарію H_2 , оскільки можливий приріст прибутку буде найбільший. Таке рішення свідчить про ефективність контрактного управління не тільки для

реалізації на національному ринку, але й як ефективна альтернатива розширення мереж за межами країни.

Висновки до третього розділу

Використання методологічного інструментарію менеджменту та окремих елементів математичного апарату дозволяє приймати обґрунтовані рішення, пов'язані з подальшим розвитком і розширенням діяльності готельних мереж та оператора в цілому на міжнародному ринку готельних послуг.

Вибір оптимальної стратегії для готелю «Опера» для виходу на міжнародний рівень є дуже серйозним та важким економічним та математичним процесом, але за допомогою «дерева рішень» вибір стає очевидним та можна прорахувати можливий результат тієї чи іншої стратегії.

Вибираючи саме MarriottInternational готель отримає унікальну можливість бути єдиним представником даного готельного ланцюга у сегменті п'ятизіркових готелів в Україні, а це виводить готель на новий ринок споживачів готельних послуг, з переважною кількістю іноземних туристів, в тому числі гостей з Азії, тому що для України це відносно новий ринок збуту готельної послуги, а компанія MarriottInternational давно вже закріпилась на цьому сегменті світового ринку та утримує одну з лідируючих позицій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було:

- 1) проаналізовано основні сутність, поняття та основні компоненти системи просування готелю на міжнародний ринок
- 2) визначено тенденції розвитку міжнародного ринку готельних послуг
- 3) проаналізовано реалізації стратегій просування національного готелю на міжнародний ринок;
- 4) надано повну економічну оцінку об'єкту дослідження – готелю «Опера»;
- 5) виявлено особливості та передумови виходу готелю «Опера» на міжнародний ринок
- 6) проведено аналіз чинників впливу на формування та реалізацію стратегії просування готелю на міжнародний ринок
- 7) проаналізовано стратегії позиціонування готелю;
- 8) виявлені стратегічні орієнтири просування готелю на міжнародний ринок
- 9) обґрунтовано програми заходів щодо формування та реалізації стратегії просування готелю;
- 10) проведена економічна оцінка запропонованих заходів готелю «Опера».

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо виходу готелю на міжнародний ринок.

Об'єкт дослідження – виступає процес виходу готелю "Опера" на міжнародну арену. Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування стратегії виходу готелю на міжнародний рівень.

Випускна кваліфікаційна робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У вступі позначені актуальність теми дослідження, мета і завдання дипломної роботи, положення, що виносяться на захист.

У першому розділі розібрані основні теоретичні й науково-методичні підходи до таких визначень, як міжнародна конкурентоспроможність, конкурентні переваги, розглянуті фактори формування стратегії виходу готелю на міжнародну арену, а також проаналізовані й згруповані методологічні та наукові підходи до оцінки конкурентного середовища підприємств готельного господарства.

У другому розділі визначено прикладні засади формування системи просування готелю "опера" на міжнародний ринок та проведена комплексна оцінка його міжнародної діяльності у складі готельної асоціації LHW. Завданнями аналізу є:

- аналіз організаційної структури управління готелю та системи грейдуння, що застосовується на підприємстві;
- оцінка номерного фонду готелю, цінової політики, рівня завантаження номерного фонду;
- оцінка рівня прибутку від реалізації основних та додаткових послуг готелю та динаміки змін показників revenue-менеджменту готелю;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готелю, визначення сильних та слабких сторін підприємства;
- проаналізовано стратегію позиціонування готелю на міжнародному ринку готельних послуг.

Дані проведеного аналізу свідчать, що за останні 3 роки просліджується тенденція до зростання завантаження готелю, зростання доходу (дохід готелю від реалізації номерного фонду в 2017 році склав 3 444 846 дол.США, що на 225 447 дол.США (6,5%) більше попередніх років) але при цьому середній тариф за продану кімнату ADR зменшується. Сукупний дохід готелю «Опера» в 2017 році склав 4 786 637 дол. США, при цьому 71% складає прибуток від реалізації номерного фонду, прибуток від діяльності відділу їжі та напоїв складає 26,6% сукупного доходу, спа та велнес-центр – 0,5%.

Під час аналізу та оцінки діяльності готелю «Опера» було виявлено такі ключові досягнення підприємства на кінець 2017 року : характерним є зростання частки

корпоративного сегменту споживачів готельних послуг; зростання і вплив китайського ринку; в залежності від попиту та сезонності протягом року були встановлені різні тарифні сітки BAR (bestavailable rate); за 2017 рік позиція готелю на TripAdvisor підвищилась з 13 до 6 місця серед готелів м. Київ.

Для виходу готелю «Опера» на нові міжнародні ринки збуту готельної послуги велике значення має участь готелю в міжнародній готельній асоціації TheLeadingHotelsOfTheWorld. На даний час готель «Опера» є єдиним учасником даного консорціуму серед готелів України, що підвищує його позиції серед конкурентів. Участь в консорціумі LHW дає змогу готелю вийти на міжнародний готельний ринок, впливає на зростання доходу готелю, розширює сегмент постійних зовнішніх споживачів готельних послуг, створює новий імідж на міжнародному рівні.

У процесі дослідження можливих варіантів виходу готелю «Опера» на міжнародну арену нами було використано методи узагальнення та порівняння, аналізу, економіко-математичні методи (для розрахунку індексів MPI, ARI і RGI), методи візуалізації.

У третьому розділі роботи визначено удосконалення системи просування готелю "опера" на міжнародний ринок готельних послуг; пропонується комплекс стратегічних напрямків з підвищення унікальності надаваної послуги підприємства:

- ✓ В умовах сучасного розвитку міжнародного готельного бізнесу, загострення конкуренції головною передумовою успішної діяльності готелю «Опера» є вихід із асоціації «Провідних готелів світу», задля зменшення кількості витрат та пошуку нових ринків збуту.
- ✓ Головною пропозицією для розвитку готелю «Опера» є договір франчайзингу з готельною корпорацією «Marriott International» задля унікальності пропозиції та потужної маркетингової програми.
- ✓ Членство у корпорації «Marriott International» дасть підвищення попиту на послуги готелю «Опера» на нових ринках збуту, таких як, Азіатський, адже

кількість прибутих гостей в готель з цього ринку дуже мала через , невисоку популярність LHW на Азіатському ринку.

Реалізація запропонованих стратегій виходу готелю «Опера» на міжнародний ринок допоможе розширити ринок збуту готельних послуг, залучити новий більш прибутковий сегмент споживачів та закріпити конкурентну позицію підприємства.

За сучасних умов розвитку міжнародного ринку готельних послугок жодний суб'єкт готельного бізнесу повинен не тільки концентрувати увагу на внутрішніх факторах конкурентоспроможності, але і впроваджувати довгострокову стратегію розвитку нових ринків збуту, що дозволить підтримувати належний рівень зацікавленості іноземних туристів та конкурентні позиції підприємства. Результати дослідження в даній роботі показують, яким чином можна використати запропоновані механізми для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності не лише в досліджуваному підприємстві, а і в інших національних готелях.

СПИСОК ВИКОИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових
2. Лупич О.О. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності / О.О. Лупич // Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Частина 3, 15-16 квітня 2016 р. / ред. кол. М.А. Лендел (гол. ред.) та ін. – Ужгород: Вид-во «ФОП Сабов А.М.». – 204 с. – С. 83 – 87.
3. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
4. Скибінський С. В. Маркетинг. Ч. 1: підручник /– К.: КНЕУ, 2014.–568 с.
5. Герасименко, В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста [Текст] / В. Г. Герасименко // Економіка розвитку. – 2010. – №3 (55). – с. 35-40.
6. Бортник, Л. В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу [Текст] /Людмила Василівна Бортник // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2. – С. 100-110.–ISSN 2074-5362. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2
7. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Филипп Котлер, Джон Боуэн, Джеймс Мейкенз. – К.: Центр навч. л-ри, 2013– 1068 с.
8. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – К.: Центр навч. л-ри, 2013. – 348 с
9. Мескон М. Х. Основи менеджмента : [пер. с англ.] / Мескон

10. Язвінська Н.В. Конкурентоспроможність підприємства як комплексний показник ефективності виробничо-ринкової діяльності підприємства: [текст] / Н.В. Язвінська // Екон. вісн. Нац. гірн. ун-ту. – 2004. – № 2. – С. 57 – 64.
11. Малюга Л. Управління факторами конкурентоспроможності підприємств / Л. Малюга // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 88–91.
12. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.
13. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. – 3-є вид. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулінг / Пер. с англ. Кошевой Н.В. – СПб.: Питер, 2010. – 720 с.
14. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна. – С. 214-216.
15. Nebe E.C. Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2015. – 464
16. Фактори конкурентоспроможності підприємства / М. Г. Молла // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1 (44). – С. 252–257.
17. Нефедова О. Г. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Нефедова. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp62/knp62_36-39.pdf.
18. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Павлова, Р. В. Губарев. – Режим доступу: duer.edu/uploads/vidavnitstvo14.../10112.pdf.
19. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

20. Левицька А. О. Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз існуючих підходів / А. О. Левицька // Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 08.08.2013 р. – Хмельницьк, 2013. – С. 41–42.
21. Ревенко Н. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції підприємства / Н. Ревенко, І. Малихіна // Вісник ТНЕУ. – 2013. – № 2. – С. 62–70.
22. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1. – С. 11–16.
23. Метеленко Н. Г. Раціональна організація бізнес-процесів в умовах ефективного функціонування внутрішнього господарського механізму / Н. Г. Метеленко // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 2 (27). – С. 115–125.
24. Гаврилюк, С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу [Текст] : навч. посібник / С. П. Гаврилюк – К. : КНТЕУ, 2006. – 180 с.
25. Герасименко, В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста [Текст] / В. Г. Герасименко // Економіка розвитку. – 2010. – № 3 (55). – с. 35-40.
26. Кузнєцова, Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств [Текст] / Н. М. Кузнєцова // Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ. – 2010. – № 41 (2). – с. 54-59.
27. Семенов, В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства [Текст] / В. Ф. Семенов // Науковий вісник ОДЕУ. – 2010. – № 14 (115). – с. 75-85.
28. Наказ Міністерства економіки України від 19. 10.2010 № 1330-10 «Про затвердження методичних рекомендацій розрахунку внутрішньогалузевої конкурентоспроможності підприємств» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=3873

- 29.Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В. Багрова, О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1(11). – С. 11–16.
- 30.Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. – Х. : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2010. –387с
31. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : [монографія] / В.А. Павлова [та ін.]. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
- 32.Кузнєцова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу : [моно-графія] / Н.М. Кузнєцова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса : Астропринт, 2010. – 256 с.
- 33.Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент : [навч. посіб.] / І.І. Дахно. – К. : Центр учбо-вої літератури, 2012. – 568 с.
- 34.Балабанова Л.В. Маркетинг : [підручник] / Л.В. Балабанова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 562 с.
- 35.Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : [навч. посіб.] / Л.І. Нечаюк. – К. : ЦУЛ, 2009. – 334 с.
- 36.Леонт'єва А.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / А.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – № 102. – 503 с.
- 37.Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку / О.М. Анісімова // Наукові записки. Серія «Економіка». – Острого : Острозька академія, 2010. – 398 с.
- 38.Довгань Л.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко ; 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 440 с.
39. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції

- та національні пріоритети : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна. – С. 214-216.
40. Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку / О.М. Анісімова // Наукові записки. Серія «Економіка». – Острогоз : Острозька академія, 2010. – 398 с.
41. Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors. N.Y.: Free Press, 1998.
42. Bob de Wit, Ron Meyer. Strategy: Process, Content, Context. Minneapolis/St.Paul, West Publishing Company, 1997.
43. John A. Pearce II, Richard B. Robinson Jr. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. Chicago: Irwin, 1997.
44. Briggs S. Successful Tourism Marketing. Kogan Page Ltd.; 2nd edition 2001.
45. Competitive Strategies for the International Hotel Industry. The Economist Intelligence Unit, 2001.
46. Evans N., Campbell D., Stonehouse G. Strategic Management for Travel and Tourism. Butterworth-Heinemann; 2003.
47. Godfrey K. The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing. Cassell Academic; 2 edition 2000.
48. Morrison A. Hospitality & Travel Marketing. Delmar Learning; 3 edition 2001.
49. Nykiel R.A. Marketing in the Hospitality Industry. Third Edition EI AHMA 1997.148.01sen M., Ching-Yick Tse E., West J. Strategic Management in the Hospitality Industry. 2nd Edition John Wiley & Sons; 2 edition 1998.
50. Phillips P., Moutinho L. Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism. CABI Publishing, CAB International; 1998.
51. Багорова І.В. Складові фактори конкурентоспроможності / І.В. Багорова, О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1(11). – С. 11–16.

52. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : [монографія] / В. А. Павлова [таін.]. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
53. Леонт'єва А. Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / А. Ю. Леонт'єва, К. А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – № 102. – 503 с.

APPENDICIES