

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «НУАТТ», М. КИЇВ

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

Притульської
Дарії Олександрівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава
Веліксівна

*підпис
керівника*

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

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

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 випускну кваліфікаційну роботу студентки
Притульській Дарії Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародна інтеграція готельного оператора «Hyatt». 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 міжнародної інтеграції готельного оператора

Об’єкт дослідження – процес міжнародної інтеграції готельного оператора

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади міжнародної інтеграції готельного оператора

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

Передумови, мотиви та цілі створення інтеграційних структур в умовах глобалізації; Концепції міжнародної інтеграції та формування інтеграційних структур; Специфіка та економічні передумови інтеграції готелю Hyatt Regency Kyiv за 2014-2017 рр.; Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на інтеграційні процеси готельного оператора Hyatt в 2017 році; Універсальні моделі міжнародної інтеграції міжнародного готельного оператора; Універсальні підходи до управління персоналом міжнародного готельного оператора; Характеристика стадій розвитку міжнародного готельного оператора в умовах глобалізації; Блок-схема програми реалізації моделі стратегічного розвитку міжнародної готельної мережі

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Теоретичні концепції формування міжнародних інтеграційних об'єднань і їх розвиток

1.2. Види інтеграційних об'єднань у готельному бізнесі

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної інтеграції готельного оператора

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2.. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «НУАТТ»

2.1. Тенденції і специфіка інтеграції готельних операторів

2.2. Оцінка діючої моделі міжнародної інтеграції готельного оператора

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію міжнародної інтеграції готельного оператор

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ВЕКТОР МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА “НУАТТ”

3.1. Моделі міжнародної інтеграції оператора

3.2. Програми заходів щодо реалізації міжнародної інтеграції готельного оператора та їх оцінка їх ефективності

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 | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i> | 01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р. | 01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р. |
| 2 | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i> | 01.11.2017 р.- 31.12.2017 р. | 01.11.2017 р.- 31.12.2017 р. |
| 3 | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 02.01.2018 р.- 11.05.2018 р. | 02.01.2018 р.- 11.05.2018 р. |
| 4 | <i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 14.05.2018 р.- 18.05.2018 р. | 14.05.2018 р.- 18.05.2018 р. |
| 5 | <i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i> | до 18.05.2018 р. | до 18.05.2018 р. |
| 6 | <i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р. | 18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р. |
| 7 | <i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р. | 07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р. |
| 8 | <i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 11.09.2018 р. - 28.10.2018 р. | 11.09.2018 р. - 28.10.2018 р. |
| 9 | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i> | 29.10.2018 р.- 31.10.2018 р. | 29.10.2018 р.- 31.10.2018 р. |
| 10 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i> | 01.11.2018 р | 01.11.2018 р |
| 11 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 12.11.2018р. 16.11.2018 р | 12.11.2018р. 16.11.2018 р |
| 12 | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i> | 19.11.2018 р.- 10.12.2018 р. | 19.11.2018 р.- 10.12.2018 р. |
| 13 | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i> | <i>Відповідно до розкладу</i> | <i>Відповідно до розкладу</i> |

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник роботи

Босовська М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Притульська Д.О.

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Прикульська Дарія Олександрівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні концепції формування міжнародних інтеграційних об'єднань і їх розвиток. Досліджено види інтеграційних об'єднань у готельному бізнесі. Проведено діагностику тенденцій інтеграційної взаємодії готельного оператора «НУАТТ» та визначено впливу чинників на процеси міжнародної інтеграції досліджуваного готельного оператора. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано напрями удосконалення міжнародної інтеграції оператора «НУАТТ» за рахунок визначення вектора його міжнародної інтеграції, формування моделі інтеграційного зростання оператора, обґрунтування програми заходів щодо реалізації стратегічних напрямів міжнародної інтеграції.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.

(підпис, дата)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Прикульської Дарії Олександрівни
(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 МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ | |
| 1.1. Теоретичні концепції формування міжнародних інтеграційних об'єднань і їх розвиток..... | 11 |
| 1.2. Види інтеграційних об'єднань у готельному бізнесі..... | 24 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної інтеграції готельного оператора..... | 36 |
| Висновки до розділу 1 | 45 |
| РОЗДІЛ 2.. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «НУАТТ» | |
| 2.1. Тенденції і специфіка інтеграції готельних операторів..... | 46 |
| 2.2. Оцінка діючої моделі міжнародної інтеграції готельного оператора..... | 54 |
| 2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію міжнародної інтеграції готельного оператор..... | 65 |
| Висновки до розділу 2 | 74 |
| РОЗДІЛ 3. ВЕКТОР МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «НУАТТ» | |
| 3.1. Моделі міжнародної інтеграції оператора..... | 78 |
| 3.2. Програми заходів щодо реалізації міжнародної інтеграції готельного оператора та їх оцінка їх ефективності..... | 92 |
| Висновки до розділу 3 | 100 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 103 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 109 |
| ДОДАТКИ..... | 115 |

ВСТУП

Актуальність теми. У міжнародному готельному бізнесі, який характеризується диференціацією готельного продукту, появою нових технологій, інтеграцією туристичних підприємств, злиттям та поглинанням міжнародних суб'єктів готельного бізнесу, процеси глобалізації найкраще простежуються на прикладі сектора засобів розміщення туристів, в якому транснаціональні корпорації набувають форми міжнародних готельних компаній (готельних операторів) та міжнародних готельних мереж.

Актуальність досліджень присвячених інтеграційним процесам і оцінці їхньої ефективності, обумовлена необхідністю реструктуризації української економіки і створенню інтегрованих об'єднань із метою забезпечення умов для зростання виробництва та інвестицій, конкурентоспроможності на світових ринках. Ґрунтуючись на аналізі досвіду розвинених країн, можна констатувати, що такими компаніями можуть стати великі інтегровані об'єднання, сформовані на основі інтеграції фінансового й промислового капіталу. При цьому створення інтегрованих структур в українській економіці супроводжується пошуком ефективних форм фінансово-економічної взаємодії підприємств і сучасних методів управління.

Прибуткова діяльність підприємств в інтегрованому об'єднанні в значній мірі буде визначатися пропрацьованістю фінансово-економічного механізму взаємодії підприємств, розробка і вибір якого ґрунтується на оцінці ефективності інтеграції. Ефективно функціонуючі інтегровані компанії можуть скласти каркас сучасної української економіки і підвищити рівень її конкурентоспроможності на світових ринках.

Саме тому, досить актуальною є розробка основних напрямів формування дієвих моделей міжнародної інтеграції, що базуються на узгодженні інтересів і можливостей основних учасників готельного ринку в довгостроковій перспективі.

Ступінь розроблення проблеми. Дослідження особливостей діяльності міжнародних готельних мереж, моделей міжнародної інтеграції суб'єктів готельного бізнесу присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених:

Л. Т. Агафонова, В. Азар, А. М. Башкова, І. М. Байлік, Г. О. Горіна, А. Г. Загородній, Л. О. Іванова, А. А. Карар, Г. Я. Круль, А. Л. Лесник, М. П. Мальська, А. А. Пилипенко, М. П. Політило, О. Л. Ремеслова, тощо.

Разом із тим, незважаючи на значну увагу до проблем міжнародної інтеграції, формування вектору міжнародної інтеграційної взаємодії економічних суб'єктів, формування стратегій та програм розвитку інтеграційних утворень у сфері готельного бізнесу залишаються недостатньо дослідженими, потребує уточнення категорійно-понятійний апарат, визначення особливостей функціонування ринку готельних послуг в умовах глобалізації. Усе вищезазначене обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначило її мету, завдання та зміст.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо міжнародної інтеграції готельного оператора.

Серед основних **завдань**, що розкривають тему моєї роботи, слід виділити:

- визначити сутність та концептуальні теоретичні підходи до визначення міжнародної інтеграції та особливостей її розвитку на міжнародному ринку готельних послуг;
- розглянути методичні основи формування та реалізації інтеграційних структур;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної інтеграції готельного оператора;
- провести моніторинг економічних та організаційних передумов інтеграційного зростання готельного оператора;
- оцінити ефективність діючих моделей міжнародної інтеграції готельного оператора;
- визначити вплив чинників на формування та реалізацію напрямів інтеграції готельного оператора;
- запропонувати моделі міжнародної інтеграції готельного оператора;

– обґрунтувати програму заходів, щодо реалізації міжнародної інтеграції готельного оператора.

Об’єкт дослідження – процес міжнародної інтеграції готельного оператора.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади міжнародної інтеграції готельного оператора .

Методи дослідження Теоретико-методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, управління, економіки, праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо дослідження інтеграційних процесів.

Дослідження базується на використанні діалектичного методу наукового пізнання, а також загальнонаукових методів гносеології: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції (для дослідження теоретичних основ міжнародної інтеграції в готельному бізнесу), графічному та історичному методах (для дослідження наукових концепцій, які є теоретичним підґрунтям формування напрямів міжнародної інтеграції, і для визначення основних етапів формування та розвитку готельних мереж); методів статистичного і математичного аналізу (для визначення ефективності формування та реалізації міжнародної інтеграції готельного оператора, організаційних та економічних передумов формування міжнародних мереж); метод експертних оцінок (для визначення недоліків та переваг міжнародної інтеграції) тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень, спрямованих на вдосконалення напрямів міжнародної інтеграції готельних операторів.

Удосконалено теоретичне обґрунтування сутності міжнародної інтеграції готельного оператора з визначенням ролі і місця зовнішніх учасників як цілеспрямованого процесу створення нової операційної та управлінської системи на основі об’єднання інтересів, налагодження ділових операційних та господарських зв’язків і відносин між прямими та опосередкованими учасниками

ринку готельних послуг; що ґрунтується на взаємодії таких компонентів, як мотивація ініціатора інтеграції, учасників інтегрованого формування, працівників та забезпечить ефективність реалізації моделей міжнародної інтеграції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці комплексу практичних рекомендацій, які можуть бути використані для імплементації моделей інтеграційного зростання міжнародних готельних операторів.

Практичне впровадження запропонованих напрямів щодо удосконалення міжнародної інтеграції досліджуваного готельного оператора дозволить підвищити якість обслуговування споживачів, результативність й ефективність його господарської діяльності та надасть нові конкурентні переваги на ринку готельних послуг в умовах глобалізації.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Додаток А.).

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Теоретичні концепції формування міжнародних інтеграційних об'єднань і їх розвиток

Термін «інтеграція» в економічній теорії трактується у досить широкому значенні і походить від латинського «integratio» – відновлення, заповнення та «integrum» – цілий.

А. Г. Загородній та Г. Л. Вознюк під поняттям «інтеграція» розуміють об'єднання (повне або часткове) підприємств для виробництва певної продукції з мінімальними затратами фінансових і матеріальних ресурсів [21, с. 358], а в тлумачному словнику економіста визначено, що інтеграція – погоджений розвиток та взаємне доповнення підприємств, галузей економіки, регіонів в інтересах більш ефективного використання ресурсів і більш повного задоволення потреб учасників цього процесу [13, с. 112]. В. А. Коноплицький під інтеграцією розуміється процес об'єднання зусиль різних підсистем (підрозділів, частин) для досягнення мети організації [28, с. 322].

У деяких джерелах визначають фінансову та економічну інтеграції. Так, у [26, с. 152] виділяється фінансова інтеграція як міждержавний процес гармонізації та уніфікації податкових систем, бюджетних процесів, державних витрат, систем контролю з боку центральних банків, а економічна інтеграція – процес зближення економік низки країн. За капіталізму інтеграція набуває вияву в державно-монополістичних формах об'єднання капіталістичних країн.

Пилипенко А. А. визначає термін «інтеграція» у трьох аспектах:

- інтегроване ціле – передбачає єдність окремих складових інтеграції, їх співвідношення. Щоб зрозуміти інтегроване ціле, доцільно вивчити окремі його складові, але вивчення складових можливе, якщо є розуміння цілого;
- інтеграція-процес – визначає стадії об'єднання складових частин у певному проміжку часу, їх трансформацію відповідно до змін, що відбулися в системі;

– інтеграція-результат – виступає як наслідок здійснення інтеграційного процесу певної системи і передбачає створення інтегрованого «блага» [43, с. 89].

Деякі вчені досліджують інтеграцію безпосередньо у взаємозв'язку з «підприємницькою структурою». Так, В. Глушенко під «інтегрованими структурами суб'єктів господарювання» розуміють різноманітні угруповання окремих суб'єктів господарювання, що мають будь-які визначені ланцюгові зв'язки, та встановлені між ними відповідні відносини економічної та фінансової взаємоузгодженості з метою досягнення синергічного ефекту різного ступеня в результаті їхньої діяльності [12, с. 58].

Мета створення інтеграційних систем – підвищення економічної ефективності підприємств і господарств, що увійшли до їх складу; забезпечення стабільної сировинної бази; перехід на передові технології зберігання, переробки і реалізації готової продукції, що у свою чергу сприятиме завоюванню нових ринків збуту та одержанню максимальних доходів усіма їх учасниками.

Причин виникнення інтеграційних формувань у сучасних умовах досить багато, основними серед яких, на думку Н. К. Боларової та Т. М. Паневник, є:

- організаційні (поява великих об'єднань дає більше можливостей для контролю на ринку),
- економічні (відбувається вирішення проблеми зростання витрат виробництва),
- технічні (активізується розвиток науково-технічного прогресу),
- соціальні (покращуються умови праці та її оплати)
- інформаційні (з'явилися нові способи передачі інформації).

Ф. Євдокімов і Н. Розумна, основними причинами, які спонукають підприємства до об'єднання, варто вважати: посилення ринкової конкуренції, необхідність залучення інвестицій для інновацій, прагнення до зниження виробничих і комерційних витрат, пошуків шляхів зниження ризиків, потреби централізації маркетингових комунікацій, підвищення ефективності виробництва, відновлення портфеля продукції [22, с. 139].

Д. Лук'яненко слушно зауважує, що сьогодні інтеграція є актуальною стратегією розвитку більшості підприємств з метою підвищення ефективності виробництва та стійкості їхнього функціонування. При цьому економіст підкреслює, що інтеграція сприяє побудові закінчених технологічних ланцюгів, забезпеченню координації обсягу продаж, зниженню затрат на одиницю продукції, зростанню продуктивності праці. Інтеграція, водночас, з його точки зору, впливає на: підвищення життєстійкості підприємств, отримання ними фінансової стабільності, зниження рівня невизначеності у постачанні та збуті продукції, зміцнення позицій об'єднання підприємств на ринку даного виду товарів і послуг, диверсифікацію виробництва для зниження ризиків [33, с. 117].

Головними мотивами створення інтеграційних структур, на нашудумку, є:

- 1) отримання додаткових вигод за рахунок концентрації виробництва та підсумованого накопиченого досвіду;
- 2) монополістичні вигоди та переваги;
- 3) зниження витрат на розвиток підприємства за рахунок масштабу;
- 4) використання фінансового потенціалу задля виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт та можливість зниження витрат на їх проведення;
- 5) зростання ефективності (в результаті зниження витрат укладання і проведення угод, більш низьких податків та інших синергитичних ефектів);
- 6) досягнення вигод і переваг від взаємного схрещування технологій та винаходів без придбання ліцензій.

Прийняття рішення про інтеграцію може бути викликане багатьма чинниками – як факторами зовнішнього впливу, так і внутрішніми мотивами. Об'єктивними передумовами інтеграції є: перехід від командно-адміністративної системи господарювання до ринкових економічних відносин; науково-технічний прогрес; нерівномірний розвиток галузей економіки; зростання конкуренції.

| Передумови | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <i>Організаційні</i> | <i>Економічні</i> | <i>Технічні</i> | <i>Соціальні</i> | <i>Інформаційні</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Криза в галузі ▪ Зростання рівня конкуренції в галузі ▪ Поява великих об'єднань, здатних виробляти конкурентноздатну продукцію та контролювати ринок | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Підвищення цін на продукцію, сировину, технологію, робочу силу, інформацію ▪ Збільшення витрат виробництва ▪ Кризовий фінансовий стан підприємств галузі | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Розвиток науково-технічного прогресу ▪ Поява принципово нових технологій галузі ▪ Опанування випуску нової удосконаленої продукції | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Різка зміна підприємницького клімату ▪ Створення нових робочих місць ▪ Поліпшення умов та оплати праці робітників | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Поява нового способу передачі, зберігання, переробки інформації ▪ Накопичення нових науково-технічних знань |
| <i>Мотиви</i> | | | | |
| 1. Концентрація промислового та фінансового потенціалу | | | | |
| 2. Встановлення монополії на ринку | | | | |
| 3. Зменшення витрат (матеріальних, адміністративних, транзакційних та ін). | | | | |
| 4. Можливість удосконалення технологічного процесу та випуску наукоємної конкурентоспроможної продукції за рахунок об'єднання фінансового потенціалу підприємств-учасників та схрещування технологій. | | | | |
| 5. Підвищення ефективності діяльності внаслідок отримання різного роду синергетичного ефекту (фінансового, операційного) | | | | |
| <i>Цілі</i> | | | | |
| <i>Головна мета - отримання додаткового прибутку</i> | | | | |
| <i>Підвищення ефективності виробничої діяльності</i> | <i>Підвищення ефективності фінансової діяльності</i> | <i>Підвищення ефективності торгово-посередницької діяльності</i> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ зростання обсягів виробництва ▪ зміцнення положення на ринку ▪ активізація експорту ▪ залучення інвестицій і кредитів ▪ економія витрат на реалізацію НДДКР, рекламу, маркетингові дослідження, реалізацію та збут, інформаційне обслуговування | <ul style="list-style-type: none"> концентрація фінансових ресурсів підвищення ефективності інвестицій зростання іміджу вартості акцій | <ul style="list-style-type: none"> укріплення зв'язків з постачальниками збільшення товарообігу та прибутку підвищення якості та своєчасності поставок | | |

Рис. 1.1. Передумови, мотиви та цілі створення інтеграційних структур

До чинників макrorівня належать: економічні, політична ситуація у країні, дія антимонопольного, податкового законодавства, соціальна політика держави, політика екологізації підприємницької діяльності, коливання кон'юнктури ринку.

Чинники мезорівня представлені темпами зростання виробництва, поточними змінами та особливостями конкретного середовища діяльності товаровиробників. Внутрішньофірмові мотиви полягають у прагненні отримати додаткові вигоди. Інтеграція дозволяє учасникам компенсувати існуючі ризики ринкового середовища, створити внутрішню інфраструктуру, підвищити якість продукції, зменшити транзакційні витрати, скоординувати управління.

Інтеграційний процес у сучасних умовах господарювання необхідно розглядати як зв'язки між галузями, а саме: виробничі, які проявляються об'єднанням ресурсів або результатів господарської діяльності переважно у

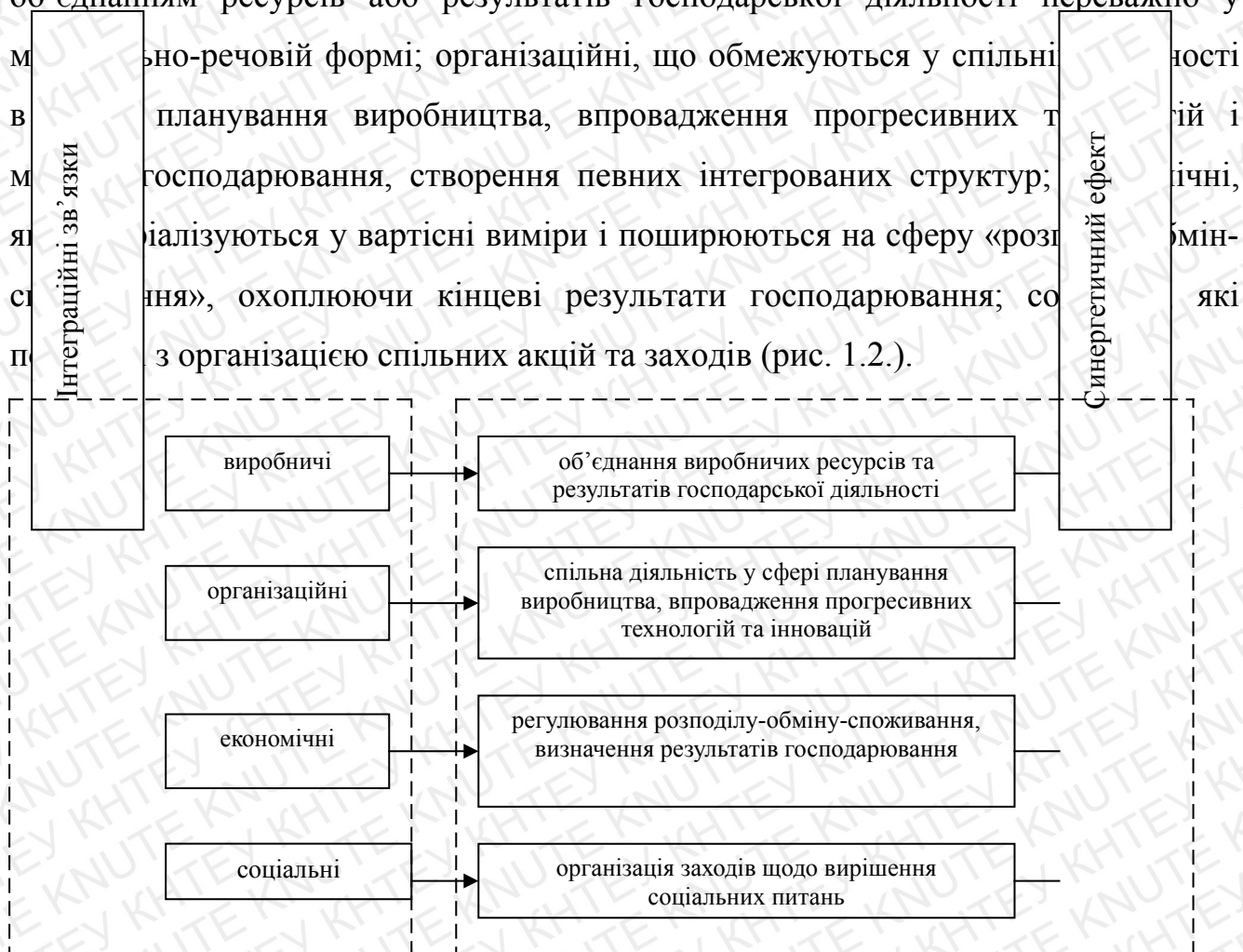


Рис. 1.2. Система зв'язків в межах інтеграційного процесу [41, с. 131]

Суб'єкти господарювання прагнуть до інтеграції за рахунок таких переваг:

- витрат – скорочення транспортних витрат, розширення масштабу зниження рівня невизначеності в постачанні та збуті, що стосується не лише

підприємства, яке здійснює інтеграцію (інтегратору), а й інтегрованих підприємств;

– застосування передових нововведень та полегшення дифузії технологічних нововведень;

– володіння високим інтелектуальним капіталом та реалізації інвестиційних проектів;

– зниження виробництва при зменшенні питомих умовно-постійних витрат, зниження собівартості одиниці продукції (послуг, робіт), зниження або повної відсутності витрат на конкурентну боротьбу.

Система зв'язків між галузями дає можливість створити додатковий синергетичний ефект, що проявляється у покращенні показників господарської діяльності інтегрованих структур.

Об'єднавшись в інтеграційну структуру, її учасники отримують можливість більш або менш гнучко співіснувати в її рамках, одночасно вирішуючи спільні проблеми. В сучасних умовах поява такого роду утворень, безумовно, пожвавлює ринкову кон'юнктуру, дає реальний ефект у вигляді віддачі від інвестованих за її допомогою коштів та реалізує головну мету – отримання додаткового прибутку внаслідок підвищення ефективності діяльності.

В науці та практиці накопичено досить великий обсяг емпіричних і теоретичних досліджень організаційних структур, стратегій великих корпорацій, різних аспектів їх взаємовідносин та взаємодії з ринком [23]. Так, сучасна економічна наука пропонує концепції створення інтеграційних структур, наведені у табл. 1.1.

Синергетична теорія є однією з самих розповсюджених теорій, яку приводять в якості каталізатора інтеграції як вчені, так і фінансові менеджери. Її сутність полягає в тому, що нове підприємство, яке виникає внаслідок інтегрування, може використовувати широкий спектр переваг, які виникають внаслідок об'єднання ресурсів підприємств.

Концепції міжнародної інтеграції та формування інтеграційних структур

| Основоположник | Теорії | Основні положення |
|--|--|--|
| Ансофф, Карлофф, Бредлі, Десаї, Кім | Синергетична теорія | Її сутність в тому, що нова компанія, яка виникає внаслідок інтеграції, може використовувати широкий спектр переваг (синергій), які виникають внаслідок об'єднання ресурсів підприємств. |
| Берль, Мінз, Дженсен | Теорія агентських витрат | Передбачається зміна керівництва заради власних інтересів компанії |
| Ролл | Теорія гордині | Рішення про об'єднання приймається навіть в тому випадку коли відсутній синергетичний ефект |
| О. Коуз | Концепція інтернаціоналізації | Основна ідея – взаємодія господарюючих суб'єктів через механізм ринкових угод. |
| О. Уільянсон | Теорія трансакційних витрат | Стратегія інтеграції доцільна – коли граничний дохід є не нижчим за граничні витрати. |
| А. Чендлер, Бюнер | Концепція відповідності організаційної структури фірми від стратегії | Концепція має ряд етапів: <ul style="list-style-type: none"> • вертикальна інтеграція недостатніх ланок виробничого циклу внаслідок зростання обсягів збуту продукції; • створення функціональної (або матричної) організаційної структури з метою вдосконалення систему правління та контролю внаслідок збільшення фірми; • конгломератна форма компанії за рахунок диверсифікації у суміжні галузі; • перехід до дивізіональної організаційної структури компанії із виділенням бізнес одиниць • виділення стратегічного напрямку діяльності компанії, спрощення її галузевої структури, виділення непрофільних підрозділів або їх продаж; • трансформація дивізіональної структури дивізіонального концерну у форму холдингу. |
| Е. Пенроуз, Дж.Пфеффер, С. Четтерджі, М. Портер | Ресурсо-орієнтована концепція | Основна ідея – стратегія диверсифікації залежить від ряду факторів таких як: наявність капіталу, забезпечення сировиною, матеріалами, кваліфікацією трудового персоналу. |
| Д. Рубек | Інформаційна гіпотеза злиття | Основна ідея – оголошення про злиття підприємств забезпечить позитивні тенденції росту акцій |

Таблицю складено за джерелами: 9,12,33,55

Отримання фінансових синергій може досягатися за рахунок диверсифікації, яка достатньо часто виступає як каталізатор інтеграції. Диверсифікація — це розширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географічної сфери діяльності).

Основною метою при аналізі інтеграції є збільшення вартості компаній. В країнах, де існує розвинений фондовий ринок, вартість компаній можна визначати на підставі курсів акцій. Для більшості українських підприємств цей підхід неможливо застосувати у зв'язку з нерозвиненістю фондового ринку.

В зарубіжній літературі доцільність об'єднання полягає у зрівнянні вартості компанії після інтеграції і вартості компанії до об'єднання [9]. При аналізі ринкової вартості пропонованого об'єднання безпосереднім об'єктом аналізу є грошові потоки. Збільшення грошових потоків буде впливати на ринкову вартість підприємства. Зарубіжні дослідники в той же час відзначають, що при об'єднанні виникають проблеми при розрахунку грошових потоків, бо визначити вплив синергетичного ефекту достатньо складно.

Теорія агентських витрат, серед основних засновників якої А.Берль, Г. Мінз та М. Дженсен, у своїх працях передбачають існування ринку злиття і поглинань, в результаті яких звичайно відбувається зміна керівництва компанії, зацікавленого в підвищенні доходу своїх агентів – акціонерів. У рамках агентської теорії менеджери вже не діють у найкращих інтересах своїх акціонерів, їх основним спонукальним мотивом є власні інтереси, а саме зростання та концентрація ресурсів, підконтрольних менеджменту.

Згідно з теорією гордині злиття – це результат індивідуального рішення менеджменту підприємства, яке бажає об'єднати свою діяльність з іншим підприємством. Навіть в тому разі, якщо злиття й не дає ніякого синергетичного ефекту, рішення все одно приймається. Саме тому Ролл назвав свою теорію теорією “гордині”, тому якщо в інтеграції відсутні синергії, то рішення про об'єднання може бути викликане тільки лише ірраціональною гординою підприємства з приводу того, що воно може повністю визначити, розпізнати неіснуючі синергії [168].

Об'єктивність розвитку інтеграційних структур підтверджується точкою зору Шумпетера–Гелбрейта, яка полягає в наступному: великі корпоративні структури, які володіють корпоративними фінансами та мають реальну ринкову (або фінансову) владу, необхідну суспільству для досягнення швидких темпів науково-технічного прогресу [23]. Решта сучасної науково-технічної діяльності щодо розробки нових продуктів та нових технологій є дуже дорогою і неможливою для підприємств та організацій середнього та малого бізнесу. З цього приводу лише великі інтеграційні структури спроможні фінансувати велику роботу в галузі наукових досліджень та конструкторських розробок. Важливою умовою функціонування інтеграційної системи є наявність конкурентних переваг на ринку, які досягаються завдяки науково-технічним впровадженням та високоякісним характеристикам товарів чи послуг.

Положення Шумпетера–Гелбрейта передбачає, що з часом корпоративізовані галузі сприятимуть швидкому поліпшенню якості продуктів, зниженню витрат виробництва на одиницю продукції, підвищенню цін, збільшенню обсягів виробництва та кількості робочих місць.

Великий інтерес в рамках дослідження організаційних структур, стратегій великих корпорацій, різних аспектів їх взаємовідносин та взаємодії з ринком викликають теоретичні розробки інституціональної школи.

До однієї з перших спроб теоретично обґрунтувати виникнення великих інтегрованих структур в рамках інституціонального підходу належить концепція інтерналізації лауреата Нобелівської премії Рональда Коуза. В основі концепції лежить ідея про взаємодію господарюючих суб'єктів через механізм ринкових угод. Угода-транзакція виступає в якості найменшої одиниці ділової активності і пов'язана з певними витратами. Як метод мінімізації витрат на укладення ринкових угод Коуз називає об'єднання ринків проміжних продуктів всередині однієї фірми. Він також вказує на граничність збільшення розмірів фірми — на визначеному етапі витрати ієрархічної структури стають вищими за рівень транзакційних витрат. В рамках концепції Коуза найбільш привабливою для фірми виступає стратегія міжгалузевої диверсифікації. Але за тієї умови, якщо

витрати диверсифікації не перевищують витрат на розширення основної сфери діяльності компанії, в тому числі шляхом вертикальної інтеграції. Таким чином, у відповідності до концепції інтернаціоналізації, диверсифіковані концерни, конгломерати представляють собою механізм перерозподілу витрат, ефективність якого визначається їх організаційними структурами у порівнянні з ефективністю ринкових механізмів [85]. Однак ця концепція має ряд недоліків, що обмежують її використання для аналізу інтеграційних структур конгломератів. До головних питань, відповіді на які концепція не може дати, відносяться, перш за все, неможливість кількісної оцінки більшої частини транзакційних витрат, крім того в концепції не виділено також фактори їх формування.

Свій подальший розвиток теорія інтернаціоналізації отримала в дослідженнях Олівера Уільянсона з теорії транзакційних витрат, яка в цілому, характеризується наступними особливостями:

- розглянуто фактори формування транзакційних витрат, які не розглядалися в роботах Р. Коуза;

- ринок та ієрархічні структури розглядаються як взаємодоповнюючі механізми координації ділової активності;

- теорія транзакційних витрат має міждисциплінарне значення для суспільних наук, оскільки вона враховує також і аспекти поведінки в сфері підприємницької діяльності.

У відповідності до теорії транзакційних витрат, стратегія диверсифікації є виправданою лише в тому випадку, коли граничний доход, який вона обумовлює, є не нижчим за граничні витрати ієрархічної структури. Економічний ефект від диверсифікації залежить від взаємних темпів зростання організаційних витрат та економії витрат в кожній із сфер діяльності компанії. Іншими словами, економічний ефект від диверсифікації виникає, якщо:

- можливою є централізація окремих управлінських функцій в управляючій компанії конгломерату;

- централізація призводить до зниження витрат в кожній із сфер діяльності конгломерату.

Найбільший синергетичний потенціал, за Уільянсоном, формується при централізації фінансової та облікової діяльності, а також при організації централізованих розрахункових центрів компанії [9]. В середині інших ланок виробничого циклу синергетичний ефект досягається: при організації закупівлі сировини, палива та інших матеріальних ресурсів; при централізації деяких видів внутрішньо фірмових послуг виробничого призначення, наприклад, транспортно-експедиторських, а також постачання проміжних продуктів та напівфабрикатів .

Іншою концептуальною розробкою, що вплинула на розвиток науки про промислову інтеграцію, стала концепція відповідності організаційної структури фірми стратегії, що вона проводить. Гіпотеза про залежність організаційної структури фірми від стратегії, що вона проводить, вперше було висунене А. Чендлером на основі емпіричних досліджень великих промислових фірм в США , який виділяє чотири етапи організаційної еволюції фірми:

1. Перший етап характеризується зростанням масштабів підприємства на основі зростання обсягів збуту продукції. Розширення виробництва, необхідність зниження витрат спонукають фірму до вертикальної інтеграції недостатніх ланок виробничого циклу.

2. Відповідне збільшення розмірів фірми вимагає вдосконалення систем управління і контролю , що на другому етапі розвитку компанії виявляється в створенні так званої функціональної організаційної структури, часто в матричній формі (тобто, на основі поєднання функцій централізованого управління).

3. На третьому етапі розвиток компанії відбувається за рахунок диверсифікації, спочатку в суміжні галузі, а потім і в непов'язані технологічно з основним виробництвом. Компанія перетворюється в конгломерат.

4. Проблеми управління кількома незалежними технологічними циклами приводять до еволюції організаційної структури компанії у напрямку дивізіональної структури, в основі якої лежить виділення стратегічних бізнес-одиниць.

А. Чендлер обґрунтував процеси розвитку компаній, але його думка щодо етапів еволюції була справедливою лише до свого часу. Німецький вчений Рольф

Бюнер, зокрема у своїх працях виділяє два додаткових етапи еволюції компанії: виділення стратегічного напрямку діяльності компанії, спрощення її галузевої структури, виділення непрофільних підрозділів в самостійні фірми або їх продаж, і, як слідство трансформація дивізійної структури диверсифікованого концерну в більш гнучку форму холдингу.

Особливе значення Бюнер надає, так званому управлінському холдингу, що поєднує суто фінансові функції управління частками участі в дочірніх фірмах та диверсифікації ризиків з функціональним стратегічним менеджментом, який здійснює головна управляюча компанія. До її компетенції можуть входити питання перерозподілу фінансових ресурсів при фінансуванні інвестиційних проектів, спільне для групи стратегічне планування, консультаційні послуги дочірнім фірмам, зовнішнє стратегічне планування, зовнішнє управління ризиковими підприємствами. При цьому, відбувається координація планів окремих дочірніх фірм із загально груповими планами, виявляється синергетичний потенціал взаємодії між різними сферами впливу діяльності холдингу. Оперативне управління входить до компетенції виключно дочірніх підприємств, за рахунок чого досягається гнучкість інноваційної та збутової політики, а також надаються більш широкі можливості кооперування зі сторонніми фірмами. Крім розмежування стратегічного та оперативного управління, структура холдингу надає доступ до додаткових джерел власного капіталу через емісію акцій дочірніх фірм, що в свою чергу збільшує сукупну вартість і капіталізацію об'єднання. О. Уільянсон вказує лише на існування зворотних зв'язків між стратегією фірми та її організаційною структурою і відзначає той факт, що вторинна диверсифікація є наслідком дивізійної структури: успішний розподіл управління на два рівні — стратегічний та оперативний — заохочує диверсифікований концерн придбати нові непрофільні виробництва [45]. Конгломерати, таким чином, є наслідком структурної реорганізації фірми.

Паралельно із розвитком концепції відповідності організаційної структури компанії її стратегії відбувалася розробка ресурсоорієнтованих концепцій Їх

засновники Е. Пенроуз, Дж. Пфедфер, С. Четтерджі, М. Портер та інші, вказують на залежність процесу диверсифікації від факторів, ресурсів виробництва, до яких відносять: основний капітал, в грошовій і майновій формі, сировину, матеріали та напівфабрикати, що використовуються в галузі, трудові ресурси — компетентність управлінського та виробничого персоналу. В сукупності ресурсний потенціал фірми висловлюються у, так званих, особливих, або ключових навичках, ноу-хау, які виділяють фірму серед конкурентів і передача яких у короткостроковій перспективі обмежена. В цілому, у рамках ресурсоорієнтованих теорій диверсифікації, виділяються три основних підходи на основі: структури ринків; внутрішньофірмового ринку капіталу; раціонального використання ресурсів.

В зарубіжній практиці також оцінюють перспективність об'єднань на основі динаміки ринкового курсу акцій компаній, що об'єднуються. Так, Доддом та Рубеком було проведене достатньо об'ємне дослідження впливу злиттів на добробут акціонерів підприємств, які вирішили об'єднувати свою діяльність. По проведенні дослідження виявилось, що протягом одного місяця після першого оголошення про проведення об'єднання середня доходність для злиттів, які успішно завершилися, склала 21% (доходність виражалася в рості курсу акцій компаній).

Ці результати досліджень говорять про те, що ринок в короткостроковій перспективі скоріш за все позитивно віднесеться до оголошення про проведення злиття, що й відіб'ється котирування акцій обох підприємств. Причому зростання котирування здійснюється незалежно від подальших подій: успішно проведено злиття чи воно закінчилося повним провалом. Саме це дослідження підготувало підґрунтя для появи інформаційної гіпотези зливань. Інформаційна гіпотеза базується на тому, що недосконалість сучасних фондових ринків не дозволяє ефективно розподіляти інформацію про економічну раціональність проведення зливань між усіма інвесторами.

Отже, існування в економічній теорії ряду концепцій щодо інтеграційних структур дає можливість стверджувати, що їх створення є процесом зміцнення

фінансового стану підприємств, які входять до цієї структури, завдяки концентрації фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів, зниження операційних витрат внаслідок зростання масштабів виробництва та отримання економічного ефекту від функціонування інтеграційної структури.

1.2. Види інтеграційних об'єднань у готельному бізнесі

Сучасні інтеграційні процеси в сфері світової готельної індустрії викликані об'єктивними причинами.

По-перше, невід'ємною умовою ефективної і рентабельної роботи будь-якого об'єкта готельних послуг є забезпечення його стабільного завантаження. У зв'язку з цим кожна готельна мережа має власну систему бронювання, орієнтовану на першочергове завантаження готелів, що входять в її мережу. Важливо також підкреслити, що система готельного бронювання сама схильна до інтеграційних процесів (системи готельного бронювання, що належать великим авіакомпаніям, а також системи бронювання номерного фонду готелів, що належать незалежним консорціумам). З огляду на дорожнечу включення в зазначені системи електронного бронювання незалежна готель не може собі цього дозволити [4, с. 90].

По-друге, формування якісної готельної послуги, що є запорукою успішної діяльності готельного підприємства, залежить від безлічі факторів, таких як оформлення інтер'єру, якість обладнання, рівень кваліфікації персоналу, забезпечення безпеки проживаючих і їх майна тощо. Тому світові готельні мережі мають власні нормативи та стандарти оснащення приміщень, а також технологію і стандарти обслуговування. Для забезпечення відповідності прийнятним нормативам і стандартам готелі змушені вдаватися до створення великих централізованих спеціалізованих підприємств, що забезпечують постачання готелів, виробництво і ремонт обладнання та меблів. Затратити значні суми грошей на ці цілі в стані тільки великі готельні мережі.

По-третє, орієнтація готелів на підвищення рівня завантаження, пошук нових клієнтів і збереження наявних зумовлює необхідність регулярного системного дослідження, моніторингу та аналізу кон'юнктури ринку готельних

послуг, клієнтури, готелів-конкурентів, проведення активної рекламної і збутової політики, що вимагає використання значних фінансових, інформаційних і людських ресурсів. І, нарешті, нагальна потреба в удосконаленні професіоналізму і підвищенні кваліфікації кадрів готелів, вплив на якість обслуговування яких неможна недооцінювати, передбачає наявність власної системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а значить – чергові суттєві статті витрат.

В цілому основні переваги готельних мереж, що забезпечують стрімкий розвиток і успіх мережевих компаній в готельному бізнесі, зводяться до наступного:

- 1) бренд, відомий і сприймається споживачами готельних послуг як гарантія якості, дозволяє уникнути високих витрат на розвиток і просування нової мережевої марки, без особливих зусиль залучити і зберегти клієнта;
- 2) стандартизація продукту, уніфікація систем управління і підготовки кадрів збільшує набір додаткових послуг, забезпечує кращу заповнюваність і підвищує ефективність і рентабельність учасників мережі;
- 3) низькі витрати в порівнянні з незалежними готелями на куповані витратні матеріали, інженерне обслуговування, декораторів, рекламу і маркетинг готельних послуг, що зумовлено масштабом закупівель, а отже, економією в ціні, а також розподілом витрат на всі готелі мережі;
- 4) єдина система бронювання [4, с. 91].

Однак, незважаючи на незаперечні переваги функціонування мережевого готельного бізнесу, незалежні готелі, які як і раніше становлять значний сегмент світового ринку готельних послуг, виграють за рахунок використання специфічних особливостей свого місця розташування, можливості вільно привносити елемент унікальності в сервіс, інтер'єр і управління. Готелі, що входять у міжнародні готельні мережі, обмежені в цьому, оскільки прагнення до повторення позитивного досвіду та іміджу у всіх готелях мережі, тиражування апробованих методів роботи, стандартизація готельного продукту, з одного боку, спрощують процес підготовки персоналу, контроль за якістю послуг і управління готелем в цілому, а також дозволяють задовольняти запити широкого кола

споживачів, але з іншого – неминуче ведуть до «усереднення» готельного продукту. До того ж через складність структури мережевої компанії виникають труднощі з ефективним контролем, що виражається у втраті гнучкості управління, неоперативності прийняття рішень.

Сьогодні розглядають чотири основні класичні види стратегій інтеграційного розвитку:

- горизонтальну інтеграцію,
- вертикальну інтеграцію,
- інтеграцію «вперед» (прогресивну),
- інтеграцію «назад» (регресивну)

Для реалізації варіанта розвитку шляхом горизонтальної інтеграції організація налагоджує взаємодію з підприємствами-конкурентами, тобто об'єднання однорідних учасників виробничого ланцюга. Вертикальна інтеграція виражається у зростанні організації через утворення або придбання структур, що здійснюють постачання або опікуються збутом товарів, послуги організацій (поєднані єдиним логістичним ланцюгом). Має два різновиди – інтеграція «вперед» та інтеграція «назад». Інтеграція «вперед» – організація зростає за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між організацією та кінцевим споживачем (системами розподілу і продажу). Інтеграція «назад» спрямована на зростання організації через придбання, утворення або посилення контролю за діючими структурами, що відповідають за постачання. Завдяки таким діям зменшується залежність від партнерів-постачальників, стабілізуються ціни на послуги організації.

Тобто стратегії інтеграційного розвитку: це управлінські підходи, що визначають процес формування довгострокових цілей діяльності, систему методів, способів та механізмів їх досягнення; конкретизують перспективи інтеграційного розвитку підприємницьких структур у межах консолідованого вибору економічно обґрунтованої альтернативи дій на певний період, що базується на врахуванні змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостях і характеристиках (організаційних, економічних, правових) сукупності

підприємств для забезпечення зовнішнього зростання, адаптації у ринковому просторі та отримання синергетичного ефекту.

Інтеграція готельних операторів може здійснюватись у двох формах. По-перше, на умовах створення нового організаційного об'єднання, а по-друге, – за рахунок організаційно-організаційних форм.

Інтеграція за рахунок організаційно-організаційних форм – це організаційна взаємодія підприємства в будь-яку форму (франчайзинг, венчур, аутсорсінг тощо) після інтеграції, шляхом контрактних (договірних) угод з метою досягнення найбільш ефективним загальних економічних, соціальних та інших вигод. Іншими словами, це стійка (довгострокова) економічна взаємодія.

Інтеграція готельних операторів за рахунок утворення нового організаційного об'єднання відбувається з метою забезпечення новим суб'єктом досягнення мети, яка ставилася перед початком здійснення інтеграції та яку можливо досягнути, якщо підприємства будуть керуватися інтеграційною стратегією, проте діяти – кожне окремо [9, с. 68].

Основними стратегіями інтеграційного зростання готельних операторів є:

- злиття та поглинання компаній, що сприяє об'єднанню потенціалу і створенню додаткових можливостей для розширення масштабів діяльності та отримання ринкової влади;
- створення стратегічних партнерств (альянсів) з метою співпраці за певними напрямками діяльності та отримання синергії (консолідовані інформаційні системи; системи бронювання; спільні проекти з організації перевезень тощо);
- експансія туристичних ринків (створення регіональних філій, структурних підрозділів, відкриття міжнародних представництв), що сприяє розширенню географічних меж діяльності, зростанню розміру компаній, а отже, підвищенню економічних показників діяльності;
- подальша диверсифікація діяльності: розширення туристичної пропозиції (продуктова): відкриття представництв, рецептивних операторів;

конгломератна (створення бізнес-одиниць за іншими видами економічної діяльності);

- вертикальна (формування інтегрованої групи у межах логістично пов'язаних галузей: авіакомпанії, готелі, туроператори, турагентства), що сприяє зростанню бізнесу та економічної могутності компаній;

- управління за контрактами (без втрати фінансової та юридичної незалежності): на основі договорів рітейлу (розширення мережі туристичних брокерів; відкриття уповноважених агентств);

- створення мережових формувань (на умовах франчайзингу, відкриття власних структур, дочірніх компаній, філій), що сприяє розширенню збутової мережі, уніфікації туристичного продукту, формуванню бренду, технологій, репутації.

Залежно від формування й розвитку інтеграції суб'єктів господарювання вчені виділяють різні їх форми. В. М. Горбатов зазначає, що у світовій практиці господарювання поширення отримали 10 основних організаційних форм інтегрованих структур бізнесу (Додаток Б):

- трести,
- концерни,
- конгломерати,
- фінансово-промислові групи,
- картелі,
- синдикати,
- пули,
- консорціуми,
- стратегічні альянси
- асоціації.

С. С. Губанов констатує, що у світі найбільш поширеними є такі форми корпоративних структур: картелі, синдикати, трести, консорціуми, концерни, союзи, господарські асоціації та інші.

Р. В. Данилейчук до інтегрованих підприємницьких структур відносить інтегровані корпоративні структури (корпорації, концерни, холдинги, фінансово-промислові групи), транснаціональні корпорації та стратегічні альянси; кластери як форму галузевої й територіальної інтеграції підприємницьких структур, включно з малим бізнесом; інтегровані структури інноваційного підприємництва, що реалізують інтеграцію науки й виробництва [19, с. 221].

Водночас у вітчизняному законодавстві є визначення таких організаційних форм корпоративних структур, як асоціація, корпорація, консорціум, концерн, холдинг та промислово-фінансова група.

Асоціація – об'єднання підприємств, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

Корпорація – об'єднання що формується на основі певних інтересів (виробничих, наукових, комерційних).

Консорціум – об'єднання незалежних підприємств на певний період задля досягнення конкретної, наперед визначеної мети

Концерн – об'єднання підприємств, за якого вони зберігають свою юридичну самостійність, але фінансовий контроль і певні функції з постачання, виробництва, маркетинга підприємств взято під єдине управління.

Промислово-фінансова група – комплекс різногалузевих виробничих підприємств (промислових, транспортних, будівельних, наукових) і фінансових інституцій (банків, страхових компаній, інвестиційних фондів), які об'єднані спільністю економічних та фінансових інтересів і здійснюють скоординовану господарську та інвестиційну діяльність з метою збереження домінуючих позицій на ринку.

Холдинг – об'єднання підприємств, у якому одна з комерційних організацій впливає на рішення, прийняті учасниками холдингу

В Україні також є такі види корпоративних об'єднань, які не мають нормативного визначення: синдикат, картель, пул, трест. Сучасні дослідники проблематики інтегрованих підприємницьких структур звертають увагу на розвиток більш досконалої форми інтегрованої корпоративної структури – метакорпорації, що є об'єднанням юридичних і неюридичних осіб, яким притаманні такі ознаки:

- наявність осередку вирішення основних питань діяльності;
- частина суб'єктів господарювання працює на комерційній основі;
- діяльність суб'єктів господарювання дуже пов'язана між собою, тому всі суб'єкти господарювання діють як єдине ціле.

Феномен утворення метакорпорацій є закономірним і, можна сказати, очікуваним результатом реалізації подібних тенденцій внаслідок переходу на глобальну стадію розвитку багатьох корпоративних структур.

Одним з найбільш повних визначень метакорпорації є концепція трьох критеріїв інтегрованої корпоративної структури, що була висунута Я. Паппе, відповідно до якої метакорпорацією є об'єднання кількох економічних агентів (юридичних осіб, а також організацій, що не є юридичними особами), які задовольняють наступні вимоги:

- 1) хоча б певна частка економічних агентів є комерційними організаціями, що оперують з метою одержання прибутку;
- 2) між агентами існують стійкі взаємозв'язки, більш жорсткі, ніж ринкові: це означає, що в деяких істотних аспектах все об'єднання виступає як єдине ціле;
- 3) існує стратегічний центр прийняття рішень, який може бути як юридичною особою, так і групою фізичних осіб – власників і вищих менеджерів, цей центр дістає назву центрального елемента .

На основі цих критеріїв можна вивести економіко-правове визначення метакорпорації: ця структура є об'єднанням кількох юридичних осіб (хоча б деякі з них є комерційними організаціями), яке в більшості випадків власне статусом юридичної особи не володіє.

З огляду на аналіз вітчизняного законодавства, чіткого визначення «злиття» та «поглинання» не існує, хоча в переважній більшості законодавчо-нормативних актів вважається, що злиття та поглинання є способами реорганізації різних суб'єктів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення злиття та поглинання відповідно до чинного законодавства

| Термін | Характеристика | Джерело |
|--------------------------|--|--|
| Злиття та поглинання | як спосіб реорганізації | Науково-практичний коментар закону України «Про акціонерні товариства» [2] |
| Злиття та поглинання | як шлях припинення акціонерного товариства | |
| Злиття | як шлях створення нового акціонерного товариства | |
| Поглинання | як шлях поєднання окремих підприємств та/або видів їх діяльності в одне підприємство з метою одержання доходів, зниження витрат або отримання економічних вигод у інший спосіб | Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку |
| Злиття платника податків | передання його активів до статутних фондів інших платників податків, внаслідок якого відбувається ліквідація юридичного статусу платника податків, який зливається з іншими | Податковий кодекс України [1] |

Економічні взаємовідносини між готельними операторами здійснюються у двох інтеграційних формах:

1. Регіональної інтеграції (характеризує спосіб взаємодії готельних операторів в рамках регіону як відносно відокремленого економічного простору). Така форма інтеграції об'єднує потоки капіталу, матеріальних та інших видів ресурсів, різні форми партнерств.

2. Корпоративної інтеграції (виступає у вигляді системи взаємозв'язків, що виникають у рамках міждержавного внутрішньофірмового простору, де вільно переміщуються товари, робоча сила, капітал). За рахунок цього посилюється ефект економічного співробітництва готельних операторів усередині регіону.

Усі форми інтеграції, незважаючи на їхні стратегічні відмінності, керуються схожими принципами їхнього управління.

По-перше, це форма управління, заснована на механізмі погоджень за задалегідь затвердженими процедурами.

По-друге, створення управлінських структур та розподіл повноважень між ними являють собою тривалий і поступовий процес. При цьому на початкових етапах існує тенденція до централізації. Успіх інтеграції в подальшому дає змогу скоротити адміністративні повноваження центральних структур.

По-третє, необхідність узгодження між учасниками інтеграції стратегії діяльності залежно від зовнішнього середовища.

По-четверте, спільне спостереження за процесами інтеграції, розробка процедур вирішення спірних питань, контролю над виконанням прийнятих рішень.

Слід зазначити, що інтеграція дає змогу стабілізувати виробничі, технічні та економічні процеси, врегулювати механізм стабільного функціонування підприємств, а також забезпечує кожному підприємству певну вигоду, самостійність, що, у свою чергу, є пріоритетом для всіх форм інтеграції.

Всі перераховані вищі форми мають єдину основну характеристику – це об'єднання незалежних суб'єктів підприємницької діяльності, але дані форми відрізняються стратегією їхньої взаємодії.

Сьогодні основним методом створення інтеграційного об'єднання є злиття. Залежно від характеру інтеграції компанії, операції «М&А» діляться на три категорії:

1. горизонтальне злиття, коли один готельний оператор купляє іншого, таким чином знищує конкуренцію між ними;
2. вертикальне злиття – об'єднання двох і більше компаній, пов'язаних різними стадіями виробництва одного товару (наприклад авіакомпанія та готельний оператор);
3. конгломератне злиття – охоплює всі інші придбання, включаючи суто конгломератні угоди, за яких сторони, що поєднуються, не мають явно економічних відносин. При цьому, конгломератні злиття поділяється на підвиди:
 - злиття з розширенням продуктової лінії;
 - злиття з розширенням ринку;
 - чисті конгломеративні злиття

Усі угоди по злиттях і поглинаннях можна розділити на дві великі групи: дружні і недружні. Під дружніми поглинаннями розуміють угоди, у яких обидві сторони - і поглинач (acquirer), і компанія, що поглинається, (target) зацікавлені у здійсненні угоди чи як мінімум не протидіють їй. При цьому сторони дійшли згоди в істотних умовах угоди, включаючи вартість компанії, що поглинається, а також порядок розрахунків. Але, слід зауважити, що більшість угод по злиттях і поглинаннях мають недружній характер, оскільки, щоб вижити в сучасних умовах жорсткої конкуренції національні компанії не мають іншого вибору, ніж об'єднання із світовими лідерами, віддаючи при цьому право контролю за діяльністю компанії-поглиначу.

Окремо слід зазначити, що серед основних різновидів ворожого придбання компаній у світовій практиці зафіксовані:

- поступове скуповування акцій, що направлене на зміну небажаних членів виконавчого органу або обмін акцій. Це відбувається шляхом надання тендерної пропозиції або здійснення скупки акцій на фондовому ринку;
- раптове поглинання – швидке скуповування акцій, викуп контрольного пакету акцій із залученням застави. Активи компанії, що поглинається, продаються для виплати боргу, який виник у результаті фінансування поглинання;
- «ведмежі обійми» – одна з найпопулярніших тактик в англосакській системі права. Здійснюється, зазвичай, шляхом надсилання листа виконавчому органу компанії, що поглинається з повідомленням про заплановане поглинання і з вимогою ухвалити необхідне рішення швидко (іноді в межах декількох годин). Якщо ж відповіді не буде або вона не влаштує поглинача, остання може звернутися безпосередньо до акціонерів компанії, що поглинається. При цьому компанія, яка здійснює поглинання, прагне змінити директорів і менеджерів, які не бажають з нею співпрацювати;
- «білий лицар» – після отримання компанією інформації про те, що її бажають придбати, вона може запросити так званого «білого лицаря». «Білий лицар» – це дружня компанія, привілеєм якої є закритий опціон – можливість

придбання додаткової частини статутного капіталу об'єкту поглинання за ціною, нижчою за номінальну;

– «стратегія леді Макбет» – тактика поглинання, коли компанія спочатку виступає в ролі «білого лицаря», а потім об'єднується з компанією, яка є ініціатором процесу поглинання [25, с. 68].

Керуючись зарубіжним досвідом, В. Гошовський наголошує на таких видах злиття, як:

– статутне злиття, за якого об'єднуються статутні фонди двох корпорацій.

У деяких наукових працях цей вид злиття називається злиттям форм, тобто об'єднанням, внаслідок якого товариства, що злилися, припиняють самостійне існування як юридичні особи і платники податків;

– підлегле злиття, за якого цільова компанія стає дочірньою або частиною дочірнього підприємства материнської компанії. Цей вид злиття належить до найпоширеніших видів інтеграції і в російській науковій школі називається злиттям активів. Існує також визначення злиття активів – це об'єднання з передачею як внеску до статутного фонду прав контролю над товариствами, що об'єднуються, і збереження діяльності й організаційно-правової форми останніх;

– зворотне підлегле злиття, за якого дочірня компанія ініціатора злиття вливається в ціль. Процес, внаслідок якого відбувається об'єднання двох компаній і утворення нової, називається консолідацією. Результатом консолідації є виключення з переліку підприємств двох компаній, які виявили бажання об'єднатися, та реєстрація нової юридичної особи, яка утворилася шляхом їх об'єднання [16].

Однак не всі види злиття, зазначені В. Гошовським, мають відношення до поглинання, оскільки як статутне, так і зворотне підлегле злиття передбачає припинення самостійного існування підприємств, що злилися. Натомість підлегле злиття, як злиття трактувати не можна, оскільки за такого виду припиняє самостійне існування тільки цільова компанія, без материнської, що є свідченням поглинання. Доказом цього є твердження Н. В. Щербакової про те, що відмінними ознаками злиття є: створення однієї нової господарської організації; припинення

усіх суб'єктів реорганізації – господарських організацій; кількість суб'єктів, що припиняють діяльність, повинно бути не менше двох [55]. Приєднанню притаманно: продовження в особі вже існуючої господарської організації діяльності організацій, що припинилися; припинення господарської організації (організацій), що приєдналася, як суб'єкта господарювання; кількість суб'єктів, що припиняється, – один або більше.

Залежно від результату можна виділити 4 види угод щодо злиття і поглинання компаній. У першому випадку – обидві компанії зберігають свій статус, у другому – одна компанія поглинає іншу, в третьому – злиття проходить на паритетних умовах і в четвертому – формується нова юридична особа, яка стає сильнішою, ніж сума об'єднаних компаній (трансформація).

У вітчизняній практиці можна виділити ряд характерних операцій по переходу контролю над компаніями. Більшість українських компаній було створено в процесі акціонування та приватизації. Приватизація ряду компаній відбувалася шляхом їх виділення з державних структур та їх оплатної передачі до складу приватних структур. Цей факт дозволяє розглядати придбання компаній в процесі приватизації як повноцінний елемент стратегії злиття і поглинання, що продовжує мати суттєве значення в умовах інтеграції України до світового співтовариства.

Ще декілька років назад особливістю вітчизняного ринку злиття і поглинання було переважання жорстких ворожих поглинань із використанням адміністративного ресурсу. З цього приводу, відомий науковець Р. Леонов розділяє методи злиття і поглинання на шість основних груп:

- 1) скуповування різних пакетів акцій на вторинному ринку;
- 2) лобіювання приватизаційних операцій з державними пакетами акцій;
- 3) добровільне або адміністративно-примусове залучення в холдинги чи фінансово-промислові групи;
- 4) скуповування та трансформація боргів у майново-пайову участь;
- 5) захоплення контролю через процедури банкрутства;

б) ініціювання судових рішень щодо визнання попередньо укладених угод недійсними чи їх фальсифікація.

Дана класифікація включає як законні, так і незаконні методи злиття і поглинання. Проте, використання в цих цілях адміністративного ресурсу чи можливостей судової системи в країнах ЄС з їх чіткими правилами здійснення злиття і поглинання і високим рівнем законослухняності юридичних та фізичних осіб – малоімовірно. Захоплення контролю через процедуру банкрутства і конвертацію боргів в акції також не є загальноприйнятими способами злиття і поглинання в ЄС.

Таким чином, слід зазначити, що існує досить багато форм інтеграції готельних операторів, до основних відносяться: альянс, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, господарські асоціації, діагональна інтеграція, інноваційно-інтегровані структури, картель, кластер, конгломерат, консорціум, концерн, корпоративна інтеграція, корпорація, метакорпорації, промислово-фінансова група, пул, регіональна інтеграція, синдикат, трест, холдинг.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної інтеграції готельного оператора

Сьогодні в економічній літературі не склалося єдиної думки з питання необхідності використання одного або кількох критеріїв для визначення ефективності функціонування економічних систем. Одна група вчених виходить з причинно-наслідкового зв'язку між метою та способом її досягнення і вважає, що можливість формулювання для будь-якої системи єдиної кінцевої мети зумовлює існування єдиного критерію ефективності функціонування систем. Той факт, що для різних підсистем як елементів, що представляють відповідні, ієрархічно організовані рівні системи як єдиного цілого, існують власні інтереси та цілі, не тільки дозволяє визначати їх функціонування відносно один одного, але й не може виключити необхідність визначення ефективності функціонування елементів з позиції системи як цілісного утворення [22, с. 140].

Інша група вчених висловлює думку, що неможливо визначити ефективність економічної системи за допомогою тільки одного критерію ефективності. Подібний підхід обґрунтовується тим, що більшість економічних систем характеризуються як складні, носять багатоцільовий характер, а тому не вміщаються в рамки одноцільової моделі. На підставі цього аргументу робиться висновок про необхідність сукупності критеріїв зміни та оцінки ефективності [46; 49].

Для визначення економічної ефективності інтеграції підприємств готельного бізнесу потрібна ієрархічно впорядкована система критеріїв та показників, в якій центральне місце належить єдиному, основному, універсальному для всіх рівнів критерію. Він повинен відображати характер основного виробничого відношення економічної системи в цілому і, в той же час, визначати характер та соціальне спрямування інтеграційних процесів.

Єдиний універсальний критерій, що характеризує й відрізняє розвиток інтеграції в готельному бізнесі загалом, повинен бути доповнений системою приватних критеріїв, які відображають багатоцільовий характер інтеграційних процесів. Існування єдиного критерію, що характеризує та відрізняє інтеграцію як явище, припускає можливість і необхідність її дослідження за допомогою сукупності приватних, які розкривають його зміст, критеріїв.

Що стосується змістовної частини критерію економічної ефективності інтеграції суб'єктів готельного бізнесу, то в сучасних умовах вона визначається економічною сутністю ринкових відносин. У даний час ринок розглядається як засіб досягнення економічної ефективності, тому діяльність суб'єктів ринку оцінюється, насамперед, по здатності задовольняти ринковий попит.

Поряд з основним критерієм економічної ефективності інтеграції необхідно застосування окремих критеріїв, які повинні відповідати основному. В якості таких критеріїв необхідно виділити синергетичні ефекти інтеграції, які знаходять відображення в реалізації стратегічних цілей створення інтегрованих структур, досягненні операційних та фінансових ефектів.

Синергізм – це перевага, що виявляється при вдалій комбінації діяльності, коли ефект від сукупності перевищує просту суму ефектів від кожної з них окремо. Він проявляється в зростанні виробництва і продажів або в зниженні витрат, коли ефект від спільних дій вище простої суми індивідуальних зусиль.

Інтеграційна синергія має кілька проявів, зокрема, виділяють такі:

- функціональна, яка забезпечується вдосконаленням системи управління, зниженням умовно-постійних витрат при збільшенні масштабу бізнесу;
- цільова, яка проявляється у збільшенні фінансових та інших можливостей з розробки, виробництва й збуту продукції з мінімізацією витрат на організацію взаємодії із зовнішнім середовищем;
- комплексна, що дозволяє отримувати додатковий результат за рахунок поліпшення умов поставок ресурсів і збуту продукції;
- конгломератна, яка полягає у розподілі ризиків та зниженні їх впливу на загальний результат [39, с. 68].

Отримання синергічного ефекту є метою будь-якого інтегрованого формування. Проте в кожному конкретному випадку він може мати різні прояви.

Обґрунтовуючи набір показників для оцінки ефективності функціонування виробничої структури при вступі до інтеграційних процесів, необхідно враховувати деякі характеристики, яким повинні відповідати показники, обрані для того чи іншого підприємства:

- потрібно використовувати декілька важливих ключових показників замість безлічі несуттєвих;
- відібрані показники повинні відображати ключові фактори успіху;
- показники мають охоплювати минуле, сьогодення й майбутнє;
- показники повинні дотримувати баланс інтересів і відбивати потреби клієнтів, акціонерів та персоналу компанії;
- показники мусять поширюватись на всі рівні організації та бути послідовними;
- численні показники повинні об'єднуватись у кілька зведених;

– показники можуть змінюватися в міру зміни стратегії підприємства і ситуації [55].

Фінансовий синергізм Л. Г. Мельник та І. Б. Дегтярьова визначають як такий, що виникає за умови зниження податків і диверсифікації. Вони вважають, що цей вид синергії забезпечить:

- зниження ступеню фінансового ризику для підприємств завдяки продуктивній та територіальній диверсифікації;
- зниження податкового навантаження, створення єдиного бюджету, необхідного для функціонування і розвитку підприємства;
- покращення покриття зобов'язань за рахунок диверсифікації сегментів ринку;
- зростання кредитоспроможності та полегшить доступ до фінансового капіталу за рахунок зниження нестійкості грошових потоків;
- створення або розширення внутрішнього ринку капіталу за рахунок зниження ділового ризику [37, с. 73].

Зміст і результати прояву операційної синергії досліджував С. М. Іщенко, який вважає, що ця синергія забезпечує підприємству:

- економію на масштабі, тобто дасть можливість підвищити продуктивність за рахунок спеціалізації, зменшити постійні витрати за рахунок їх перерозподілу, збільшити ступінь використання потужностей;
- економію на гнучкості, що забезпечується гнучкістю товарообігу, попиту (екологічного у тому числі);
- дослідження ринкових сегментів, управлінської команди у плануванні та контролі;
- можливість економічного зростання, що забезпечується швидкістю розширення ринку, завоюванням нових ринкових сегментів, швидкістю реакції на залучення нових інноваційних технологій та створення нових товарів, збільшенням вартості компанії [25, с. 32].

У результаті дії синергії виникає синергетичний ефект, що являється її показником. С. В. Мочерний стверджує, що найбільший синергічний ефект

виникає тоді, коли підсистеми, їх елементи і відповідні компоненти підприємства оптимально між собою співвідносяться, взаємно узгоджуються і це відбувається за наявності досконалої системи менеджменту. Якщо синергічний ефект від взаємодії цих елементів і відповідних компонентів не виникає, це свідчить про дезорганізованість підприємства та його елементів [38, с. 310]

Цікавою є думка Т. Г. Морозової, яка стверджує, що в якості головного економічного показника синергічного ефекту виступає наявність певного рівня чистого прибутку. Контрольним показником, який дозволяє визначити, чи достатній отриманий обсяг чистого прибутку, є рентабельність, а також характер динаміки рентабельності, і чистого прибутку.

Крім того, Т. Г. Морозова вважає, що доречно провести тотожність: синергія всередині компанії дорівнює конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі. Можна погодитися з думкою, що створена підприємством синергія підвищує його конкурентоспроможність в зовнішньому середовищі, оскільки усуваються такі слабкі сторони як дезорганізованість, конфліктність, дублювання функцій, бюрократизм, непорядкованість процесів та розкриває можливості на різних товарних ринках у зниженні рівня витрат або в придбанні продукцією унікальних властивостей.

Джерелами отримання синергетичного ефекту, є:

- 1) економія витрат, що пов'язана з операційною діяльністю та виникає у менеджменті, маркетингу, виробництві або реалізації за рахунок зростання масштабів виробництва;
- 2) економія фінансів, що виникає внаслідок відносно менших трансакційних витрат на проведення операції та більш детальне вивчення фінансової діяльності компанії;
- 3) різна результативність управління, яка припускає можливість більше ефективного використання коштів (фондів) підприємства після злиття;
- 4) посилення влади на ринку за рахунок послаблення позицій конкурентів [8, с. 867].

Формування синергетичного механізму функціонування підприємства ґрунтується на організаційній і фінансових функціях менеджменту, а решта функцій і методів менеджменту являються як доповнюючі компоненти. Тому інструментом цього механізму виступає комплексна взаємодія організаційних і фінансових засад менеджменту, які створюють синергію на основі залежності результатів діяльності і мотивації за результатами.

Найбільш загальний показник зростання доходів – це збільшення обсягу продажів. Пропозиція вже наявних продуктів та послуг новим клієнтам і сегментам ринку є одним з ефективних шляхів зростання доходів. Стійкий стан зниження витрат сприяє отриманню більш високого прибутку й підвищення рентабельності інвестицій. Найпростіший шлях зменшення собівартості – це скорочення виробничих витрат. Позаяк витрати виробничої діяльності можуть складатись у результаті використання різних ресурсів, тут водночас необхідно використовувати оцінку виробничо-господарської ефективності як точний показник собівартості одиниці продукції. Таким чином, очевидним є чіткий взаємозв'язок між показниками фінансової та виробничо-господарської ефективності [14].

Підвищення продуктивності основних факторів виробництва може досягатись, крім автоматизації та стандартизації процесів, що не завжди виправдано у виробничому процесі, за допомогою інтенсифікації використання матеріальних, людських та інших ресурсів підприємства, бо недоцільно розробляти різні показники для оцінки фінансової та виробничо-господарської ефективності. Показники, що характеризують збільшення продуктивності всіх чинників виробництва, скорочення витрат і збільшення прибутковості, можуть одночасно слугувати для оцінки й фінансової, і виробничо-господарської ефективності.

Стратегічний ефект інтеграції деталізується через приватні ефекти нижчого рівня. Необхідність такої деталізації видається виправданою і зумовлюється таким.

Розвиток інтеграції в готельному бізнесі – це об’єктивний процес, який демонструє власні переваги в багатьох проявах. Мотиви участі в інтеграційних відносинах для готельних операторів різні: реалізація антикризових програм; зростання обсягів продажів за рахунок підключення до нових каналів збуту; розширення бізнесу; економія витрат; отримання підприємницького доходу від диверсифікації діяльності тощо. Стратегічні результати інтеграції конкретизуються такими показниками:

- обсяг продажів і частка ринку;
- показники ресурсного потенціалу учасників інтеграції;
- інноваційна наповнюваність процесів відтворення;
- обсяг інвестицій.

Реалізація приватних і синергічних ефектів інтеграції знаходить узагальнене кількісне вираження у зміні такого показника, як вартість компанії. Вона визначається шляхом розрахунку дисконтованого грошового потоку або капіталізацією прибутку організації. Мається на увазі, що вартість створює не набір активів підприємства, а його діяльність; вартість визначається на основі грошового потоку, що формується при функціонуванні бізнесу.

Застосування цього показника для оцінки результатів створення й функціонування інтегрованих систем має низку переваг. По-перше, немає жодного іншого показника, який був би настільки універсальним, інформативним і взаємопов’язаним з іншими показниками оцінки діяльності організації. Вартість як міра результатів діяльності організації характеризується динамічністю, можливістю обліку ринкового впливу й оцінки альтернативного використання капіталу.

Зростання економічної та ринкової вартості бізнесу є однією з найбільш загальних і перспективних цілей інтеграції. Показники економічної та ринкової вартості бізнесу та їх зміни в динаміці, безумовно, відображають стратегічний ефект інтегрування.

Економічна вартість інтегрованої компанії розглядається при цьому як вартість діючої організації, активи якої забезпечують її власникам потік грошових коштів.

Вартість компанії прирівнюється до суми всіх фінансових надходжень від діяльності компанії, дисконтованих за середньозваженою вартістю її капіталу.

При цьому сума фінансових надходжень і витрат включає в себе:

- позитивний грошовий потік від основної діяльності;
- позитивний грошовий потік від реалізації невикористовуваних основних засобів;
- позитивний грошовий потік від продажу земельних ділянок, якщо вони внесені в статутний капітал організації;
- позитивний грошовий потік від реалізації бізнесу в кінці розрахункового періоду;
- витрати на придбання акцій або основних засобів організації, інші витрати з її придбання;
- негативний грошовий потік, пов'язаний з погашенням простроченої кредиторської заборгованості;
- негативний грошовий потік інвестиційної діяльності в розрахунковий період;
- негативний грошовий потік поточної діяльності в розрахунковий період [15, с. 165].

Ефект інтеграції виражається в прирості результатів діяльності інтегрованого утворення порівняно з тими самими підприємствами до включення їх до складу інтегрованого формування. Ця вимога застосовна по відношенню до різних форм інтеграції. При слабких зв'язках (договірні відносини) вона повинна виконуватись щодо окремих учасників інтеграції. При інших формах інтеграції, зокрема заснованих на володінні пакетами акцій або частками в статутному капіталі, ефект об'єднання визначається по відношенню до інтегрованого формування в цілому. Так, ефектом від інтеграції на основі об'єднання власності є

збільшення вартості всієї компанії, а результатом договірних форм інтеграції – зростання вартості кожної, яка бере участь в інтеграційному процесі організації.

Стратегічний ефект виражається у збільшенні вартості інтегрованої компанії порівняно з сумою вартостей організацій до об'єднання, цебто вартість інтегрованої компанії перевищує суму вартостей її складових частин.

Стратегічний ефект від інтеграції може поєднуватися з отриманням соціального ефекту або супроводжуватись соціальним збитком. Тому неекономічні аспекти розвитку інтеграційних процесів повинні обов'язково враховуватися в оцінці діяльності інтегрованих формувань.

Соціальний ефект стосовно інтеграційних процесів виражається у вигляді поліпшення умов життя, зростання соціальних благ та інших вигод, одержуваних працівниками інтегрованого формування, місцевим співтовариством від функціонування інтегрованої структури. Він характеризується за допомогою рівня доходів працівників організації; ступенем поляризації доходів працівників інтегрованих структур і автономних підприємств; рівнем зайнятості; наявністю соціальних гарантій та благ.

Висновки до розділу 1

1. Становлення та розширення міжнародних готельних мереж обумовлено розвитком інтеграційних процесів на ринку готельних послуг та відображає загальну тенденцію до глобалізації та транснаціоналізації світової економіки. Тенденції щодо підвищення ефективності організаційних форм об'єднання компаній тривають принаймні впродовж останнього століття. У світовій практиці склалися різноманітні типи інтеграції компаній, що розрізняються залежно від цілей співпраці, характеру господарських взаємозв'язків між їх учасниками, рівня самостійності суб'єктів, які входять в об'єднання компаній. До таких об'єднань відносять: стратегічні альянси, консорціуми, картелі, синдикати, пули, асоціації, конгломерати, трести тощо.

2. Моделі міжнародної інтеграції: це управлінські підходи, що визначають процес формування довгострокових цілей діяльності, систему методів, способів та механізмів їх досягнення; конкретизують перспективи інтеграційного розвитку підприємницьких структур у межах консолідованого вибору економічно обґрунтованої альтернативи дій на певний період, що базується на врахуванні змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостях і характеристиках сукупності підприємств для забезпечення зовнішнього зростання, адаптації у ринковому просторі та отримання синергетичного ефекту.

3. Методичну основу визначення ефекту від інтеграційних процесів готельних операторів має бути прийнятий комплексний підхід, що враховує різні аспекти його прояву: визначення приватних ефектів окремих ланок інтегрованого об'єднання, таких як виробничо-господарський, фінансовий, операційний, визначення інтеграційних синергічних ефектів (цільового, функціонального), визначення універсального узагальнювального критерію ефективності здійснення інтеграційних процесів готельних операторів як підвищення ступеня задоволення споживчого попиту на продукцію на основі зниження трансакційних витрат, концентрації, централізації капіталу, за умови обмеження монополістичних тенденцій, своєчасного вирішення соціальних питань.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «HYATT»

2.1. Тенденції і специфіка інтеграції готельного оператора

Присутність в Україні іноземних готельних мереж має певні позитивні наслідки. Функціонування міжнародних готельних мереж дозволяє вітчизняним підприємствам з часом перейняти успішний досвід ведення діяльності в умовах ринкових відносин. Крім того, діяльність іноземних готельних мереж сприяє постачанню на вітчизняний ринок нових товарів і послуг.

Сьогодні Україна посідає одне з останніх місць в Європі за кількістю готелів: тут на тисячу мешканців припадає в середньому два готельні номери, тоді як у Європі – чотирнадцять-вісімнадцять. У столиці працюють 164 готелі, більшість з яких не можуть конкурувати іноземним мережам, що працюють як у високому, так і в середньому ціновому сегменті. Дисбаланс попиту і пропозиції зумовив високий рівень цін у готельному бізнесі. При цьому готелі усіх категорій завантажені приблизно на 60%, а в сегменті чотирьох і п'яти зірок цей показник ледь досягає 72% [48, с. 70].

Низька інвестиційна активність зумовлюється низкою факторів, одним з яких є дефіцит девелоперського досвіду у готельній сфері. Діяльність на ринку готельних послуг вимагає теоретичних знань і практичного досвіду, якого не вистачає багатьом українським забудовникам. Ще одна причина пасивності інвесторів полягає у тому, що проекти готельного будівництва є капіталомісткими, а період окупності проекту достатньо тривалий (якщо йдеться про 5-зірковий готель, то він може становити до 15 років).

Готельні транснаціональні корпорації звернули увагу на український ринок ще наприкінці 90-х. А на початку XXI ст. деякі з них зробили перші кроки на ньому. Сьогодні на український ринок вийшли такі міжнародні бренди, як Radisson, InterContinental, Accor Group, Hilton, Hyatt International, Kempinski Hotels&Resorts, Sheraton Hotels & Resorts, Marriott International, Rixos, InterContinental, Continent Hotels & Resor.

Іноземним першопроходцем в українському готельному бізнесі стала The Rezidor Hotel Group. На початку 2006 р. у Києві вона відкрила 4-зірковий готель Radisson SAS Hotel Kyiv, який сьогодні експерти називають одним з найуспішніших проєктів у країні. Ще один готель Radisson Resort міжнародний оператор відкрив на базі готелю «Кримська рив'єра». Також The Rezidor підписав договір на управління 5-зірковим готелем Radisson SAS Airport Hotel Kyiv у Борисполі.

Зарубіжні готельні оператори приходять на український ринок переважно за західною моделлю, згідно з якою оператор не займається безпосередньо будівництвом готелю, а укладає контракт строком на двадцять років з компанією-девелопером і здійснює управління об'єктом. Основною перевагою такої співпраці для українського девелопера є використання всевітньо відомого бренду, який символізує високу якість для кінцевого споживача і для потенційних інвесторів.

Вигода оператора від співпраці з українською компанією полягає у використанні її знань специфіки місцевого ринку, зв'язків з різними фірмами і адміністрацією міста. Це дає змогу реалізувати проєкт в коротші терміни з меншими витратами і ризиками. Варто відзначити, що гонорар оператора становить близько 3% валового доходу і 10% валового операційного прибутку готелю.

Сьогодні в Україні залишається не вирішеними проблеми, які гальмують прихід іноземних інвесторів, першою серед яких є бюрократичні перепони у процесі відведення земельної ділянки під будівництво об'єкта та узгодження проєктів.

Багато вітчизняних операторів не хочуть входити до міжнародної мережі, оскільки в містах, де попит перевищує пропозицію, вигідно працювати самостійно. Проте, якщо іноземних операторів стане більше, «самостійні» готелі зіштовхнуться з проблемою зниження попиту.

В Україні нараховується більше десяти готелів, що входять до складу міжнародних готельних мереж: 5 зіркові – «Hyatt Regency» (м. Київ),

«InterContinental» (м. Київ), «Fairmont Grand Hotel» (м. Київ), «Hilton» (м. Київ), «Four points by Sheraton» (м. Запоріжжя), 4 зіркові «Radisson SAS» (м. Київ), «Park Inn» (м. Донецьк), «Ramada» (м. Донецьк), 3 зіркові – «Ibis» (м. Київ), «Ramada Encore» (м. Київ), «Ramada» (м. Львів), «Rixos» (м. Трускавець).

Особлива риса українського ринку гостинності на даний момент – початок формування національних готельних мереж. На даний момент на готельному ринку України існує три найбільш розвинуті національні готельні мережі.

Розвиток готелів та інших об'єктів для тимчасового проживання туристів у м. Києві охарактеризований в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка готелів та інших місця для тимчасового проживання України [56]

| Показники | Роки | | | Відхилення 2016/2013 (±) | |
|---|-------|--------|-------|-----------------------------|----------------|
| | 2000 | 2013 | 2016 | абсолютне | відносне, % |
| Кількість готелів та інших місць для тимчасового проживання | 95 | 145 | 165 | +00 | +13,8 |
| Кількість номерів | 7637 | 8831 | 10114 | +1283 | +14,5 |
| Житлова площа всіх номерів, тис. кв. м | 157,3 | 201,5 | 213,6 | +12,1 | +6,0 |
| Одноразова місткість, місць | 14478 | 14711 | 14961 | +250 | + 1,7 |
| Обслуговано приїжджих, тис. осіб | 810,2 | 1119,4 | н/д | - | - |

Сьогодні в столиці функціонує 165 закладів розміщення різних форм власності та підпорядкування більше ніж на 10 тис. номерів, з яких 122 – готелі, потужністю 9 тис. 422 номери, решта 45 – інші засоби тимчасового розміщення (проживання) на 1 тис. 664 номери.

Ринок готелів Києва знаходиться в стагнації протягом тривалого періоду часу (з 2012 року) і демонструє тенденції до подальшого падіння. Попит на нову готельну нерухомість практично відсутній.

Тенденція до скорочення номерного фонду виражається в закритті нерентабельних готелів, нові великі готелі в Києві з 2014 року не відкривалася за винятком готелю мережі Reikartz в кінці 2016 року. З 2012 року в столиці припинили своє існування 18 готелів. Заморожено будівництво готелів Aloft, Azimuth Hotel, Park Inn, Renaissance Kiev Hotel, Indigo, Ibis, Best West Plus, Sofitel і інші проекти.

Причиною цього стало згорання бізнесу і відхід з ринку деяких іноземних компаній, скорочення робочих місць і падіння реальних доходів українців, відмова від подорожей і відряджень усередині країни і в столицю. Це ставить багато столичних готелів на межу виживання. Виникає необхідність корекції вартості проживання у вигляді акцій лояльності, подарунків, знижок, прямого зниження цін. Також часто готелям доводиться повністю, тимчасово (на ремонт, реконструкцію) або частково закривати готельні підприємства для скорочення та мінімізації рівня витрат. Загальний обсяг замороженого номерного фонду становить 3850 номерів, які в разі поліпшення кон'юнктура можуть бути відносно швидко виведені на ринок. Тобто пропозиція може збільшитися на 38%.

При цьому номерний фонд скоротився не більше ніж на 5%, але заповнюваність готелів і дохід власників готелів постійно знижується. З 2012 року заповнюваність готелів знизилася з 60% до 34%, а середній дохід від номера на 20%. Показник Revenue Per Available Room (дохід в розрахунку на номер в залежності від завантаження) в 2016 році був досить низький і становив, в середньому по ринку 37%.

Регіональний сектор гостинності м.Києва все ще відстає від ринків Європи, Азії та Північної Америки. Так, у Києві на 1000 приїжджих припадає 0,54 готельних номера. Даний показник не тільки в рази поступається таким містам як Варшава, Будапешт, Прага, Берлін, Відень, але і не перевищує аналогічні показники у Львові та Одесі. Недостатньою є і насиченість готельного ринку столиці у розрахунку на 1000 жителів (рис. 2.1.).

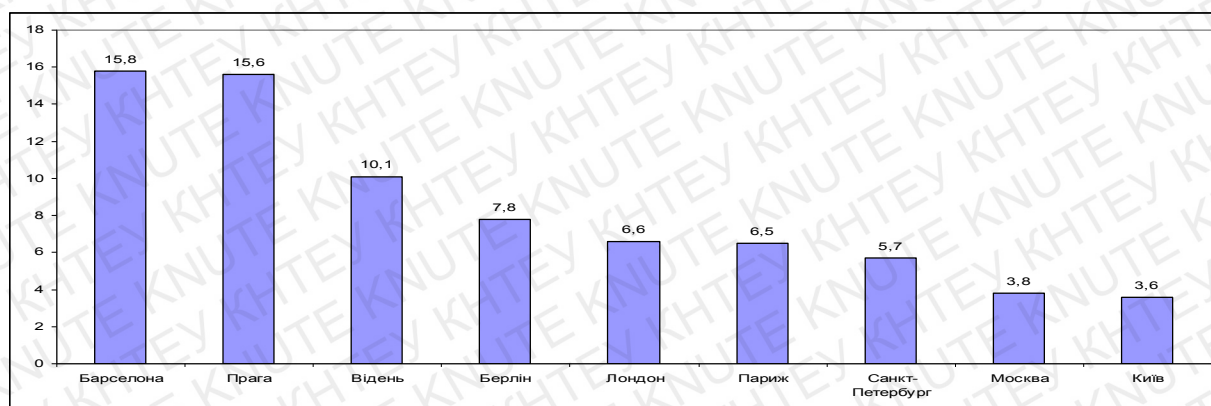


Рис. 2.1. Насиченість готельного ринку столиць Європи (кількість номерів на 1000 жителів) [56]

Основою для розвитку готельного господарства є забезпечення туристів готелями різних категорій (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Розподіл готелів м. Києва за категоріями [53, с. 98]

| Категорія | Кількість готелів, од | Кількість номерів |
|---------------|-----------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| ***** | 5 | 1190 |
| **** | 20 | 2428 |
| *** | 24 | 4139 |
| ** | 19 | 891 |
| * | 6 | 175 |
| без категорії | 48 | 1256 |

Зараз у Києві працює 25 готелів верхнього цінового сегмента (4-5 зірок), 43 – 2-3 зірки і 54 готелі категорії 1 зірка та без зірковості (рис. 2.2.). У місті спостерігається перекис у бік готелів вищої категорії – 4-5 зірок. З 11 міжнародних і прирівнюваних до них готелів 9, тобто 82%, працює в цьому сегменті й лише 18% – в сегменті 3 зірки. У той же час на врівноважених ринках ця пропорція виглядає абсолютно по-іншому: тільки 10% ринку займають 5-зіркові готелі, 15-20% – 4-зіркові і більше 50% – 2-3-зіркові. Близько 70% готелів зосереджені в межах бізнес-центру міста.

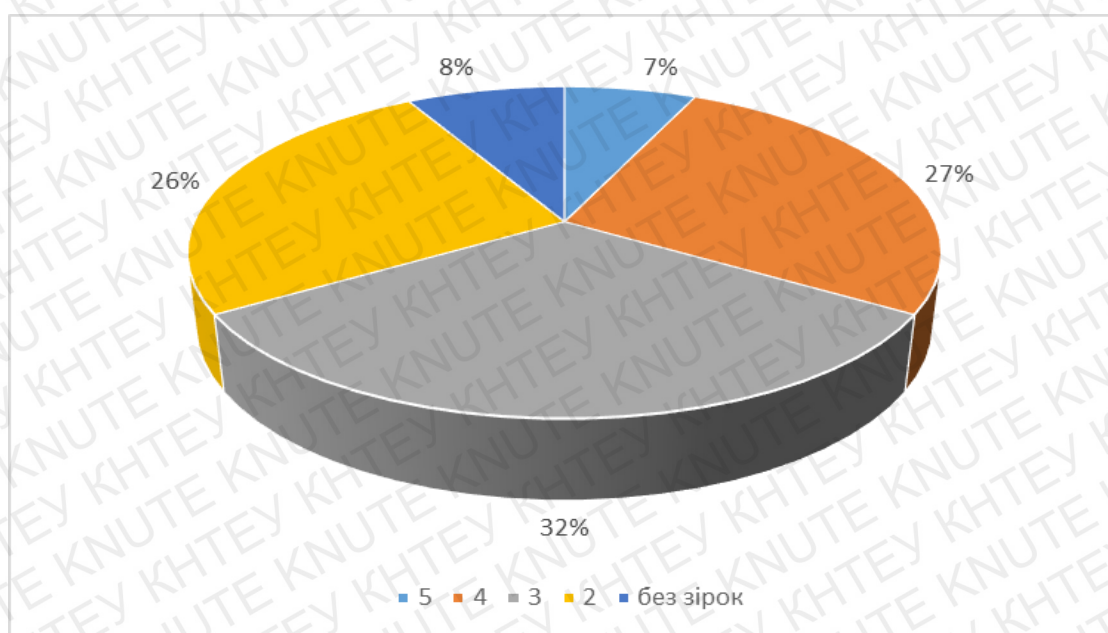


Рис. 2.2. Розподіл готелів м. Києва за категорійністю

Ринок гостинності Києва можна умовно розділити на три великі сектори: готелі, хостели, апартаменти (рис. 2.3).

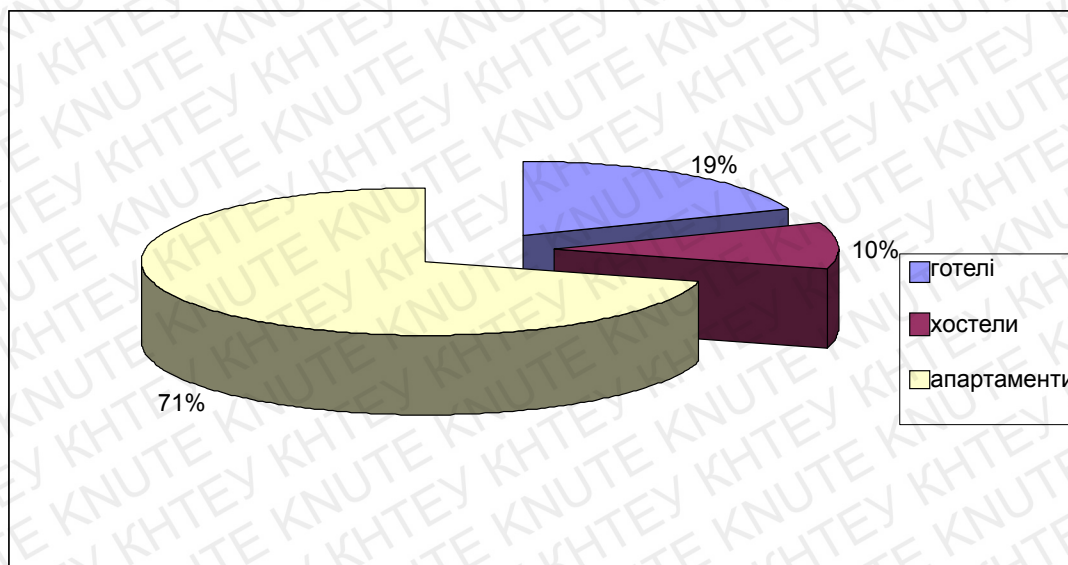


Рис. 2.3. Сегменти готельного ринку м. Києва, %

З урахуванням кількості номерів ситуація зворотна – номерний фонд готелів займає 84,5% ринку (рис. 2.4).

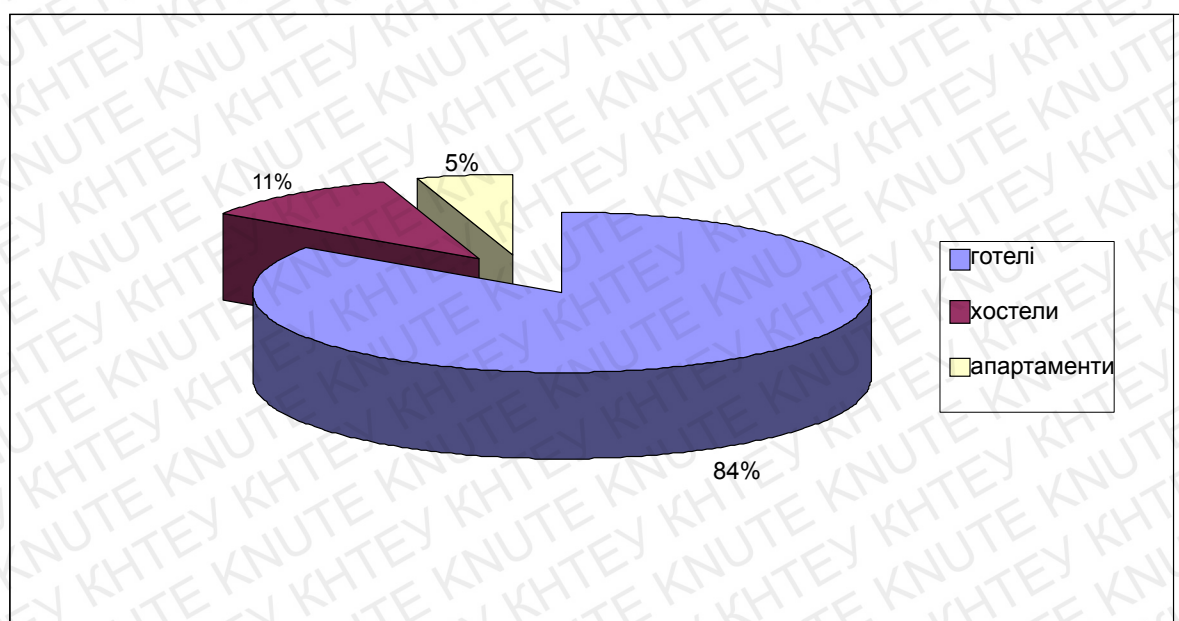


Рис. 2.4. Номерний фонд м. Києва по сегментам, %

Що стосується розподілу по районах міста, то лідерами очікувано є Шевченківський і Печерський райони (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл номерного фонду готелів по районах міста Києва [56]

| Район міста | Готелі | Апартаменти | Хостели |
|----------------|--------|-------------|---------|
| Шевченківський | 35,9% | 38,4% | 43,2% |
| Оболонський | 4,0% | 4,9% | 1,1% |
| Подільський | 7,1% | 1,8% | 14,7% |
| Дарницький | 6,9% | 10,7% | 5,3% |
| Соломенський | 8,7% | 3,5% | 12,6% |
| Печерський | 23,4% | 30,3% | 13,7% |
| Святошинський | 4,3% | 2,8% | 2,1% |
| Голосіївський | 2,6% | 0,8% | 2,1% |
| Дніпровський | 5,4% | 6,4% | 3,2% |
| Деснянський | 1,7% | 0,3% | 2,1% |

Як бачимо, 36% готелів знаходиться у Шевченківському районі, найменше готелів знаходиться у Дніпровському районі.

Коефіцієнт використання місткості колективних засобів розміщування столиці у 2016 році за типами засобів наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Коефіцієнт використання місткості колективних засобів розміщення м. Києва в 2016 р. [56]

| Готелі та аналогічні засоби розміщування | З них | | | | | | |
|--|--------|--------|---------|----------|------------|--------------------------|---|
| | готелі | мотелі | хостели | кемпінги | агроготелі | гуртожитки для приїжджих | інші місця для тимчасового розміщування |
| Юридичні особи | | | | | | | |
| 0,33 | 0,33 | | 0,31 | | | 0,36 | 0,25 |
| Фізичні особи-підприємці | | | | | | | |
| 0,20 | 0,23 | | 0,22 | | | 0,20 | 0,14 |

Готельний ринок Києва характеризується низьким попитом на проживання в готелях, який, до того ж має, тенденцію до постійного зниження. Окремо варто виділити сегмент готелів під управлінням мережевих брендів: Hilton Hotels & Resorts, Holiday Inn, Hyatt Regency, Ibis, Premier Hotels, Radisson, Ramada, Reikartz Hotel Group, Royal Hotels.

Ці готелі більш стійкі до криз через свою мережеву структуру і наявності корпоративних контрактів, тому їм вдається зберігати більш стабільні ціни і прийнятну завантаження номерів.

Незначне зростання показників заповнюваності і прибутковості у 2016 році обумовлено закриттям низькорентабельних готелів і перерозподілом клієнтів між учасниками, що залишилися ринку.

Вартість проживання в готелях м. Києва досить широко диверсифікована. Середня вартість проживання в готелях преміального класу становить 6250 грн. за ніч, стандарт – 2500 грн, економ – 970 грн. При цьому максимальна вартість становить 7950, а мінімальна – 320 грн за ніч.

Середнє медіанне значення проживання в готелях столиці України – 1050 грн. за добу. Для порівняння, середня вартість номера у Львові становить – 800, а в Одесі – 790 гривень за ніч.

У сегменті апартаментів середні ціни, нижче на 10-20%. Середня медіанна ціна ночі в апартаментах – 980 грн. Максимально дорогі апартаменти – 6000, найдешевші 450 грн. за ніч. Ціна в хостелах почмається зі 100 гривень за ніч, а максимально досягає 900. Середнє медіанне значення по Києву – 340 грн.

Залежно від вартості проживання, пропозиція розподілена наступним чином (рис. 2.5).

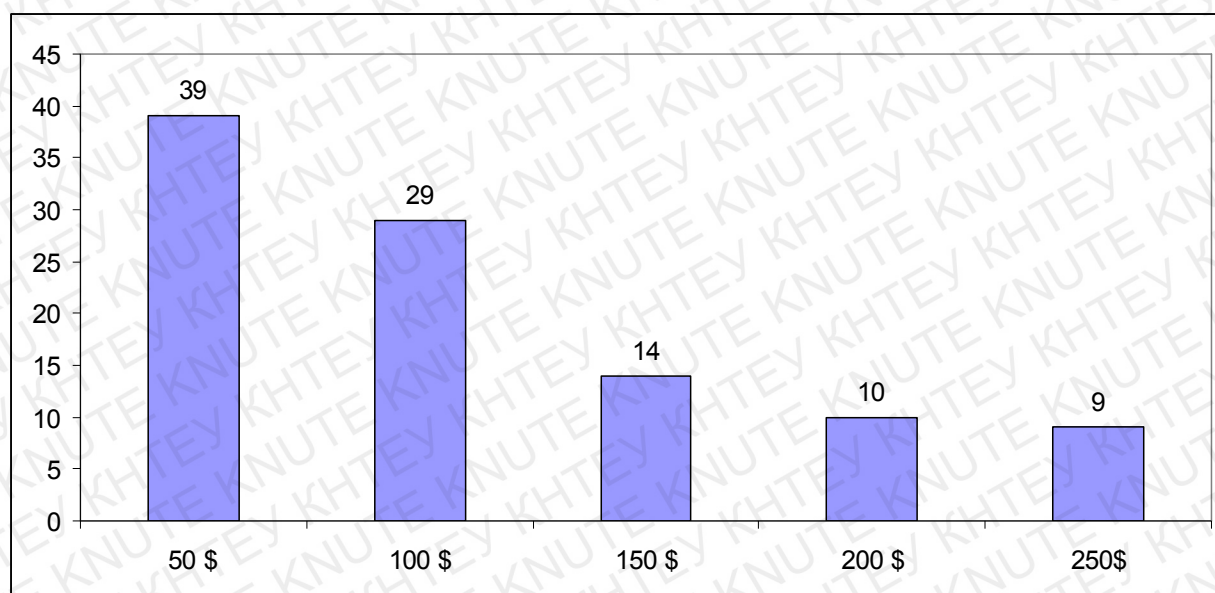


Рис. 2.5. Ціна пропозиції на готельному ринку м. Києва, %

Таким чином, 68% всього пропозиції зосереджено в економ і середньому сегменті. Залежно від географічного положення середня медіанна вартість однієї ночі проживання розподілена нелінійно. Чим ближче до бізнес центру Києва, тим вище середня ціна номера.

Споживачів послуги можна розділити на іноземних і внутрішніх туристів, а їх в свою чергу на «екскурсійних», «бізнес» і «подієвих».

Найвищий попит на розміщення в готелях середнього і верхнього цінових сегментів демонструють туристи з-за кордону. Внутрішні туристи воліють зупинятися в недорогих готелях і апартаментах.

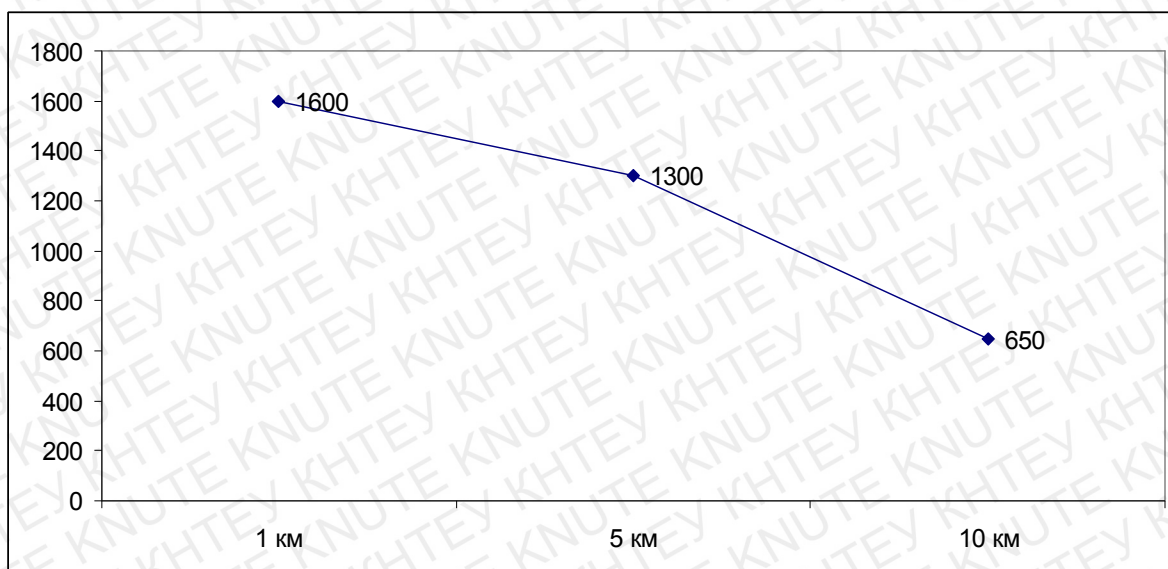


Рис. 2.6. Вартість проживання в залежності від віддалення від центру Києва, грн.

Однією з головних передумов подальшого розвитку готельного господарства та глобалізації ринку є створення сприятливого інвестиційного клімату та пошук джерел фінансування для будівництва нових і реконструкції вже діючих суб'єктів готельного бізнесу за рахунок сприяння виходу на ринок України міжнародних готельних операторів..

2.2. Оцінка діючої моделі міжнародної інтеграції готельного оператора

Оцінку ефективності діючої моделі міжнародної інтеграції та технологій інтеграційного зростання готельного оператора буде проведено на прикладі мережі Hyatt. Штаб-квартира готельної мережі Hyatt Hotels Corporation розташована в Чикаго, цей готельний оператор є провідною світовою компанією з гостинності з портфелем з 13 провідних брендів. Станом на 30 червня 2017 року портфель компанії включав 731 об'єкт в 56 країнах. Загальний номерний фонд налічував 182 048 номерів.

Дочірні компанії Hyatt Hotels Corporation розробляють, володіють, управляють, надають франшизи, надають ліцензії або надають послуги для готелів, курортів, фірмових резиденцій та власності на відпустку, у тому числі за допомогою Park Hyatt, Miraval, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt, Andaz, Hyatt Centric, колекція Unfounded від Hyatt, Hyatt Place, Hyatt House, Hyatt Ziva Hyatt Zilara та Hyatt Residence Club.

13 брендів Hyatt поширені по всіх регіонах планети, але переважна частина об'єктів Hyatt розташовані в американських країнах.

Безпосереднім власником компанії є один з найбагатших кланів Америки – сім'я американських мільйонерів Прітцкерів, яка є засновниками однойменної премії в галузі архітектури. Саме любов до архітектури привела саму закриту для преси сім'ю Америки до створення масштабного і багаторівневого готельного бізнесу, а флагманські рішення в управлінні і новаторські підходи роблять цю корпорацію об'єктом вивчення багатьох бізнес-стратегів.

Перший готель Hyatt Прітцкери викупили в 1957 році за 2200 тис дол. у Шона Хайятта. Готель знаходився на території аеропорту в Лос-Анджелесі і не відрізнявся нічим примітним. Придбаний готель так і залишився б черговим активом, якби не любов до архітектури. Мільйонери, все життя прожили в Чикаго, на батьківщині перших хмарочосів, зробили ставку на нерухомість і готельний бізнес. Протягом наступного десятиліття мережа готелів Hyatt охопили все західне узбережжя Лос-Анджелеса.

На світову арену мережа Hyatt вийшла через десять років після свого першого «готельного» придбання: в 1967 році в Атланті був відкритий Hyatt Regency, який став першим в світі готелем з внутрішнім двором – атриумом. Гості готелю були захоплені скляними ліфтами, ресторанами під дахом, що обертається і просторим залом. Автори незвичайної архітектури, кардинальним чином змінили звичні стандарти дизайну готелю і розподілу готельних площ. Запропонована концепція використання атриуму стала викликом для всіх архітекторів готелів, ознаменувавши появу нового тренда – широких просторів для загального користування.

Через два роки, коли в США налічувалося вже 13 готелів цього бренду, Прітцкери заявили про себе на міжнародному рівні – в Гонконзі був відкритий перший готель Hyatt за межами Штатів. З відкриттям готелю Hyatt Regency Гонконг в 1969 році компанія набуває міжнародного значення. Під керівництвом Hyatt International Hotels компанія починає розширюватися в різних напрямках, включаючи Акапулько в Мексиці, Манілу на Філіппінах. У 1995 році Hyatt International, відкривши новий готель в Баку, виходить на ринок СНД. Далі Hyatt з'являється в Киргизії, Казахстані, Росії, Україні і Таджикистані.

У 2004 році корпорація Hyatt Hotels, під егідою якої функціонували готелі в США, Канаді та країнах Карибського басейну, зливається з корпорацією Hyatt International, яка відповідає за управління міжнародною власністю Hyatt. В результаті об'єднання на світовій арені з'являється гігант готельного бізнесу Global Hyatt Corporation з штаб-квартирою в Чикаго.

Для залучення самих різних клієнтів Hyatt стратегічно диференціює свої заклади за такими брендами: Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites, Andaz. Незважаючи на те що Hyatt працює в сегменті екстра-класу, в 2013 році компанія представила нові готельні бренди Hyatt Ziva і Hyatt Zilara, які пропонують послуги в сегменті «все включено». Відносно недавно до сімейства Hyatt додалася мережа готелів Summerfield Suites яка налічує 21 готель, які розташовані на території США. Також в 2004 році компанія придбала у американського інвестиційного фонду Blackstone Group мережа готелів сьют-номерів, яка отримала назву Hyatt Place.

Кожен із брендів імперії Hyatt має свої чіткі особливості. Так, готелі мережі Park Hyatt розташовуються тільки в найкращих містах і на кращих курортах світу, їх відрізняє невелика кількість номерного фонду та оформлення інтер'єру з акцентом на національний колорит. Цільовою аудиторією цих готелів є окремі мандрівники, які віддають перевагу приватності, але вимагають уважного персонального обслуговування. Тому в Park Hyatt число співробітників може перевищувати число гостей, а стандарти обслуговування в порівнянні з іншими

брендами Hyatt ще більш високі; Park Hyatt вважається найдорожчим брендом з усіх представлених в лінійці корпорації.

Grand Hyatt – це супер розкіш, де облаштування номерів і безпосередньо зовнішній вигляд готелю є унікальними і єдиними в своєму роді, в таких готелях, як правило, близько 400 номерів. Географічно готелі цієї марки розташовуються в містах перетину внутрішніх і міжнародних шляхів сполучення, в центрах великого скупчення туристів, найчастіше столицях країн. Готелі орієнтовані як на відпочиваючих, так і на ділових мандрівників.

Regency Hyatt – найстаріша торгова марка мережі, в якій знайшли відображення всі досягнення корпорації за півстоліття існування компанії. Всі готелі цього бренду розташовуються в центрі великих міст поряд з міськими бізнес-центрами та орієнтовані в основному на бізнес-мандрівників. Послуги, що надаються готелем, включають в себе численні приміщення для конференцій і засідань, Wi-Fi, послуги перекладача та секретаря, тренажерний зал, затишні ресторани і бари. Даний бренд є основним продуктом компанії і відноситься до категорії «5 зірок».

Бренд Hyatt Place з'явився в 2004 році після купівлі готельної мережі Ameri Suites. Готелі даного бренду розташовуються як в великих містах, так і в невеликих населених пунктах. Вони розраховані на самостійних ділових мандрівників, а також на сім'ї, які проводять час у вихідні дні.

Бренд Hyatt Summerfield Suites пропонує мережа готелів з номерами для тривалого і комфортного проживання – в кожному номері є вітальня, спальня і кухня. Кількість номерів даного бренду варіюється від 125 до 200. Готелі Hyatt Summerfield Suites розташовані в містах, аеропортах і в передмісті. Це ідеальне місце для корпоративних клієнтів, яким необхідно поселити своїх співробітників для виконання тривалих завдань.

Бренд Andaz був запущений корпорацією Hyatt в 2007 році в Лондоні. В архітектурі кожного готелю цього бренду відображені унікальні культурні особливості даного регіону.

Більшість договорів, укладених корпорацією з власниками готелів, засновані на адміністративному управлінні. У компанії також є портфель готелів, які є її власністю, але їх назви є комерційною таємницею. Топ-менеджмент корпорації підкреслює, що, на відміну від конкурентів, Hyatt Hotels Corporation фактично управляє готелями самостійно, без залучення третіх осіб, що, безсумнівно, позначається на якості готового продукту.

Незважаючи на масштабну мережу готелів, корпорація Hyatt Hotels Corporation залишається закритою для публіки, як і її власники. За останні 30 років інтерв'ю представників сімейства Прітцкера можна перерахувати по пальцях. Також в офіційних заявах корпорації завжди чітко простежувалася позиція, що Hyatt – приватна компанія і ставати публічною в її плани не входить.

В Україні наразі присутній лише один готель мережі Hyatt – це п'ятизірковий готель Hyatt Regency Kyiv (Хаятт Рідженсі Київ) розташований в самому центрі Києва. Готель знаходиться в Шевченківському районі, недалеко від Софіївського Собору, Михайлівського монастиря та магазинів по головній вулиці Хрещатик, в 40 км. від міжнародного аеропорту м. Києва.

Готельний комплекс Hyatt Regency Kyiv, один з найбільших готелів Києва, надає своїм гостям широкий спектр номерів різного ступеня комфортності: від стандартних, оформлених в сучасному стилі і таких, що створюють затишну атмосферу для відпочинку і прекрасні можливості для роботи, до номерів класу «Люкс» з ексклюзивним дизайном інтер'єру і меблями високої якості. В усіх без винятку номерах підтримуються ідеальна чистота і порядок, забезпечене цілодобове гаряче водопостачання.

Hyatt Regency Kyiv налічує 234 номери, з яких 25 номерів класу люкс. Всі вони оснащені центральною системою кондиціонування, супутниковим телебаченням, прямим виходом на міжнародну телефонну лінію, електронною системою безпеки і Wi-fi доступом до інтернет.

Крім того, готелем пропонуються наступні послуги:

- цілодобові послуги консьєржа,
- багатомовний персонал та послуги перекладу,

- бізнес-центр,
- послуги прокату лімузинів та автомобілів,
- фітнес – центр,
- закритий басейн з підігрівом,
- гідромасажні ванни,
- салон Спа Натюрель.

В Hyatt Regency Kyiv є такі ресторани та бари:

- ресторан «Гриль Азія»,
- бар на 8-му поверсі,
- Лоббі Лаунж Бар

Відпочинок в готелі включає в себе спа, де гості зможуть насолодитись різними процедурами, а також фітнес-центр з 25-метровим басейном, кардіотренажерами, саунами и гідромасажними ваннами. В число ресторанів входять: «Гриль Азія», де можна поснідати і відвідати страви азіатської кухні, Бар «на 8», де гостям пропонуються страви континентальної кухні і напоями, а також ресторан «Брунелло» зі стравами італійської кухні, легкими закусками і вином. В ресторані «Лоббі Лаундж» пропонують страви європейської і української кухні і коктейлі.

До послуг відвідувачів 5 сучасних конференц-залів, що надають широкі можливості для проведення переговорів і зустрічей, презентацій і конференцій. Однією з найважливіших переваг є наявність великої стоянки, що цілодобово охороняється, на 60 одиниць транспорту перед готелем.

Hyatt Regency Kyiv пропонує також транспортні послуги. Партнер готелю, компанія Avis Україна забезпечує клієнта Hyatt Regency Kyiv автотранспортом.

До додаткових послуг готелю відносяться послуги фітнес-залу, послуги по організації конференцій та ресторанної служби. Фітнес-центр розташований на 4-му поверсі готелю. Зал облаштовано за останнім словом техніки, режим роботи щоденно з 7.00 до 23.00.

Ресторанна служба також пропонує виїзне обслуговування.

На території готелю працюють такі ресторани та бари (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Організаційна структура івент-сервісу мережі Hyatt Regency Kyiv

| Тип ресторану | Місце розташування | Місткість | Режим | Кухня |
|-----------------------|--------------------|-----------|-----------------|--|
| Ресторан «Гриль Азія» | 1 поверх | 45 | з 7:00 до 23:00 | вранці - «шведський стіл», вдень і увечері ресторан - à la carte |
| «Бар на 8» | 8 поверх | 35 | цілодобово | індивідуальні замовлення |
| лобі-лаунж | 1 поверх | 45 | цілодобово | індивідуальні замовлення |

Кваліфікований персонал з великим досвідом в індустрії гостинності допоможе у вирішенні будь-яких питань, а приємна атмосфера, комфорт і високий рівень обслуговування зроблять перебування в готелі незабутнім, стануть запорукою успішного бізнесу і просто гарного настрою.

Загальна площа готелю Hyatt Regency Kyiv – 19,0 тис. кв. м., житлова площа – 14,3 тис. кв. м.

Таблиця 2.6

Структура номерного фонду Hyatt Regency Kyiv

| № з/п | Категорія | Кількість, шт. | Структура, % |
|-------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | Стандарт | 150 | 64,1 |
| 2 | Рідженсі клуб | 28 | 12,0 |
| 3 | Делюкс | 31 | 13,2 |
| 4 | Люкс | 25 | 10,7 |
| 9 | Всього | 234 | 100 |

Структура номерів готелю Hyatt Regency Kyiv показана на рис. 2.7.

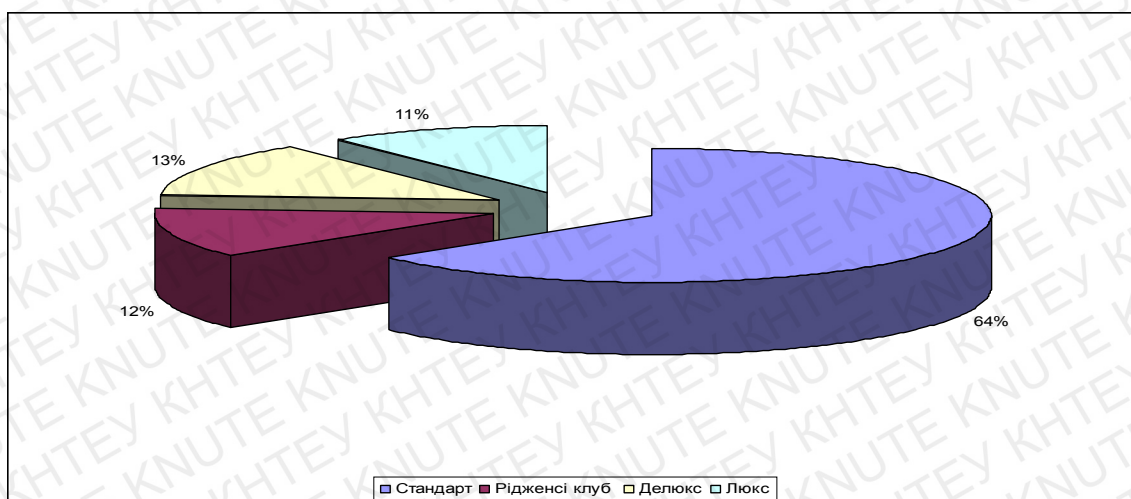


Рис. 2.7. Структура номерів готелю Hyatt Regency Kyiv

Приведемо у таблиці 2.7. тенденції розвитку готельного оператора.

**Специфіка та економічні передумови інтеграції готелю Hyatt Regency Kyiv
за 2014-2017 рр.**

| Показники | Одиниця виміру | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | Абсолютне відхилення | |
|---|----------------|----------|----------|----------|----------------------|-----------|
| | | | | | 2016/2015 | 2017/2016 |
| <i>Характеристика готелю</i> | | | | | | |
| Загальна площа | кв.м | 19000 | 19000 | 19000 | 0 | 0 |
| Житлова площа всіх номерів | кв.м | 14368 | 14368 | 14368 | 0 | 0 |
| Місткість готелю | одиниць | 234 | 234 | 234 | 0 | 0 |
| Кількість усіх номерів в т.ч. | одиниць | 234 | 234 | 234 | 0 | 0 |
| одномісний стандартний номер | одиниць | 98 | 98 | 98 | 0 | 0 |
| двомісний стандартний номер | одиниць | 52 | 52 | 52 | 0 | 0 |
| одномісний номер делюкс | одиниць | 25 | 25 | 25 | 0 | 0 |
| двомісний номер делюкс | одиниць | 6 | 6 | 6 | 0 | 0 |
| одномісний номер Рідженсі Клуб | одиниць | 20 | 20 | 20 | 0 | 0 |
| двомісний номер Рідженсі клуб | одиниць | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 |
| люкс | одиниць | 19 | 19 | 19 | 0 | 0 |
| президентський люкс | одиниць | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| люкс підвищеної комфортності | одиниць | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 |
| <i>Кількість гостей за період</i> | | | | | | |
| Загальна кількість | Осіб | 810 | 852 | 924 | 42 | 72 |
| Іноземці | Осіб | 312 | 352 | 412 | 40 | 60 |
| Вітчизняні гості | Осіб | 173 | 163 | 187 | -10 | 24 |
| Гості з країн СНД | Осіб | 325 | 337 | 325 | 12 | -12 |
| Середній термін перебування | Днів | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| <i>Загальна інформація</i> | | | | | | |
| Рівень завантаженості | % | 60 | 62 | 64 | 2 | 2 |
| Загальний обсяг наданих послуг | Тис.грн. | 285145 | 313147 | 315231 | 28002 | 2084 |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників: | Осіб | 235 | 231 | 240 | -4 | 9 |
| фінансовий відділ | Осіб | 9 | 10 | 10 | 1 | 0 |
| служба генерального менеджера | Осіб | 6 | 6 | 6 | 0 | 0 |
| технічна служба | Осіб | 77 | 76 | 78 | -1 | 2 |
| ресторани | Осіб | 60 | 62 | 62 | 2 | 0 |
| відділ маркетингу | Осіб | 45 | 48 | 49 | 3 | 1 |
| кадрова служба | Осіб | 38 | 27 | 33 | -11 | 6 |
| Категорія | Зірки | ***** | | ***** | - | - |

Отже, загальна площа номерного фонду залишилась незмінною. Одноразова місткість готелю складає 234 номерів. Збільшилась середньооблікова чисельність штатних робітників на 9 осіб. В 2017 році готель відвідало 924 туристи, що на 72 більше попереднього року.

Проведемо аналіз основних економічно-господарських показників підприємства Hyatt Regency Kyiv за останні три роки (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Економічні показники Hyatt Regency Kyiv за 2015-2017 рр., тис. грн.

| № з/п | Показник | 2015 | 2016 | 2017 | Відхилення | | | |
|-------|---|--------|--------|--------|------------|-------|------|------|
| | | | | | +/- | | % | |
| | | | | | у | у | у | у |
| | | | | | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| 1 | Активи підприємства | 152325 | 153652 | 153154 | 1327 | -498 | 101 | 100 |
| 2 | Необоротні активи | 55632 | 54523 | 54652 | -1109 | 129 | 98 | 100 |
| 3 | Оборотні активи | 96693 | 99129 | 98502 | 2436 | -627 | 103 | 99 |
| 4 | Власний капітал підприємства | 69152 | 70254 | 72321 | 1102 | 2067 | 102 | 103 |
| 5 | Довгострокові зобов'язання підприємства | 32562 | 33528 | 39563 | 966 | 6035 | 103 | 118 |
| 6 | Поточні зобов'язання підприємства | 50611 | 49870 | 41270 | -741 | -8600 | 99 | 83 |
| 7 | Дебіторська заборгованість | 12125 | 10125 | 11541 | -2000 | 1416 | 84 | 114 |
| 8 | Запаси | 1256 | 1523 | 1412 | 267 | -111 | 121 | 93 |
| 9 | Виручка від реалізації | 230280 | 313147 | 330531 | 82867 | 17384 | 136 | 106 |
| 10 | Собівартість реалізованих послуг | 142774 | 212940 | 214900 | 70166 | 1960 | 149 | 101 |
| 11 | Валовий прибуток | 87506 | 100207 | 115631 | 12701 | 15424 | 115 | 115 |
| 12 | Операційні витрати | 25253 | 26471 | 26895 | 1218 | 424 | 105 | 102 |
| 13 | Операційний прибуток | 49256 | 50214 | 51247 | 958 | 1033 | 102 | 102 |
| 14 | Прибуток від звичайної діяльності | 47839 | 49856 | 53564 | 2017 | 3708 | 104 | 107 |
| 15 | Податок на прибуток | 7297 | 7605 | 8562 | 308 | 957 | 104 | 113 |
| 16 | Чистий прибуток | 40542 | 42251 | 45002 | 1709 | 2751 | 104 | 107 |

За даними табл. 2.9 видно, що активи підприємства в 2017 році незначно скоротилися порівняно із 2016 роком на 498 тис. грн., та склали на кінець року 153154 тис. грн. Дану динаміку слід вважати негативною.

Таке скорочення слід пояснити зменшенням вартості поточних зобов'язань підприємства на 17%.

Необоротні активи склали на кінець 2017 року 54652 тис. грн.

Упродовж 3 років відбувається зменшення оборотних активів. В 2016 році порівняно із 2015 роком вони знизились на 2%, в 2017 році порівняно з 2015 роком також на 2%. Відбулося зростання власного капіталу в 2017 році на 2%. Основним фактором зростання – підвищення обсягу нерозподіленого прибутку, який зріс на 3%.

Виручка від реалізації зросла в 2017 році на 6%. Позитивним є зростання собівартості лише на 1%. Слід відмітити динаміку до зростання операційних витрат в 2017 році порівняно із 2016 роком на 2%. В 2016 році порівняно із 204 роком вони зросли на 5%.

Операційний прибуток зріс в 2017 році на 2% та склав 51247 тис. грн. Позитивним є також зростання чистого прибутку готелю протягом трьох років. В 2017 році він зріс на 7% та склав 45002 тис. грн.

Отже, показники діяльності підприємства мають динаміку до зростання, що є позитивною тенденцією та свідчить про динамічний розвиток діяльності Hyatt Regency Kyiv.

Матриця БКГ для готелю Hyatt Regency Kyiv представлено на рис. 2.8.



Рис. 2.9. Матриця БКГ для готелю Hyatt Regency Kyiv

Huatt Regency Kyiv має відомий бренд. Підприємство ясно визначає свої цілі – підвищення конкурентних якостей продукції та задоволення ринку своїми існуючими та новими видами туристичних послуг. Підприємство знаходиться на стадії розвитку життєвого циклу.

В таблиці 2.9 охарактеризуємо маркетингові стратегії готелю Huatt Regency Kyiv згідно з матрицею БКГ.

Таблиця 2.9

Визначення перспективних маркетингових стратегій готелю Huatt Regency

Kyiv згідно з матрицею БКГ

| Товар | Характеристика | Маркетингова стратегія |
|--|---|---|
| «Дика кішка» <i>Додаткові послуги</i> | Наближається до лідера за часткою ринку | Стратегія підсилювання. Пошук нових каналів збуту |
| «Зірки» <i>Проживання в номерах</i> | Цей продукт лідер на ринку | Стратегія втримування, Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування |
| «Дійні корови» <i>Транспортні послуги</i> | Продукт у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток | Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту |

З таблиці 2.9 видно, що загально корпоративною стратегією готелю Huatt Regency Kyiv є стимулювання продажів транспортних послуг, шляхом удосконалення реклами та встановлення цінкових знижок; пошук нових каналів збуту для додаткових послуг; модифікування продажів послуг з проживання в номерах.

Отже, основними складовими маркетингового потенціалу готелю Huatt Regency Kyiv є: можливість задовольняти клієнтів послугами – це наявність номерів різного рівня комфорту, сервіс, завантаженість номерів, можливість бронювання, інші додаткові послуги; зовнішні елементи маркетингового потенціалу – це попит на готельні послуги та тенденції розвитку ринку готельних послуг. наявність системи планування маркетингових витрат.

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію міжнародної інтеграції готельного оператора

Готельний оператор Hyatt Regency працює за франчайзинговою системою інтеграційного зростання. Тобто управляюча корпорація знаходиться в США, тоді як люба компанія може відкрити готель Hyatt у своїй країні, головне щоб він відповідав внутрішнім стандартам якості корпорації Hyatt. Після введення в експлуатацію готелі інспектують на відповідність цим стандартам. Потім дочірнє підприємство просто перераховує частину виручки материнській компанії. За такою схемою працює і Hyatt Regency Київ. Правда хто сьогодні є кінцевим власником Hyatt Regency Київ встановити не має можливості, оскільки цю інформацію підприємство не оголошує. Раніше співвласником готелю був Сергій Таратута, проте він продав свою частку.

Hyatt Regency Київ в рамках стратегії інтеграційного зростання на даному етапі розвитку посилює співпрацю з туристичними операторами, транспортними компаніями з метою збільшити потік гостей, удосконалює збутові, рекламні, транспортні, сервісні функції.

Так Hyatt Regency Київ співпрацює з такими партнерами:

- туроператор TEZ TOUR;
- Pan Ukraine;
- Туртесс Тревел;
- ТОВ «Альфа-Аerotурсервіс»;
- туристична компанія IdrisKa-Tour;
- туристичне агентство Karyu Tour;
- туроператор Проланд;
- туристична компанія «Гамалія»;
- Adriyatik;
- SAMSUNG Electronics;
- авіакомпанія ТОВ «Мотор Січ»;
- авіакомпанія Міжнародні авіалінії України.

Оцінимо зовнішнє середовище Hyatt Regency Kyiv. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглянемо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на інтеграційні процеси готельного оператора Hyatt в 2017 році

| Група факторів | Фактор | Прояв | Можливі дії у відповідь підприємства |
|---------------------|--|--|---|
| Економічні | Загальна характеристика економічної ситуації | Підйом, зростання ВВП на 5% Спад, зниження ВВП на 5% | Зростання замовлень на 5% Зменшення замовлень на 5% |
| | Рівень безробіття | зростає на 2% | Зменшення замовлень на 1,5% |
| | Інфляція | зростає на 5% | Зростання вартості і ціни номерів і готельних послуг на 7% |
| | Ціни на енергоресурси | ростуть на 10% | Можливе зростання вартості послуг на 10% |
| | Кредитна політика банків | Зниження % за банківським кредитом | З'явилася можливість збільшення інвестицій за рахунок довгострокових кредитів |
| Політичні | Податкова політика | Зменшення розміру податку на прибуток | З'явилася можливість збільшити суму реінвестованого прибутку на 2% |
| | Політична криза в Україні | Невизначеність з економічною політикою і основними напрямками діяльності Уряду | Підприємство намагається застрахуватися від ризиків зміни політичного середовища діяльності |
| Технологічні | Державна технічна політика | Стимулювання інноваційної діяльності | Збільшувати кількість науково-технічних розробок і впровадження інноваційних послуг |
| Соціально-культурні | Підвищення доходів населення | Збільшення попиту на продукцію на 10% | Розширення продажів на 10% |

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава передбачає втілювати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їх ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення направлено на те, щоб оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, вчасно перебудуватися на реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Huatt Regency Kyiv працює на специфічному ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. Для виявлення інтенсивності конкуренції на ринку слід скористатися моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера.

Для характеристики дії окремих сил для Huatt Regency Kyiv, наведеної в таблиці 2.11, використані результати експертної оцінки та участю провідних фахівців компанії.

Таблиця 2.11

**Характеристика окремих сил (за М. Портером) для Huatt Regency Kyiv
в 2017 році**

| № | Сила | Характеристика дії | Експертна оцінка за 5-ти бальною шкалою |
|---|--|---|---|
| 1 | Ризик входу потенційних конкурентів | Практично ні | 4 |
| 2 | Можливості «торгуватися» (знижувати ціни) покупців | Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни. | 2 |
| 3 | Загрози товарів, що заміщають основний асортимент | Досить висока | 3 |
| 4 | Можливості «торгуватися» (підвищувати ціни) постачальників | Досить високі | 3 |
| 5 | Конкуренція серед існуючих фірм-продавців | Досить висока | 3 |
| | Сукупна дія сил | Стабільність | 3,0 |

Далі проведемо SWOT-аналіз готелю Hyatt Regency Kyiv (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз готелю Hyatt Regency Kyiv

| SWOT-аналіз готелю | МОЖЛИВОСТІ | ПОГРОЗИ |
|--|---|--|
| СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Стійкі зв'язки із групою Hyatt 2. Наявність великого досвіду у вищого менеджменту підприємства. 3. Широка популярність готелю. | 1. Збільшення туристичного потоку в м.Київ, що приведе до збільшення кількості клієнтів. 2. Активне включення компанії в міжнародний туризм. | 1. Зменшення кількості клієнтів. 2. Поява на ринку м.Київ нових готелів. 3. Низька якість автошляхів та усієї сервісної інфраструктури держави 4. Недостатня підтримка туристичної галузі в цілому з боку держави |
| СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Високий рівень постійних витрат на 1 кв.м. площі номерного фонду. 2. Неоперативність управління. 3. Плинність кадрів. | 1. Можливість повної зміни сегмента ринку (введення нових видів послуг, наприклад розважальні послуги) 2. Можливість вдосконалення системи управління готелем (зміна організаційної структури управління). | 1. Ведення переговорів із представниками глобальних мереж про різні форми співробітництва. 2. Лобювання вхідних бар'єрів для нового будівництва готелів у центрі міста. 1. Посилення конкуренції. |

Отже, готельний бізнес орієнтований на надання комплексу послуг діловим громадянам та туристам, як вітчизняним так і закордонним.

Ця сфера послуг дуже чутлива до всіх зовнішніх та внутрішніх факторів економіки та політичного життя, спрогнозувати які завчасно на має можливостей. На дуже низькому рівні якість автошляхів та усієї сервісної інфраструктури держави, що має відношення до туристичного бізнесу. Недостатня підтримка туристичної галузі в цілому з боку держави.

Приведемо у таблиці 2.13 порівняльну характеристику основних показників готелю Hyatt Regency Kyiv.

Таблиця 2.13

Порівняльна діагностика економічних показників розвитку готелю Hyatt Regency з основними конкурентами за 2017 рік

| Показник | Готель Hyatt Regency Kyiv | Готель «Premier Palace» | готель «InterContinental Kyiv» |
|--|---------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Дислокація | центр Києва | центр Києва | центр Києва |
| Зірковість | ***** | ***** | ***** |
| Кількість номерів | 234 | 289 | 264 |
| Площа | 19000 | 15211 | 13700 |
| Середній термін перебування гостей | 2 | 2 | 2 |
| Наявність зовнішньої реклами | є | є | є |
| Оцінка конкурентних переваг (від 1 до 5), де 1 найменший бал, 5 - найбільший | 4 | 5 | 4 |

Отже, порівняно із конкурентами готель має меншу кількість номерів. Середній термін перебування гостей у всіх готелів однаковий. Оцінка конкурентних переваг показала, що готель Hyatt Regency Kyiv поступається Premier Palace. Таким чином, слід впроваджувати заходи з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим чинником інтеграційного зростання Hyatt Regency Kyiv є управління інформаційним менеджментом. Мета управління інформаційним менеджментом в готелі Hyatt Regency Kyiv в сучасних умовах – збереження конкурентних позицій в середовищі сфери гостинності, яка реалізується в результаті в забезпеченні рентабельності підприємства.

Рентабельності в готельній сфері досягають внаслідок рішення комплексу завдань:

- створення раціональної організації структури управління;
- ефективного використання кадрового потенціалу, розвитку матеріально-технічної бази підприємства;

- ефективної організації технології обслуговування;
- широкого використання сучасних маркетингових досліджень, кооперації та спеціалізації.

Управління інформаційним менеджментом в готелі Hyatt Regency Kyiv в сучасних умовах організовано на базі автоматизованої системи управління «Amadeus». «Amadeus» – комплексна система управління всіх підрозділів готелю, яка поєднує в собі кілька модулів:

- Управління готелем (Front Office),
- Маркетинг і Продажі (Sales & Marketing),
- Конференції та Банкети (Conference).

Розробка «Amadeus» велася під керівництвом західних фахівців, що спеціалізуються на наданні інформаційно-консалтингових послуг в сфері готельного бізнесу.

«Amadeus» – сучасний програмний продукт, заснований на технології «клієнт-сервер». Вся інформація, що вводиться користувачами в систему, зберігається в централізованій базі даних під керуванням СУБД Sybase Adaptive Server Anywhere. Саме сервер баз даних Sybase забезпечує зберігання, обробку і захист даних, з якими працюють користувачі «Amadeus».

Основне завдання АСУ «Amadeus» – автоматизація служб бронювання та розміщення («Портъе»), комерційного відділу і бухгалтерії проживання.

Програма має графічний модуль для відображення роботи з номерним фондом – перероблений варіант знайомої багатьом «шахматки». Тут навіть малодосвідчені користувачі можуть швидко навчитися бронювати номери потрібної категорії і оцінювати завантаження. Досвідченим працівникам програма дає майже необмежені можливості в роботі з номерним фондом при задоволенні запитів найвимогливіших гостей.

Разом з тим «Amadeus» є одночасно певним концентратором і постачальником інформації про гостей і поточний стан готелю, що стікається з суміжних систем. До них відносяться:

- бухгалтерська система готелю;

- АСУ ресторану;
- телефонна станція (через тарифікатор переговорів);
- система контролю доступу (електронні замки);
- система віддаленого бронювання;
- система платного інтерактивного телебачення тощо.

Розподіл функцій персоналу з управління інформаційним менеджментом в готелі Hyatt Regency Kyiv наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Розподіл функцій управління в готельному операторі Hyatt

| Функція | Посада, відповідальна за виконання | Зміст роботи (обов'язки) | Джерело отримання інформації |
|-----------------|------------------------------------|---|---|
| Адміністративна | Генеральний менеджер готелю | Управління діяльністю, розвитком готелю, стратегічне планування | Зовнішні джерела (ЗМІ, контрагенти), первинна і вторинна фінансова звітність, |
| Операційна | Адміністратори, Старші покоївки | Здійснення виробничих функцій за посадовими обов'язками, контроль персоналу | Розпорядчі документи, неформальні комунікації |
| Безпекова | Охоронець, Головний інженер | Забезпечення безпеки персоналу та гостей готелю, контроль за дотриманням правил безпеки | Розпорядчі документи, неформальні комунікації, стандарти безпеки |
| Логістична | Головний інженер | Забезпечення безперебійної роботи готелю | Зовнішні джерела (ЗМІ, контрагенти), первинна і вторинна фінансова звітність |
| Маркетингова | Генеральний менеджер готелю | Розробка і реалізація рекламної, цінової, збутової, товарної політики | Зовнішні джерела (ЗМІ, контрагенти), дослідження ринку |
| Кадрова | Генеральний менеджер готелю | Підбір, навчання, забезпечення відповідного робочого оточення, звільнення персоналу | Зовнішні джерела, розпорядча документація |
| Функція | Посада, відповідальна за виконання | Зміст роботи (обов'язки) | Джерело отримання інформації |
| Облік і аудит | Головний бухгалтер | Ведення бухгалтерського обліку | Первинна і вторинна фінансова звітність |

Продовження табл. 2.14

| Функція | Посада, відповідальна за виконання | Зміст роботи (обов'язки) | Джерело отримання інформації |
|---------------|--|---|-------------------------------|
| Фінансова | Ген.директор готелю, Ген. менеджер готелю | Підготовка фінансової звітності, розробка бюджетів, формування цінової політики | Вторинна фінансова звітність |
| Інноваційна | Ген. директор готелю, Ген. менеджер готелю. | Розробка і впровадження нововведень | Зовнішні джерела, власні ідеї |
| Автоматизація | Ген. директор готелю, Ген. менеджер готелю, програміст | Автоматизація робочих місць персоналу, розробка і підтримка програм | |

Важливою складовою системи управління інформаційним менеджментом в готелі Hyatt Regency Kyiv в сучасних умовах є система моніторингу.

Система моніторингу – це спосіб управління і організації робіт з моніторингу таким чином, щоб він не зайняв багато часу і був легко здійснено. Існують різні підходи до формування системи моніторингу. До підприємства готельного бізнесу найбільш застосуємо підхід періодичного моніторингу та проведення окремих незалежних оцінок.

Періодичний моніторинг передбачає щомісячні та щоквартальні заходи, їх обсяг і частота залежать головним чином від оцінки ризиків і безперервного процесу моніторингу, які здійснюються керівництвом компанії, спрямовані на аналіз системи внутрішнього контролю, оцінку її ефективності.

Даний підхід включає в себе аналіз ефективності систем контролю, що проводяться керівництвом, а також аналіз самооцінок ефективності контролю бізнес-процесів в підрозділах.

До основних методів розробляється системи моніторингу в готелі Hyatt Regency Kyiv відноситься: перевірка; службове розслідування; спостереження, повторення; процедури контролю; періодична ротація кадрів, проведення атестації персоналу; щорічні інвентаризації майна і зобов'язань.

У таблиці 2.15 наведемо джерела виявлених проблем і періодичність надходження інформації (система моніторингу).

**Джерела виявлених проблем і періодичність надходження інформації
(система моніторингу) в готельному операторі Hyatt**

| Найменування показника | Джерела інформації | Періодичність збору даних | Кількість виявлених проблем |
|---|---|---------------------------|-----------------------------|
| Задоволеність рівнем оплати праці | Відгуки співробітників | Щорічно | 76 |
| Ступінь плинності кадрів | Звіти про співробітників, одержувані з відділу кадрів | Щомісяця | 18 |
| Рівень конфліктності | Оцінка обстановки в колективі керівником відділу | Щокварталу | 31 |
| Рівень мотивації співробітників | Спостереження керівника, відгуки співробітників | Щокварталу | 43 |
| Рівень кваліфікації персоналу | Відсоток помилок допущених при роботі, кількість ситуацій, що виникають від нестачі досвіду і знань | Щомісяця | 9 |
| Задоволеність нормами прийнятої організаційної культури | Звіти керівника про дотримання норм співробітниками його відділу | Щомісяця | 15 |
| Ступінь згуртованості колективу | Оцінка обстановки в колективі керівником відділу | Щокварталу | 39 |
| Можливості для делегування повноважень | Відгуки співробітників | Раз в два квартали | 51 |

Представлена система моніторингу є гарантією того, що потрібні дані збираються в потрібний час, протягом і після реалізації моніторингу, і що ці дані допомагають керувати реалізацією проекту і стратегічних рішень.

Вона також гарантує, що співробітники проекту і зацікавлені сторони не будуть перевантажені кількістю зібраних даних і що на збір і аналіз даних, а також збір та подання інформації буде витрачено розумну кількість часу і грошей.

Всі дані, що надходять формуються в звіти, на підставі яких приймаються стратегічні рішення керівництвом готелю щодо подальшого розвитку та управління структурою та підрозділами готелю, при необхідності плануються заходи спрямовані на підвищення і розвиток ефективності роботи готелю і його співробітників.

Висновки до розділу 2

1. Зарубіжні готельні оператори приходять на український ринок переважно за західною схемою, згідно з якою оператор не займається безпосередньо будівництвом готелю, а укладає контракт строком на двадцять років з компанією-девелопером і здійснює управління об'єктом. Основною перевагою такої співпраці для українського девелопера є використання всевітньо відомого бренду, який символізує високу якість для кінцевого споживача і для потенційних інвесторів.

Сьогодні на український ринок вийшли такі міжнародні бренди, як Hyatt, Radisson, InterContinental, Accor Group, Hilton, Hyatt International, Kempinski Hotels&Resorts, Sheraton Hotels & Resorts, Marriott International, Rixos, InterContinental, Continent Hotels & Resor.

2. Глобалізація світової економіки відкрила нові можливості для розвитку міжнародного готельного бізнесу, який характеризується високою інтенсивністю конкуренції, диференціацією стратегій розвитку, які зумовлюють напрям діяльності, впливають на формування позиції щодо зовнішнього середовища, частку та сегмент міжнародного готельного ринку, який займає мережа.

Висока інтенсивність конкуренції на локальних готельних ринках (особливо в розвинених країнах) привела до інтернаціоналізації готельного бізнесу, виникнення міжнародних готельних мереж, консорціумів і асоціацій незалежних готелів з метою освоєння нових ринків. Починаючи із зародження міжнародного готельного бізнесу, стратегії розвитку міжнародних готельних мереж різної національної приналежності істотно відрізнялися. У різного національного походження мереж та операторів існують особливості стратегічного управління,

бачення лінії розвитку і підходів до підвищення конкурентоспроможності. Так, при всій універсальності глобального світу відношення до розвитку бізнесу в мережах різного національного походження залишилося різним.

3. Емпіричний аналіз показує, що існує тісний зв'язок між моделями організації міжнародного готельного бізнесу і моделями інтеграції. Природа цього зв'язку багато в чому ґрунтується на національному походженні компаній, яке визначило особливості стратегічного менеджменту. Моделі організації, що визначають позиції компаній на ринку (параметри функціонування на сучасному етапі), впливають на можливості розвитку, тобто реалізації більш менш масштабних, у тому числі з точки зору географічного обхвату, стратегій розвитку.

4. На основі аналізу готельного ринку було визначено, що основним фактором, який стимулює зростання кількості готельних мереж, є збільшення туристичних потоків, які за період 1990-2017 рр. зросли в 7 раз; станом на 2017 р. на світовому готельному ринку функціонувало понад 325 міжнародних готельних корпорацій та понад 300 міжнародних мереж, до складу 10 найбільших міжнародних мереж входить 74% готелів (71% номерів), проте частка мережних готелів у загальній кількості готелів у різних регіонів світу неоднакова, так у США міжнародним мережам належить 70% готельних номерів, у Європі та Азії – 25 та 15% відповідно; поступово змінюється структура світового готельного ринку за географічним розміщенням готельних операторів: лідером залишаються американські готельні оператори, однак фіксується інтенсивне збільшення кількості готельних операторів з КНР, Швеції, Швейцарії та Франції; фіксується збільшення доходів МГК у період 2005-2017 рр. (Wyndham Hotel Group на 12,36%, Marriott International на 5,04%, Choice Hotels International на 26,14% та Global Hyatt Corp на 11,15%), у той же час фіксується падіння доходу корпорацій Accor на 167,65% (1,659 млн. євро) та Starwood Hotels & Resorts Worldwide, дохід якої зменшився на 13,16% (0,769 млн. дол.).

Переважає більшість міжнародних готельних корпорацій (понад 60%) здійснювала стратегію зростання на світовому готельному ринку. Лідерами за кількістю країн, у яких діють готелі компаній, були: InterContinental Hotels Group

– 100 країн, Starwood Hotels & Resorts Worldwide – 98 країн, Accor – 96 країн, Best Western International – 82 країни. До 30% МГК реалізували стратегію стабільного розвитку, 20% – стратегію скорочення присутності на світовому готельному ринку.

5. Аналіз готельного ринку ЄС дозволив установити такі тенденції розвитку готельного бізнесу та міжнародних готельних мереж: відбувається збільшення місткості (укрупнення) готелів; зростає попит на готельні послуги у ЄС; зберігається лідерство європейських готельних компаній; спостерігається стійка і послідовна динаміка збільшення номерного фонду., разом з тим активізація діяльності американських готельних мереж на європейському готельному ринку змушує європейські готельні мережі застосовувати стратегії часткової ліквідації; відбувається збільшення частки ринку 10 найбільших мереж у загальному обсязі готельного ринку ЄС.

6. Оцінку ефективності діючої моделі міжнародної інтеграції та технологій інтеграційного зростання готельного оператора буде проведено на прикладі мережі Hyatt. Штаб-квартира готельної мережі Hyatt Hotels Corporation розташована в Чикаго, цей готельний оператор є провідною світовою компанією з гостинності з портфелем з 13 провідних брендів. Станом на 30 червня 2017 року портфель компанії включав 731 об'єкт в 56 країнах. Загальний номерний фонд налічував 182 048 номерів.

7. Міжнародна інтеграція готельного оператора Hyatt на мета-рівні передбачає розвиток за рахунок збільшення масштабів діяльності. Універсальна модель реалізації інтеграційних процесів передбачає на основі врахування детермінант розвитку (глобальні умови і закономірності розвитку готельного бізнесу; принципи стратегічного управління розвитком; зовнішні та внутрішні обмеження розвитку; місія та варіанти позиціонування у глобальному просторі) передбачає визначення цілей і добір типу інтеграції, формування політики просторової присутності, програм розвитку, системи науково-аналітичного забезпечення та концепції диверсифікації послуг, що, у свою чергу, потребує

нових або корегування всіх функціональних стратегій, які реалізують готелі, що представляють готельного оператора.

8. Дослідження головних чинників, які впливають на розвиток міжнародних та національних готельних мереж на готельному ринку України, дозволило поділити їх на дві групи: стримуючі чинники (нерозвиненість інфраструктури, низька якість готельних послуг, дисбаланс вартості та якості готельних послуг, незадовільний стан транспортної та туристичної інфраструктури тощо) і чинники сприяння (дефіцит якісної готельної бази, значні туристичні потоки тощо).

9. Готель Hyatt Regency Kyiv представляє на ринку готельних послуг України готельного оператора Hyatt. Hyatt Regency Kyiv в рамках реалізації моделі міжнародної інтеграції на мікрорівні розвитку посилює співпрацю з туристичними операторами, транспортними компаніями з метою збільшити потік гостей, удосконалює збутові, рекламні, транспортні, сервісні функції.

РОЗДІЛ 3

ВЕКТОР МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА “НУАТТ”

3.1. Моделі міжнародної інтеграції оператора

Глобалізація світової економіки відкрила нові можливості для розвитку міжнародного готельного бізнесу, який характеризується високою інтенсивністю конкуренції, диференціацією моделі розвитку, які зумовлюють напрям діяльності, впливають на формування позиції щодо зовнішнього середовища, частку та сегмент міжнародного готельного ринку, який займає мережа.

Висока інтенсивність конкуренції на локальних готельних ринках (особливо в розвинених країнах) привела до інтернаціоналізації готельного бізнесу, виникнення міжнародної готельної мережі, консорціумів і асоціацій незалежних готелів з метою освоєння нових ринків. Починаючи із зародження міжнародного готельного бізнесу, моделі розвитку міжнародної готельної мережі різної національної приналежності істотно відрізнялися. У міжнародній готельній мережі різного національного походження існують особливості стратегічного управління, бачення лінії розвитку і підходів до підвищення конкурентоспроможності. Так, при всій універсальності глобального світу відношення до розвитку бізнесу в мережах різного національного походження залишилося різним.

Емпіричний аналіз показує, що існує тісний зв'язок між моделями організації міжнародного готельного бізнесу і стратегіями розвитку готельної корпорації та міжнародної готельної мережі. Природа цього зв'язку багато в чому ґрунтується на національному походженні компаній, яке визначило особливості стратегічного менеджменту. Моделі організації, що визначають позиції компаній на ринку (параметри функціонування на сучасному етапі), впливають на можливості розвитку, тобто реалізації більш менш масштабних, у тому числі з точки зору географічного обхвату, моделі розвитку.

Зважаючи на різноманіття таких моделей (і різних моделі розвитку) виникає необхідність їх типізації за найважливішими ознаками організації (за істотно

якісним ознакам). Рішення науково-практичної задачі зведення великого різноманіття до декількох «зразків» дозволяє виявити сценарії розвитку міжнародного готельного бізнесу, визначити напрями його інтенсифікації, перспективи змін конкурентного середовища на світовому готельному ринку тощо. Типізація повинна охоплювати ті ознаки організації, від яких найбільшою мірою залежить стратегія розвитку і які найістотніше трансформуються в результаті цього процесу.

В умовах глобалізації особливості організації міжнародного готельного бізнесу повинні виявлятися не стільки на рівні країн, скільки на рівні регіонів світу, в рамках яких виявляється відповідна схожість, але і виникають інтернаціональні форми готельних мереж. За регіональною (національно-регіональною) ознакою виділяють три базові моделі організації міжнародного готельного бізнесу (у тому числі міжнародної готельної мережі): американська, європейська і азіатська.

Емпіричний аналіз дозволив встановити, що визначальними ознаками організації міжнародного готельного бізнесу, що впливають на особливості розвитку міжнародної готельної мережі, є: географічна репрезентативність (політика просторової присутності); параметри готельного продукту і маркетинг; соціальна відповідальність; управління персоналом; міжфірмові зв'язки; управління функціонуванням мережі.

Слід враховувати, що європейська і азіатська моделі істотно диверсифіковані, оскільки охоплюють велику кількість країн з істотними відмінностями в області менеджменту, а також економічних систем, що знаходяться в процесі корінної трансформації. У багатьох країнах національні моделі (під впливом національних, регіональних і глобальних чинників) лише починають формуватися, а особливості менеджменту залишаються неявними і нестійкими.

Географічна репрезентативність (політика просторової присутності). Американські компанії орієнтовані на глобальну експансію і присутність у всіх регіонах світу. Компанії прагнуть охопити всі ключові «точки» глобального ринку (концентрації попиту). Політика «присутності» здійснюється як по регіонах світу

(у регіональному масштабі), так і по окремим національним ринкам, які вважаються стратегічно важливими. Посилення конкуренції на локальних ринках американські компанії найбільшою мірою розглядають як «поштовх» до глобалізації. В порівнянні з європейськими і азіатськими компаніями, їх стратегії найбільш ризиковані, орієнтовані на розширення саме за рахунок нових ринків у всіх регіонах світу з використанням більш ризикованих форм входу (поглинання, будівництво нових готелів тощо). До того ж в опануванні нових ринків американські компанії поведуться не лише активніше, але і агресивніше, прагнучи перетворити ринок, сильно впливаючи на конкурентне середовище і суміжні галузі. Тому компанії, орієнтовані на інтенсивне зростання, проникають навіть на ринки з відносно несприятливими умовами. Так, географічний обхват найбільших американських мереж був наступним: Starwood Hotels & Resorts Worldwide – 97 країн, Best Western International – 80 країн, Hilton Hotels Corp. - 78 країн, Wyndham Hotel Group – 67 країн, Marriott International – 66 країн тощо [53]. Глобальне розширення стає переважаючим механізмом зростання американських моделей міжнародної готельної мережі, передбачає «тотальне» домінуванні, тому вимагає загальної переваги в ресурсах, здатності створювати нові знання (методи управління, послуги тощо) і швидко реагувати на зміни, стимулюючи вигідні для себе напрями перетворень. В зв'язку з цим в стратегіях американських моделей у якості основних завдань виступають: збільшення готельної бази в країнах різних регіонів, нарощування ємкості зарубіжних «гілок» мережі, розширення міжглобального ринку (створення нових ринків) тощо.

Європейські компанії в політиці просторової присутності більш помірні, перш за все, орієнтуються на «знайомі» регіони, де існує можливість забезпечити не стільки бурхливе, скільки стійке зростання. Проникнення на нові ринки менш агресивне з більшою мірою адаптації до умов ринку. Присутнє мінімізування ризиків, тому перевага віддається менш ризикованим формам входу (злиття, інтеграція, франчайзинг тощо), у тому числі з активнішою взаємодією з місцевими партнерами (прагнення до партнерства в освоєнні нових ринків є переважаючим). Компанії орієнтовані на країни, з якими існують великий досвід

взаємодії, а також в яких зосереджені європейські капітали в суміжних областях (туризм). Так, за оцінками MKG Hospitality географічна репрезентативність найбільших європейських мережах була наступною: Intercontinental Hotels Group (Великобританія) – 100 країн, Accor (Франція) – 97 країн, Golden Tulip Hospitality Group – 52 країни, The Rezidor Hotel Group (Бельгія) – 45 країн тощо [143]. Проте в цілому глобальна орієнтація є слабкішою, ніж в американських мережах, тому поширене прагнення до запозичення і на основі цього отримання досвіду, розвинені здібності переймати досвід і адаптувати знання. Реакція на зміни релевантна і спланована. Основними завданнями розвитку в європейських готельних мережах є наступні: максимальне охоплення сусідніх регіонів і національних ринків, які розглядаються як стратегічно важливі; скорочення ємкості зарубіжних «гілок» мережі тощо.

Азіатські готельні мережі діють переважно на локальному (регіональному) ринку, глобальна експансія розглядається як довгострокова перспектива і доповнення до діяльності на регіональному ринку. У міру набуття достатнього досвіду ведення мережевого готельного бізнесу орієнтація на інтернаціоналізацію мереж посилюється (в основному на регіональному рівні). Починає виділятися ряд мереж, які проникають на ринки нових країн за межами Азії. Готельні мережі розширюються по «ланцюгу» країн, віддалених від країни походження. Освоєння нових ринків, як і в європейських готельних мережах, помірно, первинною є адаптація до місцевих умов. Азіатська модель організації міжнародного готельного бізнесу реалізується переважно китайськими (Jin Jiang Int'l Hotel Mgmt. Corp., Shangri-La Hotels & Resorts, Jianguo International Hotels Ltd., Mandarin Oriental Hotel Group, Langham Hotels International і тому подібне), японськими (Prince Hotels, Fujita Kanko, Okura Hotels, New Otani Company Ltd. і тому подібне) та індійськими (Taj Hotels, Resorts & Palaces, The Oberoi Group, ITC Hotels Ltd.) корпораціями. Визначальною рисою багатьох азіатських компаній є відсутність чіткої моделі розвитку на зовнішніх ринках, вони активно запозичують (імітують) стратегії європейських і американських компаній. Глобальна орієнтація властива лише окремим азіатським компаніям, для них

характерне прагнення закріпитися на міжнародних ринках, питання забезпечення поточної ефективності є вторинними. Компанії активно переймають досвід, але в той же час зберігають знання.

Параметри готельного продукту і маркетинг. Американські готельні мережі орієнтовані на глобальне просування стандартизованого продукту. При цьому використовуються універсальні підходи до його просування. Надання додаткових послуг також стандартизоване. Їх набір досить широкий і також більшою мірою універсальний для всіх регіонів світу. На локальних ринках компанії прагнуть до створення нових ніш, активно позиціонуючи себе як «постачальника» глобального продукту. Американські готельні мережі більш інтенсивно впроваджують нові послуги (в основному глобальної якості), особливо зв'язані з використанням інформаційних технологій. Місцями концентрації американського готельного бізнесу є в основному центри зосередження рекреаційного туризму і ділової активності. Американські компанії, в переважній більшості, розширюють мережу за рахунок більших готелів. Вони створюють глобальний бренд шляхом універсальної методики брендинга. Стратегія розвитку бренду орієнтована на «глобального споживача» з визначенням параметрів готельного продукту (їх якості, вартості, престижності тощо). Американські компанії більшою мірою орієнтовані на залучення клієнтів, у тому числі за рахунок грошової і психологічної винагороди.

Європейські компанії у меншій мірі орієнтовані на стандартизацію, їх продукт більш індивідуалізований, сегментований за цінами, адаптований до місцевих умов. Урахування національних культурних особливостей – основа проникнення європейських компаній на нові ринки. У рамках міжнародних мереж відбувається диверсифікація пропозиції готельного продукту. Надання додаткових послуг, в порівнянні з американськими мережами, є гнучкішим, адаптованим до місцевих умов і стандартизованим лише на цьому рівні. Впровадження нових послуг здійснюється в основному на основі імітації і в результаті адаптації до місцевих ринків. Місцями концентрації європейського готельного бізнесу є в основному центри зосередження рекреаційного туризму і

ділової активності, а також центри культурного життя. Європейські компанії розширюються як за рахунок більших готелів, так і за рахунок середніх і навіть дрібних. Останні часто орієнтовані на нетрадиційні види туризму. Стратегія розвитку бренду навіть в разі широкої інтернаціоналізації орієнтована на «місцевого споживача» з диференціацією визначення параметрів готельного продукту. Європейські компанії більшою мірою орієнтовані на збереження клієнтури, у тому числі за рахунок «вірності» бренду, не стільки за рахунок престижу, скільки за рахунок індивідуальності, надання високої якості обслуговування при різному рівні цін.

Азіатські компанії більш орієнтовані на стандартизацію продукту, проте в локальному масштабі. На цьому рівні методи просування продукту універсальні. Вони активно імітують передовий досвід, за рахунок чого диверсифікують свою пропозицію. При цьому додаткові послуги зв'язані не стільки з готельним продуктом, скільки з місцевими умовами. Азіатські компанії більш орієнтовані на рекреаційний туризм і нові ділові центри Азії. Природним є розширення азіатських компаній за рахунок крупних готелів. Азіатські компанії формують клієнтоорієнтовані стратегії, але просування продукту засноване на імітації практики американських і європейських компаній.

Соціальна відповідальність. Американські готельні мережі, які використовують соціальну відповідальність як невід'ємну складову своєї політики, виводять цю концепцію на глобальний рівень, розглядаючи глобальну соціальну відповідальність універсальної якості без місцевих «доповнень». Глобальний продукт, не вступає в протиріччя з місцевими інституційними умовами, проте соціальна відповідальність в країнах присутності не виходить за рамки певного мінімуму. Реалізація принципів соціальної відповідальності є добровільною, але демонстративною і декларативною, особливо в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою.

Європейські компанії орієнтовані на поширення широкого підходу соціальної відповідальності, який також не стандартизований і відповідає місцевим умовам. У країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою

реалізація концепції соціальної відповідальності також помірною, але на практиці реалізується в повнішому масштабі.

«Азіатський» підхід соціально-відповідального міжнародного готельного бізнесу лише починає формуватися. Тому його окремі елементи запозичуються у американських і європейських компаніях, особливо для завоювання довіри неазіатських споживачів. Азія, де більшою мірою сконцентрована діяльність азіатських мереж, є найбільш складним в культурному і інституційному відношенні регіоном. Розвиток «відчуття» соціальної місії в азіатських міжнародних мережах відбувається в прихованій формі, неявно, відповідно культурним традиціям країн походження. Для китайських і індійських компаній, по об'єктивним причинам, характерні, по-перше, ситуаційність в реалізації заходів соціальної відповідальності і, по-друге, рухливість менталітету, пов'язаного з уявленнями про її значущість.

Управління персоналом. У контексті виходу міжнародної готельної мережі на глобальний рівень відбувається поступове збільшення змін у сфері управління персоналом. Цій сфері приділяється все більшу увагу, оскільки саме персонал (на всіх рівнях) розглядається як глобальний ресурс, який забезпечує функціональність готельної мережі саме як міжнародної (глобальної) організації.

Перш за все, слід виділити загальні відмінності. В американських компаніях організаційна культура орієнтована на особистість і індивідуалізм, супроводжується високим рівнем диференціації за доходами. Компанії схильні скорочувати персонал в періоди спадів, постійно підвищувати продуктивність за рахунок перепідготовки. У європейських і більшості азіатських (японських) компаніях організаційна культура орієнтована на групи і колективізм, супроводжується невисоким рівнем диференціації за доходами. Компанії схильні зберігати зайнятість навіть в періоди спаду, навчання персоналу є безперервним. У основі управління персоналом (особливо обслуговуючим) американських компаній лежить концепція готельного продукту (послуги). Вимоги до персоналу використовуються в «жорсткій» формі, вони більшою мірою стандартизовані.

В європейських готельних мережах в основі управління персоналом

(особливо обслуговуючим) лежить традиція сервісу, певні неформальні норми обслуговування, що відображають уявлення, що сформувалися (або що удосконалюються), про готельну послугу. Хоча частина європейських компаній переймає американський підхід. Вимоги до персоналу застосовуються в «м'якшій» формі, вони більшою мірою адаптовані до умов країн присутності міжнародної готельної мережі (стандартизовані лише окремі загальновизнані елементи) і відповідно до концепції індивідуалізації продукту.

Азіатські компанії орієнтовані на використання принципів японської школи менеджменту, яка в даний час істотно трансформується. Тому в азіатських готельних мережах на сучасному етапі спостерігається певний симбіоз різних моделей управління персоналом з поступовим зміщенням акцентів у бік американських принципів. Проте елементи японської школи зберігаються, наприклад, реалізується філософія консенсусу, концепція взаємного навчання, широко використовується двостороння комунікація між ієрархічними рівнями. У японських готельних мережах спостерігається відмова від системи довічного найму, але зберігається система старшинства, відповідно до якої на просування по службі впливає не лише освіта, але і стаж роботи. У китайських і індійських компаніях існує специфічна трудова етика, що виникла на основі змішання англосакської і японсько-німецької шкіл менеджменту, а також характерних культурних традицій цих країн. Окрім цього, у готельних мережах цих країн простежується закономірне використання праці не місцевого персоналу, а співвітчизників.

У сфері управління персоналом найбільшою мірою простежуються тенденції вироблення глобального підходу, представлені в табл. 3.1.

Міжфірмові зв'язки. міжнародної готельної мережі в країнах присутності вдаються до співпраці з місцевими компаніями. Поширення міжнародної готельної мережі в багатьох країнах робить таку співпрацю постійною. Проте відношення до неї в різних компаніях різне. Американські компанії багато областей функціонування мережі готелів забезпечують на глобальному рівні самостійно, тому налагоджують міжфірмові зв'язки лише в тих областях, в яких

участь місцевих компаній доцільна. Така співпраця формалізована, в її основі лежить система контрактів по всім, навіть незначним, питанням (незалежно від досвіду партнерства). При цьому форми і умови співпраці встановлюються самою мережею, яка у разі потреби легко йде на розрив зв'язків з одним партнером і встановлення стосунків співпраці з іншою компанією.

Таблиця 3.1

Універсальні основи глобального управління персоналом міжнародного готельного оператора

| Основа (принцип) | Важіль | Організаційні заходи |
|---|---|--|
| Стимулювання праці | Винагорода, просування по службі, стягнення | диференціація працівників за результатами праці; прив'язка розміру винагороди до результатів праці; визнання досягнень; оплата на рівні не нижче за конкурентів; використання чіткої системи стягнень |
| Взаємодія в процесі праці | Організаційна культура | розвиток солідарності і взаєморозуміння; уміння працювати в команді; створення довіри; висока оцінка колективної роботи; поширення кращих прикладів організації роботи |
| Можливості здійснення трудових обов'язків | Зміст праці | якісне проектування робочого місця з врахуванням змісту праці і його значущості для компанії; заохочення відчуття участі у досягненні мети |
| Орієнтація на підвищення ефективності | Розподіл ресурсів і управління результатами | постійна орієнтація на підвищення продуктивності; забезпечення справедливого розподілу ресурсів; узгодження праці різних категорій співробітників |
| Перспективність праці | Очікування та інформування | інформування про плани розвитку; передбаченість змін; чіткі критерії для збереження робочого місця і просування по службі; навчання і перепідготовка персоналу; ротація персоналу; удосконалюється система участі в управлінні |
| Безпека праці | Стандарти безпеки | створення і поширення якісних стандартів безпеки; контроль за дотриманням вимог безпеки; адміністративні і дисциплінарні дії |

Європейські готельні мережі більш орієнтовані на співпрацю, широку участь місцевих компаній в забезпеченні функціонування готелів, а також на нові для себе форми взаємодії. Така співпраця заснована в значній мірі на стосунках партнерства. Формалізація стосунків в деяких європейських країнах має навіть другорядну роль. В цілому в європейських компаніях значущість формалізації

міжфірмових зв'язків убуває у міру наростання досвіду взаємодії. Стосунки з компаніями-партнерами мають глибший характер, тому їх зміна здійснюється лише при об'єктивній необхідності. У розвитку міжфірмових зв'язків європейські компанії більш схильні адаптуватися до місцевих умов.

Азіатські компанії по можливості прагнуть залишатися незалежними, підсилювати самозабезпечення і співробітництво з компаніями одного національного походження. Міжфірмові зв'язки з місцевими компаніями розглядаються, перш за все, з точки зору короткострокової перспективи. Слід зазначити, що азіатські готельні мережі оцінюють компаній-партнерів і висувають їм свої вимоги на неформальному рівні.

Управління функціонуванням мережі. За цією ознакою спостерігаються як тенденції універсалізації, так і збереження деяких істотних відмінностей. Як універсальні слід розглядати наступні компоненти управління:

1. створення систем управління, здатних забезпечити всі функції управління на міжнародному рівні;
2. належне географічне розміщення центрів ухвалення рішень, оптимізоване відповідно до просторових особливостей розширення міжнародної готельної мережі і стратегії подальшого розвитку;
3. формування професійного штату, що забезпечує управлінські процеси на міжнародному рівні, і його ротація;
4. систематизація пріоритетів розвитку для кожного просторового відгалуження міжнародної готельної мережі;
5. чітке виділення методів і компонентів управління, які можуть (повинні) бути адаптовані до місцевих умов.

Відмінності різних моделей релевантні розбіжністю в культивованих школах менеджменту. Так, американські готельні мережі у якості основного завдання управління ставлять швидку окупність і, відповідно, максимізацію норми прибутку на вкладений капітал. Ухвалення рішень в основному здійснюється методом «зверху-вниз». Американські готельні мережі орієнтовані переважно на одноразові зміни, у тому числі великі, які мають революційний

характер. Для них властив контроль як з боку крупних, так і з боку дрібних інвесторів. Частка міноритарних інвесторів значно вища, ніж у європейських і азійських мережах, а середній розмір пакету акцій менший. Тому постійно зміцнюється внутрішній механізм корпоративного управління, посилюються вимоги до акціонерів.

Європейські і азійські готельні мережі у якості основного завдання управління розглядають забезпечення довгострокового зростання. Особливо в європейських компаніях, спостерігається передача права ухвалення багатьох рішень на нижні ієрархічні рівні (у тому числі рядовими співробітниками), а також керівництву місцевих представництв. Для європейських та азійських готельних мереж властивий контроль з боку крупних (інституційних) інвесторів, частка міноритарних невелика (окрім окремих країн, як наприклад, Великобританія).

В управлінні поточною діяльністю міжнародної готельної мережі американські компанії більш централізовані, активніше використовують стандартизацію кращих методів, а також переходять до створення глобальних методів управління: змагальність, генерація переваги, організаційна гнучкість, орієнтація на інновації і швидкі зміни, стимулювання змін тощо.

Європейські компанії більш децентралізовані, стимулюють поширення кращої практики, не перетворюючи її на стандарти, а сприяючи демонстрації і мотивуючи використання. Управлінський процес направлений на зрівноваження змін і стабільність. «Безперервне відставання» європейських компаній привело до вироблення певних стереотипів використання американських методів управління, адаптуючи їх до культивованих підходів.

Слід зазначити, що в європейському середовищі історично обумовлено виділення декількох субмоделей управління готельним бізнесом (у тому числі міжнародним), які розрізняються рівнем і комбінацією використання формальних і неформальних компонентів управління (таблиця. 3.2).

Таблиця 3.2

Європейські субмоделі управління готельним бізнесом

| Субмодель | Країни | Характеристика |
|-------------------------------|---|--|
| Скандинавська | Данія, Швеція, Фінляндія, Норвегія | Високий рівень формальних інститутів і формалізованих методів управління, акцент на неформальні інститути не робиться |
| Західно-європейська | Франція, Німеччина, Австрія, Бельгія, Люксембург, Нідерланди, Швейцарія | Середній рівень формальних інститутів, порівняно висока формалізація методів управління, середній рівень використання неформальних інститутів в управлінні |
| Британсько-ірландська | Великобританія, Ірландія | Порівняно високий рівень формальних інститутів і формалізованих методів управління, середній рівень використання неформальних інститутів в управлінні |
| Південно-європейська | Португалія, Іспанія, Італія, Греція, Мальта, Кіпр | Низький рівень формальних інститутів, незначна формалізація методів управління, високий рівень неформальних інститутів |
| Східно-центрально-європейська | Польща, Чехія, Словаччина, Словенія, Угорщина | Низький рівень формальних інститутів і формалізованих методів управління, середній рівень неформальних інститутів |
| Балтійська | Естонія, Латвія, Литва | Низький рівень формальних інститутів, формалізованих методів управління, середній рівень неформальних інститутів |
| Балканська | Болгарія, Румунія | Низький рівень формальних інститутів і формалізованих методів управління, високий рівень неформальних інститутів |

У азіатських готельних мережах, окрім колективізму і прагнення до гармонії, довіри спостерігається суперечливе поєднання стабільності і мінливості в управлінні. В цілому корпоративне управління характеризується високим рівнем стійкості, проте спостерігаються великі трансформації і зникнення багатьох традиційних основ. В процесі управління широко використовуються як формальні, так і неформальні інститути.

На сучасному етапі більш складно проводити чітку грань між різними моделями управління. «Зіткнення» різних підходів, поширення найкращого досвіду і однотипність вирішуваних проблем призводять до апроксимації компонентів управління і загальній конвергенції моделей і систем, у тому числі у сфері управління розвитком міжнародної готельної мережі.

Найбільш прогресивними змінами в розвитку міжнародної готельної мережі

є наступні:

1) відтворення повного циклу створення нових готелів, тобто створення спеціальних девелоперських підрозділів, що займаються проектування і будівництвом нових готелів, має місце самозабезпечення процесу розвитку, воно стає окремим напрямом діяльності (що припускає повторення певного комплексу спеціальних робіт та отримання у цій сфері економії на масштабі);

2) формування цілісної системи управління розвитком міжнародної готельної мережі, яка включає такі функціональні блоки: дослідження і прогнозування кон'юнктури; обґрунтування і ухвалення рішень; розробка і оцінка ефективності проектів; планування і розробка програм розвитку; підготовка ресурсів; створення системи управління окремими заходами щодо розвитку; організація контролю і координація діяльності різних підрозділів; надання допомоги новоствореним готелям;

3) вироблення нової якості менеджменту з переважанням глобальних характеристик і підходів, яке можна умовно розділити на три сфери: моніторинг (якісне стеження за світовим ринком); цілепокладання (формування цілей, застосування коректних дій); стимулювання розвитку (проекти реформування мережі);

4) поява феномену політики розвитку мережі, направленої на створення майбутнього, пошук і генерація необхідних змін

На підставі проведеної типізації моделей організації міжнародного готельного бізнесу можна виділити декілька стадій розвитку міжнародної готельної мережі: «етап навчання», «етап становлення», «етап інтернаціоналізації» і «етап глобалізації». Характеристика змісту цих стадій представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Характеристика стадій розвитку міжнародного готельного оператора в умовах глобалізації

Таким чином, на сучасному етапі розвитку готельного бізнесу в умовах глобалізації особливості стратегічного управління міжнародними готельними мережами визначають моделі організації міжнародного готельного бізнесу. За національно-регіональною ознакою виділяють три базові моделі організації міжнародного готельного бізнесу: американська, європейська та азіатська. Разом з тим, в умовах консолідації та інтеграції використання певних моделей організації міжнародного готельного бізнесу не відбувається у чистому вигляді та переважно супроводжується запозиченням найбільш ефективних маркетингових методів та моделі розвитку, обміном інноваціями та загальною тенденцією зближення трьох моделей.

3.2. Програми заходів щодо реалізації міжнародної інтеграції готельного оператора та їх оцінка їх ефективності

Модель розвитку міжнародної готельної мережі направлена на повне використання її природних переваг, генерування таких переваг на основі властивостей мережі. У зв'язку з цим ефективність може розумітися як результат по кожному з них, наприклад, мінімізація витрат за рахунок економії на масштабі (загальні служби міжнародної готельної мережі, загальне виробництво супутніх товарів, оптові знижки тощо), за рахунок пошуку постачальників і партнерів з нижчими цінами тощо.

Враховуючи різноманіття трактувань ефективності і підходів її оцінки (ресурсний, витратний, ресурсно-витратний), пропонується науково-методичний підхід до оцінки ефективності моделі розвитку міжнародної готельної мережі, який включає такі блоки:

I блок. Аналіз показників прибутковості і рентабельності, їх динаміки. Враховуються пропорції отримання прибутку від існуючих і знов створених в рамках моделі розвитку елементів мережі (готелів), а також просторові особливості отримання прибутку і підвищення рентабельності.

II блок. Оцінка ступеня віддачі ресурсів, що включає, по-перше, відношення результатів функціонування мережі до загальних ресурсів і, по-друге, відношення додатково отриманих після реалізації заходів щодо розвитку мережі результатів до ресурсів, витрачених на розвиток. При цьому здійснюється оцінка зміни структури активів за рівнем рентабельності, у тому числі аналізується зміна частки високорентабельних активів в процесі розвитку.

III блок. Оцінка змін ефективності окремих елементів міжнародної готельної мережі в забезпеченні загальних її результатів (ярусна ефективність). Окремо аналізується вплив розвитку мережі на вже існуючі елементи, у тому числі раніше ефективні і неефективні.

IV блок. Оцінка ефективності по окремих бізнес-процесах, перш за все, ефективності матеріально-технічного забезпечення роботи готелів і якості

управління резервами (запасами), визначення величини економії від розвитку (розширення/звуження) мережі. Оцінюється інтенсифікація окремих бізнес-процесів в контексті розвитку, що забезпечує скорочення окремих видів.

V блок. Оцінка результативності в рамках програм диверсифікації послуг на глобальному і місцевому рівні. Аналізується прибутковість надання додаткових послуг, прямий і непрямий вплив диверсифікації на рентабельність окремих готелів і мережі в цілому, а також ефективність стосунків з тими або іншими партнерами (ефективність зовнішніх зв'язків).

VI блок. Порівняння ефективності різних напрямів розвитку міжнародної готельної мережі при зіставленні зі встановленими цілями (якщо розвиток відбувається по декількох секторах).

VII блок. Оцінюється міра реалізації можливостей в процесі розвитку, моделювання системних ефектів в рамках міжнародної готельної мережі після реалізації заходів щодо її розвитку, а також міра і характер зміни ризику.

VIII блок. Оцінка «цінової» ефективності розвитку (вплив на ціни послуг, що надаються), у тому числі аналізується: динаміка середньомережевої ціни; відношення середньомережевої ціни до середньогалузевої ціни; зміна ціни по регіонах, на яких були зосереджені заходи щодо розвитку МГС; відношення середньомережевої ціни і середньомережевої собівартості тощо.

IX блок. Оцінка зміни конкурентних позицій компанії в результаті розвитку. Виконується з врахуванням особливостей цільової функції ринку, передбачає вимір інтенсивності конкуренції в динаміці на місцевому, регіональному і глобальному рівні.

X блок. Оцінка вкладу організаційних і інституційних інновацій (стандартів), реалізованих в процесі розвитку, в підвищення ефективності (зростання прибутку і економію витрат).

При цьому слід враховувати, що при різних стратегіях ефективність розуміється по різному, наприклад, як збільшення прибутку за рахунок розширення або за рахунок стабілізації, зниження витрат і тому подібне, що обумовлює відмінності в оцінці ефективності.

На основі оцінки ефективності обґрунтовується рівень досягнення загальних і приватних цілей. Для детальнішої оцінки ефективності слід використовувати ряд синтетичних показників (застосовні в основному до стратегії зростання):

- 1) Індекс зміни ефективності, що розраховується по формулі:

$$I_{EE} = I_{ER} * I_{EOC}, \quad (3.1)$$

де I_{ER} – індекс ефективності використання ресурсів (активів);

I_{EOC} – індекс ефективності поточних витрат.

- 2) Коефіцієнт прибутковості розвитку, що розраховується по формулі:

$$K_{DR} = \frac{\Delta P}{\Delta R * k_R}, \quad (3.2)$$

де ΔP – приріст прибутку за рахунок реалізації заходів щодо розвитку;

ΔR – приріст ресурсів (активів) в результаті розвитку;

k_R – коефіцієнт використання ресурсів, створених в результаті розвитку.

- 3) Коефіцієнт темпів розвитку, що розраховується по формулі:

$$k_{TD} = \eta_P * \frac{1}{\eta_A}, \quad (3.3)$$

де η_P – темп зростання прибутку;

η_A – темп зростання основного капіталу на 1% збільшень прибутку.

- 4) Сукупний економічний ефект, що розраховується по формулі:

$$E_{EF} = (\Delta IN_R + \Delta IN_D + S) - (\Delta OC + \frac{K_{INV}}{P_P}), \quad (3.4)$$

де ΔIN_R – приріст доходу від основної діяльності;

ΔIN_D – приріст доходу від надання додаткових послуг;

S – величина економії, отримана в результаті розвитку;

ΔOC – приріст поточних витрат;

K_{INV} – інвестиції, виділені на реалізацію проекту по розвитку;

P_p – очікуваний період окупності проекту по розвитку.

5) Очікуваний економічний ефект від розвитку, що розраховується по формулі:

$$E_{EX} = \sum_{\mu, \tau} E_{EF, \mu} * \Lambda_{\mu\tau}, \quad (3.5)$$

де μ – безліч готелів, які побудовані або перетворені в результаті проекту розвитку (наприклад, знов створених або включених в мережу);

τ – період, в рамках якого очікується отримання прибутку;

$E_{EF, \mu}$ – сукупний економічний ефект по μ -й готелю;

$\Lambda_{\mu\tau}$ – математичне очікування того, що μ -й готель буде залишатися ефективними в період τ .

Окремі показники ефективності (наприклад, рівень ефективності використання ресурсів) можуть служити критеріями оптимізації просторового розширення міжнародної готельної мережі і диверсифікації її послуг. Ефективна реалізація моделі розвитку міжнародної готельної мережі вимагає побудови спеціального механізму, який відповідав би специфіці управління. Такий механізм особливо важливий, якщо модель розвитку передбачає використання значного об'єму ресурсів, характеризується високим рівнем ризику. Це відноситься до стратегії зростання, особливо якщо вона передбачає великомасштабне розширення мережі. Вигляд механізму реалізації моделі розвитку готельного оператора представлений на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Блок-схема програми реалізації моделі стратегічного розвитку міжнародної готельної мережі

Механізм формування та реалізація моделі розвитку міжнародної готельної мережі є комплексним, послідовним, взаємозв'язаним та одночасно циклічним, крім того, існує стабільний зворотній зв'язок, та як наслідок зворотна дія кожного етапу на інші та на увесь механізм в цілому.

Розробка та реалізація моделі розвитку міжнародної готельної мережі є необхідною складовою успішного та конкурентоспроможного функціонування у постійно змінних умовах економічного середовища та глобалізації готельного бізнесу.

Налагодження співробітництва та партнерства, розбудова співпраці України з міжнародними готельними організаціями і асоціаціями можлива за умов

проведення системної політики, яка повинна включати запровадження ефективних заходів щодо забезпечення стійкого розвитку готельного бізнесу, використання географічного та туристичного потенціалу держави на підставі створення ефективних умов для діяльності незалежних готелів, розробки та впровадження конкурентоспроможних стратегій розвитку готельних мереж.

Політика співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу повинна базуватися на наступних принципах:

1) законності – забезпечує дотримання норм національного законодавства та міжнародних договорів України, формування нормативно-правового та інституціонального забезпечення розвитку готельного бізнесу на загальнонаціональному, місцевому та регіональному рівнях, єдності розуміння законів, договорів, конвенцій і декларацій, одноманітного тлумачення нормативно-правових актів, встановлення рівних можливостей для усіх суб'єктів готельного бізнесу України;

2) системності – передбачає системне здійснення заходів щодо співпраці та партнерства суб'єктів готельного бізнесу України, державних органів з міжнародними інституціями у сфері готельного бізнесу, які забезпечують цілісність політики співробітництва;

3) узгодження інтересів – передбачає урахування та гармонізацію інтересів усіх суб'єктів готельного бізнесу України (національних готельних мереж, готельних операторів, незалежних готелів, готельних асоціацій) та міжнародних партнерів;

4) ієрархічності - передбачає конкретний розподіл завдань, повноважень, заходів та відповідальності між органами місцевого самоврядування, органами виконавчої влади, координацію їх дій; делегування відповідальності та компетенції на інший рівень влади, де вирішення завдання є найбільш ефективним і результативним;

5) імплементації - забезпечує трансформацію міжнародно-правових норм, міжнародних договорів, конвенцій, декларацій та стандартів у сфері

готельного бізнесу у національні закони та підзаконні акти; створення процедур їхньої ратифікації та впровадження.

Згідно ст. 9 Закону України «Про міжнародні договори України» ратифікації підлягають міжнародні договори України: 1) політичні (про дружбу, взаємну допомогу і співробітництво, нейтралітет); 2) територіальні і такі, що стосуються державних кордонів, розмежування виключної (морської) економічної зони і континентального шельфу України, мирні; 3) що стосуються прав, свобод та обов'язків людини і громадянина; 4) загальноекономічні (про економічне та науково-технічне співробітництво), з загальних фінансових питань; 5) про участь України у міждержавних союзах та інших міждержавних об'єднаннях (організаціях), системах колективної безпеки; 6) про військову допомогу; 7) що стосуються питань передачі історичних та культурних цінностей Українського народу, а також об'єктів права державної власності України; 8) виконання яких зумовлює зміну законів України або прийняття нових законів України; 9) інші міжнародні договори, ратифікація яких передбачена міжнародним договором або законом України [206].

б) контролю – передбачає використання постійної системи контролю за виконанням прийнятих стандартів, зобов'язань, угод, контрактів. Контроль створює можливості виявити недоліки, перепони, які виникають при досягненні поставлених цілей.

Концептуальні засади співробітництва відображено на рис. 3.3.

Для досягнення мети політики співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу необхідно здійснити наступні заходи:

1) удосконалення нормативно-правової бази у сфері готельного бізнесу та гармонізація її з міжнародними нормами та стандартами, а саме до відповідних Директив ЄС, процедури забезпечення міжнародних стандартів якості готельних послуг, «Міжнародних готельних правил», «Міжнародної готельної конвенція стосовно укладання контрактів власниками готелів та туристичними агентствами» тощо;

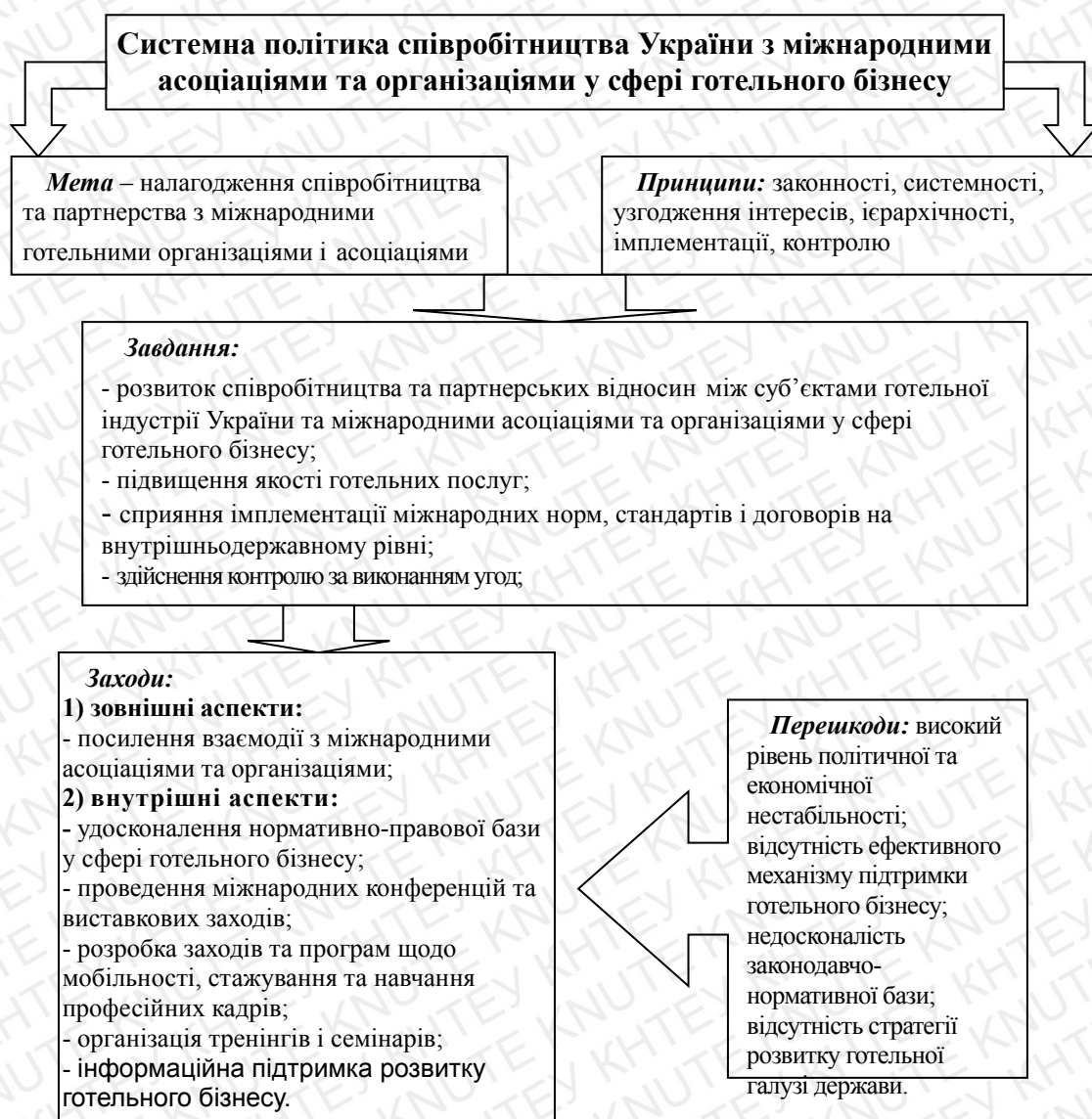


Рис. 3.3. Концептуальні засади співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу

2) проведення міжнародних конференцій та виставкових заходів з залученням спеціалістів з міжнародних готельних асоціацій і організацій, менеджерів міжнародних готельних мереж з метою розширення ділових зв'язків, ознайомлення з прогресивним досвідом ведення міжнародного готельного бізнесу, новітніми технологіями у сфері готельного господарства, приєднання до міжнародних стандартів якості готельного обслуговування;

3) розробка заходів та програм щодо мобільності, стажування та навчання професійних кадрів (державних службовців, працівників готельних підприємств, науковців і викладачів навчальних закладів) з метою перейняття світового досвіду

провідних міжнародних готельних мереж, у напрямках організації мережевого бізнесу, навчанні персоналу, підтримки високих стандартів надання послуг, впровадженню стандартів менеджменту якості тощо;

4) організація тренінгів і семінарів в Україні із залученням провідних вітчизняних та закордонних спеціалістів з метою забезпечення сучасного рівня освіти професійних кадрів, доступу до світової практики організації міжнародного готельного бізнесу, та як наслідок підтримка ефективного функціонування та створення оптимальних умов робітників готельної галузі держави;

5) розробка механізму залучення іноземних інвестицій (особливо зі сторони міжнародних готельних операторів) у створення готелів та готельних мереж, економічного та податкового заохочення вітчизняних інвесторів в напрямку створення національних готельних мереж;

б) інформаційна підтримка розвитку готельного бізнесу держави, з метою удосконалення рекламно-інформаційної діяльності в готельній галузі, поліпшення іміджу України на міжнародній арені.

Кінцевими результатами реалізації політики співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу є створення і розширення потенційних можливостей суб'єктів готельного бізнесу України, а саме, розробка і проведення програм, які сприяли б формуванню сприятливого клімату для ефективного пристосування міжнародних стандартів, норм і принципів у національні стандарти, закони та підзаконні акти з метою забезпечення високого рівня якості обслуговування та виробництва готельних послуг, гідних умов праці у готелях; формування та реалізація національними готельними мережами стратегії зростання, у тому числі за рахунок експансії міжнародного готельного ринку.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз тенденцій розвитку готельних операторів дозволив встановити тісний зв'язок між моделями організації міжнародного готельного бізнесу і моделями розвитку міжнародних готельних мереж та операторів, які багато в

чому ґрунтуються на національному походженні компаній, яке визначає особливості стратегічного менеджменту. Моделі організації, що визначають позиції компаній на ринку (параметри функціонування на сучасному етапі), впливають на можливості розвитку, тобто реалізації, у тому числі з точки зору географічного обхвату, стратегій та програм розвитку.

2. За регіональною (національно-регіональною) ознакою нами виділено три базові моделі організації міжнародного готельного бізнесу: американська, європейська і азіатська. Їх визначальними ознаками щодо організації міжнародного готельного бізнесу, що впливають на особливості розвитку національних мереж, є: географічна репрезентативність (політика просторової присутності); параметри готельного продукту і маркетинг; соціальна відповідальність; управління персоналом; міжфірмові зв'язки; управління функціонуванням мережі.

3. Визначено стратегічні завдання щодо формування та розвитку моделі міжнародної інтеграції готельного оператора Hyatt, в основі якого має бути Європейська модель організації міжнародного готельного бізнесу. Для її реалізації спроектовано програми: стратегічного розвитку та позиціонування, які містять такі заходи: удосконалення менеджменту, маркетингу, сертифікації суб'єктів господарювання, забезпечення екологічної безпеки та мобільності персоналу, заходи щодо інформаційного та технічного обміну, реалізації міжнародних проектів. Визначено основні форми виходу на ринки України: придбання існуючого готелю чи будівництво нового, оренда готелю з із застосуванням власної торгової марки, продаж франшизи на право використання торгової марки, укладення договору управління з власником готелю з використанням власної торгової марки, залучення для управління готелем незалежного міжнародного оператора.

4. Розробка та реалізація стратегії розвитку міжнародного готельного оператора є необхідною складовою успішного та конкурентоспроможного функціонування у постійно змінних умовах економічного середовища та глобалізації готельного бізнесу.

Механізм формування та реалізація стратегії розвитку міжнародного готельного оператора є комплексним, послідовним, взаємозв'язаним та одночасно циклічним, крім того, існує стабільний зворотній зв'язок, та як наслідок зворотна дія кожного етапу на інші та на увесь механізм в цілому.

5. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності діяльності міжнародних готельних операторів у сфері готельного бізнесу (розвиток механізмів глобального співробітництва щодо формування основ міжнародно-правового регулювання готельного бізнесу, передачі технологій, консультативної допомоги, проведення маркетингових досліджень тощо), які дозволяють створити умови для сталого зростання цього сектору та сприяють вирішенню глобальних проблем.

6. Обґрунтовано необхідність посилення співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу, визначено її мету, завдання, розкрито основні принципи (законності, системності, узгодження інтересів, ієрархічності, імплементації, контролю), запропоновано заходи щодо її реалізації (удосконалення нормативно-правової бази; проведення міжнародних конференцій та виставкових заходів; організація тренінгів і семінарів; розробка механізму залучення іноземних інвестицій; інформаційна підтримка розвитку готельного бізнесу тощо).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Становлення та розширення міжнародної інтеграції в сфері готельного бізнесу обумовлено розвитком інтеграційних процесів на ринку готельних послуг та відображає загальну тенденцію до глобалізації та транснаціоналізації світової економіки.

Тенденції щодо підвищення ефективності організаційних форм об'єднання компаній тривають принаймні впродовж останнього століття. У світовій практиці склалися різноманітні типи інтеграції компаній, що різняться залежно від цілей співпраці, характеру господарських взаємозв'язків між їх учасниками, рівня самостійності суб'єктів, які входять в об'єднання компаній. До таких об'єднань відносять: стратегічні альянси, консорціуми, картелі, синдикати, пули, асоціації, конгломерати, трести, концерни, промислові холдинги, фінансово-промислові групи тощо.

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

4. Вилкремлюють чотири основні класичні види стратегій міжнародної інтеграції: горизонтальну інтеграцію, вертикальну інтеграцію, інтеграцію «вперед» (прогресивну), інтеграцію «назад» (регресивну). Для реалізації варіанта розвитку шляхом горизонтальної інтеграції організація налагоджує взаємодію з підприємствами-конкурентами, тобто об'єднання однорідних учасників виробничого ланцюга. Вертикальна інтеграція виражається у зростанні організації через утворення або придбання структур, що здійснюють постачання або опікуються збутом товарів, послуги організацій (поєднані єдиним логістичним

ланцюгом). Має два різновиди – інтеграція «вперед» та інтеграція «назад». Інтеграція «вперед» – організація зростає за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між організацією та кінцевим споживачем (системами розподілу і продажу). Інтеграція «назад» спрямована на зростання організації через придбання, утворення або посилення контролю за діючими структурами, що відповідають за постачання. Завдяки таким діям зменшується залежність від партнерів-постачальників, стабілізуються ціни на послуги організації.

3. Методичну основу визначення ефекту від інтеграційних процесів готельних операторів має бути прийнятий комплексний підхід, що враховує різні аспекти його прояву: визначення приватних ефектів окремих ланок інтегрованого об'єднання, таких як виробничо-господарський, фінансовий, операційний, визначення інтеграційних синергічних ефектів (цільового, функціонального), визначення універсального узагальнювального критерію ефективності здійснення інтеграційних процесів готельних операторів як підвищення ступеня задоволення споживчого попиту на продукцію на основі зниження трансакційних витрат, концентрації, централізації капіталу, за умови обмеження монополістичних тенденцій, своєчасного вирішення соціальних питань.

4. Глобалізація світової економіки відкрила нові можливості для розвитку міжнародного готельного бізнесу, який характеризується високою інтенсивністю конкуренції, диференціацією стратегій розвитку, які зумовлюють напрям діяльності, впливають на формування позиції щодо зовнішнього середовища, частку та сегмент міжнародного готельного ринку, який займає мережа.

Висока інтенсивність конкуренції на локальних готельних ринках (особливо в розвинених країнах) привела до інтернаціоналізації готельного бізнесу, виникнення міжнародних готельних мереж, консорціумів і асоціацій незалежних готелів з метою освоєння нових ринків. Починаючи із зародження міжнародного готельного бізнесу, стратегії розвитку міжнародних готельних мереж різної національної приналежності істотно відрізнялися. У різного національного походження мереж та операторів існують особливості стратегічного управління,

бачення лінії розвитку і підходів до підвищення конкурентоспроможності. Так, при всій універсальності глобального світу відношення до розвитку бізнесу в мережах різного національного походження залишилося різним.

5. Емпіричний аналіз показує, що існує тісний зв'язок між моделями організації міжнародного готельного бізнесу і моделями інтеграції. Природа цього зв'язку багато в чому ґрунтується на національному походженні компаній, яке визначило особливості стратегічного менеджменту. Моделі організації, що визначають позиції компаній на ринку (параметри функціонування на сучасному етапі), впливають на можливості розвитку, тобто реалізації більш менш масштабних, у тому числі з точки зору географічного обхвату, стратегій розвитку.

6. На основі аналізу готельного ринку було визначено, що основним фактором, який стимулює зростання кількості готельних мереж, є збільшення туристичних потоків, які за період 1990-2017 рр. зросли в 7 раз; станом на 2017 р. на світовому готельному ринку функціонувало понад 325 міжнародних готельних корпорацій та понад 300 міжнародних мереж, до складу 10 найбільших міжнародних мереж входить 74% готелів (71% номерів), проте частка мережних готелів у загальній кількості готелів у різних регіонів світу неоднакова, так у США міжнародним мережам належить 70% готельних номерів, у Європі та Азії – 25 та 15% відповідно; поступово змінюється структура світового готельного ринку за географічним розміщенням готельних операторів: лідером залишаються американські готельні оператори, однак фіксується інтенсивне збільшення кількості готельних операторів з КНР, Швеції, Швейцарії та Франції; фіксується збільшення доходів МГК у період 2005-2017 рр. (Wyndham Hotel Group на 12,36%, Marriott International на 5,04%, Choice Hotels International на 26,14% та Global Hyatt Corp на 11,15%), у той же час фіксується падіння доходу корпорацій Accor на 167,65% (1,659 млн. євро) та Starwood Hotels & Resorts Worldwide, дохід якої зменшився на 13,16% (0,769 млн. дол.).

7. Аналіз готельного ринку дозволив установити такі тенденції розвитку готельного бізнесу та міжнародних готельних мереж: відбувається збільшення місткості (укрупнення) готелів; зростає попит на готельні послуги у ЄС;

зберігається лідерство європейських готельних компаній; спостерігається стійка і послідовна динаміка збільшення номерного фонду., разом з тим активізація діяльності американських готельних мереж на європейському готельному ринку змушує європейські готельні мережі застосовувати стратегії часткової ліквідації; відбувається збільшення частки ринку 10 найбільших мереж у загальному обсязі готельного ринку ЄС.

8. Оцінку ефективності діючої моделі міжнародної інтеграції та технологій інтеграційного зростання готельного оператора буде проведено на прикладі мережі Hyatt. Штаб-квартира готельної мережі Hyatt Hotels Corporation розташована в Чикаго, цей готельний оператор є провідною світовою компанією з гостинності з портфелем з 13 провідних брендів. Станом на 30 червня 2017 року портфель компанії включав 731 об'єкт в 56 країнах. Загальний номерний фонд налічував 182 048 номерів.

9. Міжнародна інтеграція готельного оператора Hyatt на мета-рівні передбачає розвиток за рахунок збільшення масштабів діяльності. Універсальна модель реалізації інтеграційних процесів передбачає на основі врахування детермінант розвитку (глобальні умови і закономірності розвитку готельного бізнесу; принципи стратегічного управління розвитком; зовнішні та внутрішні обмеження розвитку; місія та варіанти позиціонування у глобальному просторі) передбачає визначення цілей і добір типу інтеграції, формування політики просторової присутності, програм розвитку, системи науково-аналітичного забезпечення та концепції диверсифікації послуг, що, у свою чергу, потребує нових або корегування всіх функціональних стратегій, які реалізують готелі, що представляють готельного оператора.

10. Дослідження головних чинників, які впливають на розвиток міжнародних та національних готельних мереж на готельному ринку України, дозволило поділити їх на дві групи: стримуючі чинники (нерозвиненість інфраструктури, низька якість готельних послуг, дисбаланс вартості та якості готельних послуг, незадовільний стан транспортної та туристичної

інфраструктури тощо) і чинники сприяння (дефіцит якісної готельної бази, значні туристичні потоки тощо).

11. Аналіз тенденцій розвитку готельних операторів дозволив встановити тісний зв'язок між моделями організації міжнародного готельного бізнесу і моделями розвитку міжнародних готельних мереж та операторів, які багато в чому ґрунтуються на національному походженні компаній, яке визначає особливості стратегічного менеджменту. Моделі організації, що визначають позиції компаній на ринку (параметри функціонування на сучасному етапі), впливають на можливості розвитку, тобто реалізації, у тому числі з точки зору географічного обхвату, стратегій та програм розвитку.

12. За регіональною (національно-регіональною) ознакою нами виділено три базові моделі організації міжнародного готельного бізнесу: американська, європейська і азіатська. Їх визначальними ознаками щодо організації міжнародного готельного бізнесу, що впливають на особливості розвитку національних мереж, є: географічна репрезентативність (політика просторової присутності); параметри готельного продукту і маркетинг; соціальна відповідальність; управління персоналом; міжфірмові зв'язки; управління функціонуванням мережі.

13. Визначено стратегічні завдання щодо формування та розвитку моделі міжнародної інтеграції готельного оператора Hyatt, в основі якого має бути Європейська модель організації міжнародного готельного бізнесу. Для її реалізації спроектовано програми: стратегічного розвитку та позиціонування, які містять такі заходи: удосконалення менеджменту, маркетингу, сертифікації суб'єктів господарювання, забезпечення екологічної безпеки та мобільності персоналу, заходи щодо інформаційного та технічного обміну, реалізації міжнародних проектів. Визначено основні форми виходу на ринки України: придбання існуючого готелю чи будівництво нового, оренда готелю з із застосуванням власної торгової марки, продаж франшизи на право використання торгової марки, укладення договору управління з власником готелю з використанням власної торгової марки, залучення для управління готелем незалежного міжнародного оператора.

14. Розробка та реалізація стратегії розвитку міжнародного готельного оператора є необхідною складовою успішного та конкурентоспроможного функціонування у постійно змінних умовах економічного середовища та глобалізації готельного бізнесу.

Механізм формування та реалізація стратегії розвитку міжнародного готельного оператора є комплексним, послідовним, взаємозв'язаним та одночасно циклічним, крім того, існує стабільний зворотній зв'язок, та як наслідок зворотна дія кожного етапу на інші та на увесь механізм в цілому.

15. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності діяльності міжнародних готельних операторів у сфері готельного бізнесу (розвиток механізмів глобального співробітництва щодо формування основ міжнародно-правового регулювання готельного бізнесу, передачі технологій, консультативної допомоги, проведення маркетингових досліджень тощо), які дозволяють створити умови для сталого зростання цього сектору та сприяють вирішенню глобальних проблем.

16. Обґрунтовано необхідність посилення співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу, визначено її мету, завдання, розкрито основні принципи (законності, системності, узгодження інтересів, ієрархічності, імплементації, контролю), запропоновано заходи щодо її реалізації (удосконалення нормативно-правової бази; проведення міжнародних конференцій та виставкових заходів; організація тренінгів і семінарів; розробка механізму залучення іноземних інвестицій; інформаційна підтримка розвитку готельного бізнесу тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України № 2756- VI від 2 грудня 2010 р. // Голос України. – 2010. – № 229-230 (4979-4980). – С. 4-62.
2. Про акціонерні товариства : Закон України № 514-VI від 17.09.2008 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2008. – № 50–51. – Ст. 384.
3. Агафонова Л.Т. Аналіз середовища міжнародного бізнесу та критерії привабливості зовнішнього ринку // Економіка. - 2017. - №72. - С.7-10.
4. Аль-Робаи Ааливи С. Карар Развитие международных гостиничных сетей / С. Аль-Робаи Ааливи // Веснік БДУ. Серья 3, Гісторыя. Эканоміка. Права. - Мінск : БДУ, 2017. -№3. - С. 71-76
5. Білозубенко В.С. Глобалізація світової економіки – нові умови для інноваційного розвитку / В.С. Білозубенко // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр., 2016. – Вип. 30 . – Т.2. – С. 7-15
6. Байлик І. М. Організація готельного господарства : підручник / І. М. Байлік, І. М. Писаревський ; Харків. нац. ун- т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2011. – 329 с.
7. Бортник Л. В. Аналіз впливу процесу глобалізації на розвиток готельного бізнесу України / Л. В. Бортник, Н. Н. Кузнецова // Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції [«Сучасні національні економічні моделі: проблеми та перспективи розвитку»]. – Сімферополь : ВіТроПрінт, 2010. – С. 216–220.
8. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту : пер. з англ. / Є. Брігхем ; пер. В. Біленький, інш. – К. : Молодь : Вазако, 1997 . – 1000 с.
9. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія/ М.В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
10. Ведмідь Н.І. Технології Інтернет-маркетингу на підприємствах санаторно-курортного бізнесу / С.В. Мельниченко, Н.І. Ведмідь // Вісник КНТЕУ. – 2009. – №6. – С. 94–102

11. Горобчук І. С. Аналіз підходів до визначення поняття "інтеграційна стратегія підприємства" [Електронний ресурс] / І. С. Горобчук // Молодий вчений. - 2016. - № 10(1). - С. 110-114.
12. Глущенко В. В. Інтегровані структури суб'єктів господарювання: визначення, сучасний стан функціонування та розвиток / В. В. Глущенко, Ю. В. Параніч. – Харків : СПД ФО Лібуркіна Л. М., 2015. – 64 с.
13. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір. – Рівне : НУВГП, 2008. – 268 с.
14. Головка, І. В. Економічний аналіз фінансового стану підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.09 / І. В. Головка [Електронний ресурс] : – Режим доступу : <http://www.nbuu.gov.ua/ard/2009/09givfsp.zip>.
15. Горіна Г. О. Сутність мережевої організації бізнесу та класифікація мереж / Г. О. Горіна // Економічний простір : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – № 44/2. – С. 238 – 247.
16. Гошовський В. Відносини в корпоративному секторі: розвідка по-українському [Електронний ресурс] / В. Гошовський // Правовий тиждень. – 2009. – № 40. – Режим доступу : smi.liga.net/publisher/46.html.
17. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста [Текст] / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір. – Рівне : НУВГП, 2008. – 268 с..
18. Гуляєва Н, Полтавська О. [Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів](#)// Вісник Київського національного торговельно-економічного університету «1. – 2011 с. 20-30
19. Данилейчук Р. Б. Основні напрями вдосконалення державного регулювання процесів інтеграції у галузі підприємництва / Р. Б. Данилейчук // Державне регулювання економіки. – 2010. – № 1. – С. 220–224
20. Дубодєлова А. В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти / А. В. Дубодєлова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 611. – С. 130–134.
21. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с

22. Євдокимов Ф. І. До проблеми оцінки ефективності інтеграції промислових підприємств / Ф. І. Євдокимов, Н. В. Розумна // Економіка промисловості. – 2017. – № 1(36). – С. 139–145.
23. Іванова Л. О. Дослідження чинників якості послуг підприємств готельного господарства та їх врахування у маркетинговій стратегії / Л. О. Іванова // Вісник ЛКА : збірник наукових праць. Серія економічна. – Л. : Вид-во ЛКА, 2009. – № 30. – С. 38–43.
24. Іванова Л. О. Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельному бізнесі / Л. О. Іванова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 172–177.
25. Ищенко С. М. Слияние и поглощение компаний: оценка эффекта синергии: монографія / С. М. Ищенко. – К. : Науковий світ, 2007. – 95 с.
26. Карпінський Б. А. Фінанси: термінологічний словник [Текст] / Б. А. Карпінський, Т. Б. Шира. – К. : Видавничий дім «Професіонал», 2007. – 608 с.
27. Коберник І. В. Особливості розвитку інтеграційних процесів підприємств / І. В. Коберник // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 10. – С. 124-130.
28. Коноплицький В. А. Економічний словник : тлумачно-термінологічний / В. А. Коноплицький, Г. І. Філіна. – К. : КНТ, 2007. – 580 с.
29. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навч. посіб. / Г. Я. Круль. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.
30. Кургузенкова Л. А. Питання інтеграції стратегії зеленої економіки в суспільно-економічне життя України [Електронний ресурс] / Л. А. Кургузенкова, В. В. Матусевич // Науково-технічна інформація. - 2012. - № 4. - С. 28-33.
31. Лаврова Ю. В. Визначення конкурентного потенціалу готелю [Електронний ресурс] / Ю. В. Лаврова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2012. - № 2. - С. 40-44.
32. Литвиненко Л. Л. Особливості формування інноваційних стратегій інтеграційними об'єднаннями міжнародних корпорацій [Електронний ресурс] / Л.

Л. Литвиненко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 1. - С. 47-50.

33. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності : навч. посіб. / Д. Г. Лук'яненко. – К. : КНЕУ, 2005. – 204 с.

34. Мальська, М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – 2-ге вид. перероб. та доп. – К. : ЦУЛ, 2009. – 472 с.

35. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посібн. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К. : Центр навч. літ-ри, 2012. – 472 с.

36. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г.І.Михайліченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.

37. Мельник Л. Г. Синергетична основа маркетингових інновацій / Л. Г. Мельник, І. Б. Дегтярьова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – №1. – С. 71-77.

38. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник / С. В. Мочерний, М. В. Довбенко – К. : ВЦ «Академія», 2004. – 856 с.

39. Міценко Н. Г. Економічне оцінювання соціальної ефективності локальних інтегрованих систем / Н. Г. Міценко // Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 3. – С. 66-76.

40. Нечаєва І. А. Оцінка синергетичного ефекту від створення вертикально-інтегрованих структур / І. А. Нечаєва // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1 (26). – С. 166-171.

41. Олексин І. І. Інтеграція стратегій управління продуктивністю та якістю обслуговування в готельному підприємстві / І. І Олексин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 131–136.

42. Основні цілі та етапи здійснення злиття і поглинання фінансових установ у світовій практиці та Україні / І. Г. Андрущенко // Часопис Київського університету права. – 2010. – № 2. – С. 127–130.

43. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408 с.

44. Полчанинова И. Л. Формирование и выбор стратегии производственной деятельности гостиничного предприятия / И. Л. Полчанинова // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – К., 2009. – № 89. – С. 504–508.

45. Політило М. П. Методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1778>.

46. Ремеслова О. Л. Методичний підхід до визначення корпоративної стратегії підприємства готельного господарства / О. Л. Ремеслова // Торгівля і ринок України : збірник наукових праць. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – № 27. – С. 218–226.

47. Расулова АМ Потенціал ресторанного бізнесу у розвитку гастрономічного туризму України. Економіка та держава №5. 2016 с 78-148

48. Семенов В. Ф. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу / В. Ф. Семенов, Л. В. Бортник // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 49 (1). – С. 68–76.

49. Скопенко Н. С. Основні підходи до визначення доцільності та ефективності інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання / Н. С. Скопенко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 52. – С. 186-196.

50. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку : матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. / відп. ред. Л. В. Транченко. – Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2017. – 172 с.

51. Студінська Г. Я. Стратегічні принципи інтеграції українських брендів в міжнародний ринок в умовах глобалізації світової економіки [Електронний ресурс] / Г. Я. Студінська // Водний транспорт. - 2016. - Вип. 1. - С. 140-148.

52. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія.- К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 2-ге видання. – 463 с.

- 53.** Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди : тези. Міжнар. наук.-практ. конф. / відп. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 362 с.
- 54.** Чорна Н. Ю. Основні напрями підвищення ефективності вертикальних інтеграційних об'єднань : Автореф. дис. ... к.е.н. : 08.00.04 / Київський національний університет харчових технологій. – К., 2013. – 16 с.
- 55.** Щербакова Н. В. Правове регулювання злиття та приєднання господарських товариств : дис... канд. наук : 12.00.04 / Н. В. Щербакова. – 2006. – 200 с.
- 56.** Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 57.** Офіційний сайт Hyatt Hotels Corp. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hyatt.com>
- 58.** Cathy A. Enz. Competing Successfully with Other Hotels: The Role of Strategy / Cornell University – 2011. – 20p
- 59.** See B. G. Chung-Herrera, C. A. Enz, and M. J. Lankau, "Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model," Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44(3) (2003): 17-25.
- 60.** Adapted from C. Enz, Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2010). 5 Intercontinental Hotel Group, www.ichotelsgroup.com/h/d/6c/1/en/c/2/dec/6c/1/en/ob.html, May 28, 2010.
- 61.** C. Enz, R. Verma, K. Walsh, J. Siguaw, and S. Kimes, "Cases in Innovative Practices in Hospitality and Related Services: Set 3," Center for Hospitality Research Report 10(10) (2010).
- 62.** C. Enz, L. Canina, and M. Lomanno, "Strategic Pricing in European Hotels, 2006-2009," Center for Hospitality Research Report, 10 (5) (2010)
- 63.** Special report: Hotels' 325 // Hotels, 2017. - September. - С. 21-35
- 64.** IHG Annual Report and Financial Statements 2017[Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ihgplc.com/files/reports/ar2017/docs>

