

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Міжнародний брендинг готельного оператора «Ramada Encore»

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

Барі
Амаль Рустеневич

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
керівника*

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

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

**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.
“ ” 2021 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

Барі Амаль Рустенувичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародний брендинг готельного оператора «Ramada Encore»
Затверджена наказом ректора від “12” листопада 2020 р. № 3398
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2021 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 формування бренду міжнародної готельної мережі на національному ринку готельних послуг

Об'єкт дослідження – процес формування та підтримки лояльності до бренду міжнародної готельної мережі на національному ринку готельних послуг

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування бренду міжнародної готельної мережі на національному ринку готельних послуг

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до формування бренду міжнародної готельної мережі на національному ринку готельних послуг

Розділ 2. Діагностика бренду міжнародного готельного оператора

«Ramada Encore» на національному ринку готельних послуг

2.1. Характеристики бренду міжнародної готельного оператора

2.2. Оцінка ринкових позицій бренду міжнародної готельного оператора на національному ринку готельних послуг

Розділ 3. Стратегічні пріоритети розвитку бренду міжнародного готельного оператора «Ramada Encore» на національному ринку готельних послуг

3.1. Стратегічні орієнтири розвитку бренду готельного оператора на національному ринку готельних послуг

3.2. Напрями забезпечення ефективності бренду готельного оператора

Висновки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційного проекту (роботи)	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту</i>	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект</i>	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	
9	<i>Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	
10	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру</i>	20.11.2021 р	
11	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	
13	<i>Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

6. Дата видачі завдання: 12.11. 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ ”

2021 р.

ВСТУП

Актуальність теми. На початку становлення ринкової економіки, виняткового розвитку світового господарства набуло перетворення системи управління як національними, так і міжнародними компаніями у всіх секторах економіки: з'являються новітні підходи до створення стратегій розвитку, виникає особлива важливість нематеріальних активів, застосовується глобальний маркетинг, формуються міжнародні альянси, ведеться консолідація діяльності довкола основоположних напрямків функціонування підприємств та фірм, відбувається стратегічний розвиток багатоманітних форм організації бізнесу.

Однією із ключових форм організації міжнародного бізнесу за умов глобалізації є мережа, формування якої тісно пов'язане із заглибленням інтеграційних процесів, визначенням інтернаціоналізації господарського життя, піднесенням «інформаційного суспільства», першочерговістю здобутку константних конкурентних переваг.

Важливо, що створення міжнародних готельних компаній (МГК) та мереж (МГМ) підгонить темпи розвитку міжнародної готельної галузі, допомагає у розробленню та реалізації високих стандартів обслуговування та формування особливої готельної пропозиції, вимагає незмінного удосконалення стратегій розвитку із ціллю здобутку глобальної ефективності.

Важливий внесок у дослідження мережної форми організації міжнародного бізнесу здійснили як вітчизняні так іноземні учені: М. Альберт, А. Афанасьєв, Л. Ахтенхаген, В. Барінов, Ч. Барнард, В. Білозубенко, Д. Жмуров, Т. Кальченко, М. Кастельс, В. Катенев, В. Катькало, Р. Майлс, М. Мескон, Є. Метелева, Б. Мільнер, Р. Патюрель, І. Петропавлов, Р. Пожидаєв, М. Райс, Г. Сайрон, А. Семенов, Д. Смітбург, В. Томпсон, О. Третьяк, Ф. Хедоурі, О. Чернега й ін.

Крім того, не дивлячись на проблеми мережної організації міжнародного готельного бізнесу, характерні особливості створення стратегій розвитку міжнародних готельних мереж зостаються недостатньо дослідженими, вимагає уточнення категорійно-понятійний апарат, дефініція властивостей функціонування світового готельного ринку за умов глобалізації, розгляд шляхів підняття ефективності діяльності міжнародних асоціацій й організацій у галузі міжнародного готельного бізнесу; мотивування заходів стосовно чергової інтеграції України до світового готельного ринку. Все перелічене визначило вибір теми дипломної роботи, розкрило її мету, завдання та зміст.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування бренду міжнародної готельної мережі на національному ринку готельних послуг.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- обґрунтувати методичні підходи до формування бренду міжнародної готельної мережі на національному ринку готельних послуг;
- установити особливості мережної форми організації міжнародного готельного бізнесу;
- розкрити характеристику бренду міжнародної готельного оператора;
- надати оцінку ринкових позицій бренду міжнародної готельного оператора на національному ринку готельних послуг;
- визначити стратегічні орієнтири розвитку бренду готельного оператора на національному ринку готельних послуг;
- сформувати напрями забезпечення ефективності бренду готельного оператора.

Об'єкт дослідження – процес формування та підтримки лояльності до бренду міжнародної готельної мережі на національному ринку готельних послуг.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування бренду міжнародної готельної мережі на національному ринку готельних послуг.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дипломної роботи є положення сучасної економічної теорії, праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо дослідження розвитку міжнародних мереж.

Дослідження базується на використанні діалектичного методу наукового пізнання, а також загальнонаукових методів гносеології: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції (для дослідження теоретичних основ мережної форми організації міжнародного готельного бізнесу), графічному та історичному методах (для дослідження наукових концепцій, які є теоретичним підґрунтям формування мережної форми організації бізнесу, і для визначення основних етапів формування та розвитку МГМ); групування і класифікації (для розробки класифікації мереж, установлення переваг мережної організації міжнародного бізнесу та визначення особливостей стратегій розвитку МГМ); методів статистичного і математичного аналізу (для визначення сучасних тенденції та особливостей розвитку МГМ в умовах глобалізації); моделювання та абстрагування (для розробки системи партнерства України з міжнародними асоціаціями у сфері готельного бізнесу); метод експертних оцінок (для визначення недоліків діяльності міжнародних організацій та асоціацій у сфері готельного бізнесу); економіко-математичного моделювання (для оцінки ефективності стратегій розвитку МГМ) тощо.

Інформаційним забезпеченням дослідження є статистична інформація Державного комітету статистики України, нормативно-правові акти та статистичні матеріали інших держав світу, звіти й аналітичні публікації міжнародних організацій, міжнародні конвенції у сфері готельного бізнесу, довідково-інформаційні видання, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад дослідження міжнародного готельного бізнесу, установленні особливостей стратегій розвитку міжнародних готельних мереж та розробці науково-практичних рекомендацій щодо їх оптимізації в умовах глобалізації, у тому числі за участю національного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання при формуванні стратегій розвитку готельних мереж національними та зарубіжними готельними операторами.

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел.

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1 Аналітичний огляд літератури

У сучасних умовах розвитку готельна індустрія характеризується високим рівнем конкуренції, підвищенням вимог до якості послуг, зростанням ступеня залежності від зовнішнього середовища. Особливої актуальності набувають питання формування готельних мереж з установленням єдиних стандартів обслуговування та централізованим наданням готелем значної кількості послуг. Потреба в готелях, а отже, і в готельних мережах, специфічна внаслідок того, що «... її значення не зв'язані прямою залежністю з числом мешканців, розвитком промисловості, розмірами міст» [1, с. 86].

Формування потреби в готельних мережах тісно пов'язане з інтенсивністю міграційних процесів, збільшенням / зменшенням туристичних потоків.

Розвиток та становлення стійкої економічної системи унеможлиблюється без туристичного ринку, в основі якого стоїть готельний бізнес, що розвивається в останні роки досить динамічно. Однак, за нестабільності економічного та політичного середовища, подальший розвиток національного готельного бізнесу значно ускладнився.

Проте, мережеві підприємства як міжнародного, так і національного рівнів, навіть за умов економічної нестабільності, змогли не лише успішно функціонувати, але й розширювати свою діяльність на території країни. Присутність лідерів світового готельного бізнесу на ринку готельних послуг України активізує діяльність національних операторів.

Зважаючи на це, з'являється доцільність дослідження конкурентних позицій на національному ринку готельних послуг операторів готельного бізнесу [2, с. 41].

Проблеми теорії та практики діяльності готельних мереж та загалом їх конкурентних переваг знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, як: Л. Бортник [3], М. Босовська [4], Г. Горіна [5], Ф., В. Катькало [6] та ін. Проте, розвиток та розширення цих мереж не є усталеним явищем на національному готельному ринку.

Розвиток готельного бізнесу в останні десятиліття є досить динамічним та прибутковим, характеризується високим ступенем інтернаціоналізації капіталу та міжнародним характером своїх операцій, є каталізатором економічного росту, оскільки виступає каналом перерозподілу прибутків між країнами.

Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності взаємозалежне з утворенням готельних мереж, що відіграють значну роль у розробленні й просуванні високих стандартів обслуговування [7, с. 102]. Розвиток готельних мереж та їх географічна експансія спостерігається на міжнародному ринку готельних послуг ще із 1950-х років.

Українські вчені *Мельниченко С.В. та Кудлай Т.В.* у своєму дослідженні «Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку» зазначають, що з метою визначення конкурентоспроможності міжнародних готельних операторів на ринку готельних послуг України доречно застосувати графічний метод оцінки, а саме – *радар конкурентоспроможності* [8, с. 171].

Вченими було запропоновано три рівня параметрів міжнародних готельних операторів, котрі працюють на національному ринку готельних послуг на умовах контрактного управління та поєднали головні параметри у три рівні, а саме:

I рівень – масштаб діяльності оператора;

II рівень – показники діяльності оператора;

III рівень – діяльність міжнародного оператора на території України.

Етапи та методика побудови радара зображені у Додатку А.

Науковцями, до визначальних параметрів, у залежності від рівня, було віднесено наступні показники:

I рівень (МД): МД-1 – територіальне охоплення; МД-2 - сегмент ринку; МД-3 – кількість брендів на балансі оператора; МД-4 – тотальний номерний фонд; МД-5 – кількість підприємств готельного господарства, що працюють на умовах контрактного управління.

II рівень (ПД): ПД-1 – ADR; ПД-2 – RevPAR; ПД-3 – Occ; ПД-4 – EBITDA.

III рівень (ДУ): ДУ-1 – номерний фонд оператора на території України; ДУ-2 – кількість підприємств готельного господарства, що функціонують під керівництвом готельного оператора на умовах контрактного управління на території України; ДУ-3 – середня вартість номера стандарт на вітчизняному ринку; ДУ-4 – географічне охоплення на території України.

З метою формування радару конкурентоспроможності національних готельних операторів на національному готельному ринку, вчені визначили ключові параметри:

МД-1 – географічне охоплення;

МД-2 - сегмент ринку;

МД-3 – кількість брендів на балансі оператора;

МД-4 – загальний номерний фонд;

МД-5 – кількість підприємств готельного господарства, що функціонують на умовах контрактного управління;

МД-6 – загальна кількість підприємств готельного господарства, що функціонують під егідою оператора; ПД-1 – ADR; ПД-2 – RevPAR; ПД-3 – Occ [8, с. 172].

II етап – методика розрахунків показників.

Методологія розрахунку окреслює дефініція параметричних індексів, що визначаються як коефіцієнти співвідношення заданих величин параметрів до еталонних значень цих же параметрів при прямому пропорційному їх

впливі на конкурентоспроможність (+), або ж зворотнім співвідношенням при зворотно пропорційному впливі (-).

Параметричні індекси являють собою, відповідно, коефіцієнти співвідношення еталонних та нормативних величин параметрів, розрахованих аналогічним чином. Нормативні параметричні індекси відповідних параметрів дорівнюють одиниці.

III етап – розрахунок інтегральних коефіцієнтів по обраним показникам.

Вчені зазначають, що інтегральний показник конкурентоспроможності являє собою рівень споживчої ефективності об'єкта на конкурентному ринку та у конкурентних умовах його функціонування.

IV етап – побудова радару конкурентоспроможності готельних операторів. Радар конкурентоспроможності характеризується формою та площею багатокутників параметричних індексів.

Графічне зображення багатокутників вчені здійснили наступним чином: - вагомість кожного параметричного індексу на графіку зображуємо розміром кута відповідного сектору між напрямками координат індексів (1):

$$\Delta K_j \alpha = 360^\circ r_j \alpha.$$

(1) - величини значень параметричних індексів відкладаємо на відповідних координатах, що обмежують сектор кожного параметру; - з'єднуючи лініями відповідні точки параметричних індексів, отримаємо багатокутники конкурентоспроможності [8, с. 171].

Важливо, що показники, які були застосовані для побудування радару конкурентоспроможності, надають можливість розкрити позиції узгоджено з трьома обраними рівнями на національному ринку готелів, що перебувають під управлінням як міжнародних операторів, так і національних.

Варто зазначити, що з метою визначення конкурентних позицій готелів, котрі є членами міжнародних мереж, було вибрано готельних операторів, що ведуть власну діяльність на вітчизняному ринку готельних

послуг на умовах контрактного управління та означено групи параметрів для будови оцінки рівня конкурентоспроможності.

Вибраним параметрам, що згруповані у три рівні, наділена вагомість, що у загальному складає одиницю, що буде відображувати частку на багатокутнику [8, с. 171].

Необхідно зауважити, що за норматив й еталон вченими було взято мережі, що налагодили входження на національний ринок із своїми брендами, а саме Ramada Encore та Hyatt Corporation.

З метою формування радару конкурентоспроможності параметричні індекси за показниками, їх вагомість та відповідність у градусах на багатокутнику вченими сформовано таблицю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Згруповані параметричні індекси міжнародних готельних операторів

№	Назва параметру	Вагомість параметра		Параметричні індекси					
		<i>r</i>	<i>•</i>	<i>Ramada Encore</i>	<i>IHG</i>	<i>Accor</i>	<i>Hilton</i>	<i>Rezidor Hotel Group</i>	<i>Hyatt Corp.</i>
1	МД 1	0,04	14,4	0,490	0,480	0,522	0,527	0,769	0,527
2	МД 2	0,05	18	0,750	1,000	0,750	0,750	1,333	0,750
3	МД 3	0,05	18	0,889	0,727	0,571	0,727	0,364	0,727
4	МД 4	0,06	21,6	0,434	0,214	0,318	0,216	0,140	0,216
5	МД 5	0,05	18	0,813	0,392	1,219	0,333	0,433	3,000
6	ПД 1	0,15	54	1,035	0,873	0,503	1,335	0,917	0,749
7	ПД 2	0,15	54	1,075	1,061	0,494	1,340	0,869	0,746
8	ПД 3	0,15	54	1,039	1,004	1,025	1,008	0,949	0,992
9	ПД 4	0,1	36	0,352	0,486	0,334	0,194	0,054	0,194
10	ДУ 1	0,06	21,6	0,701	2,051	0,906	1,120	0,290	1,120
11	ДУ 2	0,04	14,4	1,000	2,000	1,000	1,000	0,200	1,000
12	ДУ 3	0,05	18	0,400	1,458	0,143	0,946	0,405	1,057
13	ДУ 4	0,05	18	0,250	0,250	0,250	0,250	1,000	0,250

Джерело: [8, с. 171]

За даними табл. 1.1 вчені сформували радар конкурентоспроможності для міжнародних представників готельного бізнесу (рис. 1.1).

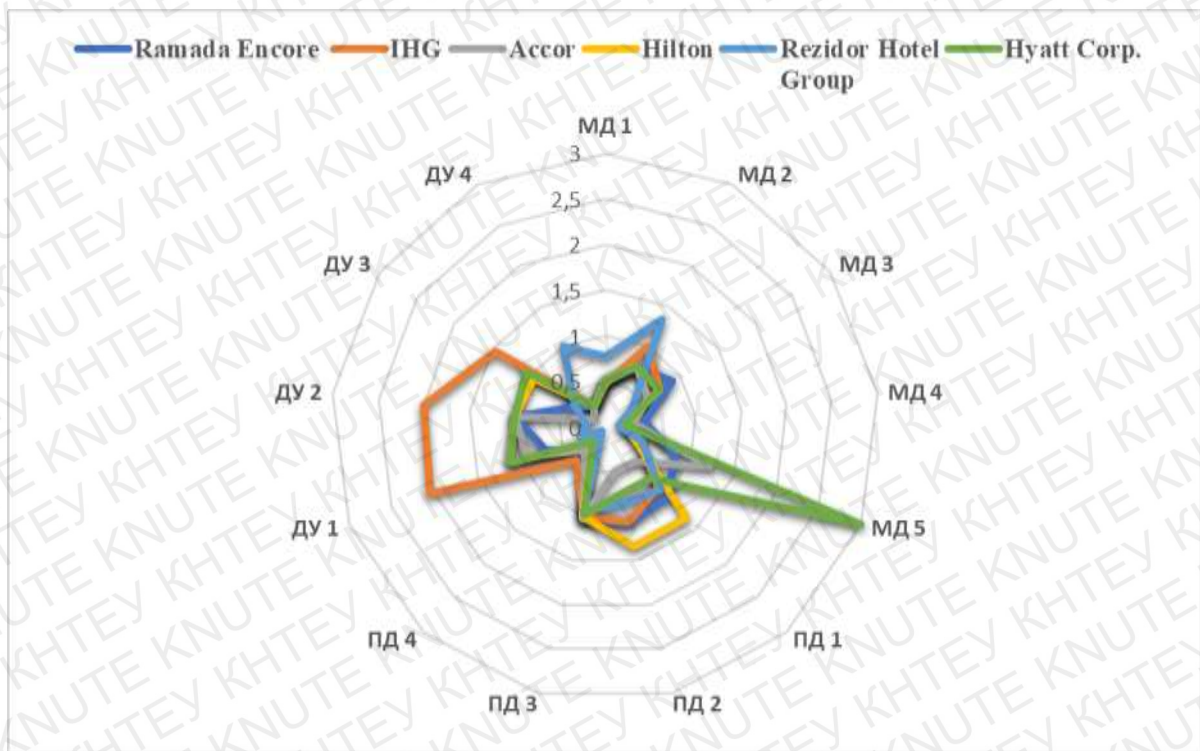


Рис. 1.1 Радар конкурентоспроможності міжнародних готельних операторів, що функціонують на українському ринку

Джерело: [8, с. 171]

Отже, відповідно до рис.1.1 можна дійти висновку, що готельний оператор Ramada Encore порівняно із іншими операторами, що функціонують на готельному ринку України, за третім рівнем показників обіймає лідерські позиції. За географічною експансією на міжнародному рівні безперечним лідерам є британський оператор IHG, американські оператори Hilton та Hyatt посідають друге місце із показником 1,12. За сегментом охоплення міжнародного ринку найвищий показник у бельгійського оператора Rezidor Hotels Group. За параметрами діяльності на національному ринку лідером є також Rezidor Hotels Group [8, с. 171].

Отже, вчені довели, що формулювання параметрів й присвоєння їм вагомості дає змогу розрахувати параметричні індекси. Дана методика дає можливість одержати параметричні показники діяльності готельних операторів у порівнянні із конкурентами та показати, котру частку ринку обіймає той чи інший оператор.

Наступні дослідження будуть спрямовані на розгляд конкурентних переваг міжнародного готельного оператора Ramada Encore.

1.2 Методичні підходи до формування бренду міжнародної готельної мережі на національному ринку готельних послуг

Варто зазначити, що поміж багатоманітних чинників й факторів, котрі здійснюють вплив на ефективність підприємницької діяльності готельного бізнесу, вагоме значення посідають питання щодо позиціонування готельного бренду. Адже бренд попереджає споживача про джерело товару та застерігає як споживача, так і виробника від конкурентів, що стараються надати товари, що початково здаються ідентичними [9, с. 410].

Загальновідомо, що ключовим фактором, що приваблює до України іноземні компанії, що здійснюють свою діяльність у сфері готельного бізнесу, лишається низький рівень насичення та панівний попит на готельні послуги. Національний ринок ледве перейшов до етапу свого розвитку, і конкурентна боротьба у даній сфері розпочнеться ще не скоро.

Необхідно підкреслити, що сьогодні в Україні є безліч збиткових готелів, які не інвестують у розвиток власної матеріально-технічної бази необхідних засобів. На нашу думку, подібні підприємства, що мають статус державної і комунальної власності, необхідно чимскоріше віддати новим господарям, котрі, не змінюючи профілю закладів, налагодитимуть їх діяльність [10, с. 137].

На сьогоднішній день, для іноземних компаній є низка способів виходу на готельний ринок України. Крім того, будівництво нового готелю – це варіант, що більше підходить саме іноземним будівельним компаніям (забудовникам), адже вони мають перспективу утілити власний проект абсолютно достеменно та привабити відомого міжнародного оператора до управління готелем. Товариство (забудовник), як правило, погоджує проект

готелю з її майбутнім оператором, що забезпечує повну відповідність будівлі готелю вимогам оператора. Втім даний варіант має ланцюг недоліків, наприклад, з'являється потреба у пошуку та одержанні майданчика під будівництво, в юридичному забезпеченні прав на земельну ділянку і в отриманні усіх узгоджень та дозволів. Усі перелічені утруднення нерідко затримують іноземні будівельні компанії [11, с. 112].

Придбання існуючого готелю – теж привабливо для компаній (забудовників), однак, в меншій мірі. У даному випадку напевне з'являється питання реконструкції та переоснащення будівлі готелю і внутрішніх приміщень. Окрім того, можлива низка складнощів з придбанням іноземною компанією або її українською дочірньою компанією земельної ділянки під таким готелем в Україні, якщо компанія-забудовник бажає придбати землю у власність.

Здобуток частки участі або акцій в готелі – даний варіант ще підходить для компаній (забудовників) або для довгострокових інвесторів у нерухомість (наприклад, фонди інвестування в нерухомість). Придбання готелю міжнародним оператором маловірогідно, адже більшість подібних компаній сьогодні перейшли на систему управління готелями без здобутку їх у власність [12, с. 472].

Управління готелем як готельний оператор. Цей варіант ідеальний для міжнародних готельних операторів. Він не вимагає значних інвестицій і витрат з боку оператора, однак для його виконання неминуча наявність готелю, який би відповідав стандартам такого міжнародного оператора. Це нерідко неможливо через технічних обмежень самого готельного об'єкта. Того бажано залучати оператора вже на ранніх стадіях розроблення проекту готелю з тим, щоб побудований об'єкт повною мірою відповідав його стандартам.

Подібний системний підхід може бути дорожчим для компанії (забудовника) на первинному етапі, однак він окупується абсолютно у середньостроковій перспективі, того що якісна організація роботи готелю є

суттєвим чинником притягнення потенційних клієнтів. Це досягається напрямом узгодження інтересів оператора і володаря готелю, що неодноразово може призвести до певних відмінностей, якщо неврегульовані відносини [13, с. 101].

Якісно відрізняється організація роботи міжнародних готельних операторів порівняно з вітчизняними або власниками готелів, які самостійно управляють своїми об'єктами. По-перше, це багаторічний досвід оператора на ринках інших країн. По-друге, це наявність менеджменту вищого класу, високоякісна і випробувана система підбору і підготовки персоналу. По-третє, це наявність розгалуженої міжнародної системи і мережі резервування і продажу готельних послуг, який має загальні стандарти, сталу репутацію і свою клієнтуру [14, с. 26].

Зокрема варто зазначити присутність відомого торгового знаку (бренду), який окреслює певний стандарт якості, що позначається на виборі клієнта. Для підтримки іміджу та виконання своїх внутрішніх вимог та стандартів кожен міжнародний оператор має свою стандартну систему угод, які він забажає укласти з власником готелю, інвесторами і навіть кредиторами, перш ніж налагодити управління готелем.

Подібна система угод залучить наступні елементи, а саме: рамкова угода про управління готелем стосується передавання всіх прав щодо організації роботи і управління готелем, включаючи фінансові питання (розпорядження засобами на банківських рахівництвах готелю), і базується на концепції невтручання власника в управління готелем. Міжнародні готельні оператори допускають за краще, щоб термін дії цієї угоди був приблизно 20 років [15, с. 266].

Однією зі сторін такої угоди завжди є нерезидент, а тому потрібно найбільше уважно підійти до питань валютного регулювання, оподаткування, вибору має рацію, яке налагоджуватиме угоду, а ще місця й органу для вирішення суперечок між сторонами [16, с. 368].

Варто зазначити, що міжнародний досвід засвідчив, що об'єднана господарська діяльність у готельному бізнесі більш економічно ефективніша, ніж управління незалежними готелями. Мережа готелів під єдиним брендом у результаті дає значний ефект обом сторонам бізнесу: власникам об'єктів, та їх операторам.

Крім того, визначальною привілеєм надання готельних послуг у складі мережі, є скорочення валових витрат, що у свою чергу дає можливість суб'єктам множити свою конкурентоспроможність та інтенсивно просувати свої послуги на міжнародних ринках. Дослідження, проведені британськими фахівцями показали, що при об'єднанні готелів у мережі, прибутковість одного номера стає в середньому в 7 разів вище, ніж у незалежних готелях [17, с. 261].

Отож формування готельних мереж із року в рік набирає все більшої популярності, проте на міжнародному готельному ринку виявляється тенденція до зростання кількості спеціалізованих суб'єктів готельного бізнесу. Потрібно виокремити наступне: національні готельні мережі мають ряд переваг в порівнянні з міжнародними через більшу адаптованість до місцевого ринку, ерудицію в законодавчій базі держави, місцевих традиціях, властивостях споживачів, вони більш адаптовані та більш реактивні до змін ринку [18, с. 102].

За умов глобалізації міжнародного готельного бізнесу виняткову увагу освоюють інвестиційні стратегії розвитку МГМ.

Л. Бортник [3] описує п'ять варіантів інвестиційних стратегій у готельному бізнесі, котрі пов'язані виключно з правами власності на готельне підприємство, а саме:

- інвестиційна стратегія на базі продажу готелю мережі із наступною орендою й управлінням в межах сітки;
- інвестиційна стратегія на базі довгострокового контракту з найманим оператором та отриманням частки доходу;
- інвестиційна стратегія на базі придбання франшизи у МГМ;

- інвестиційна стратегія на базі придбання франшизи із наступною задачею готелю в правління мережі-власника франшизи;
- оренда готельного підприємства [3].

Учені Катькало В.С. та Шемраковою В.Н. дослідили комплексну класифікацію МГМ на ґрунті відокремлення п'яти груп стратегій: географія і масштаб операцій, філософія бренду, правові підстави операцій, характеристики готельного продукту та базові принципи надання готельного продукту [6].

Доречно акцентувати на три типи стратегій розвитку МГМ (рис. 1.2)



Рис. 1.2 Типи стратегії розвитку міжнародної готельної мережі

Джерело: [19, с. 128]

Розглянемо більш детально кожен із стратегій.

Отже, стратегія зростання – визначає розріст за рахунок зростання масштабів діяльності МГМ, потребує акумуляції ресурсів та особливої їх підготовки, окреслює розроблення фахових планів; просторове розширення супроводжується модернізацією бізнес-процесів, потребує істотного доповнення всього спектру функціональних стратегій, котрі спрямовані саме на реалізацію глибоких перемін у діяльності компаній, максимальна увага накопичується на інвестиційній стратегії; при здійсненні стратегії можуть

застосовуватися відмінні методи консолідації й розширення присутності на зовнішніх ринках (злиття і поглинання, будівництво нових готелів, участь в будівництві, здобуток частини активів, франчайзинг, правління за контрактом); стратегія окреслює істотний вплив на зовнішнє середовище (тиск на конкурентів), викликає зміну кон'юнктури ринку, саме тому характеризується підвищеним ризиком, однак, у той же час, дає можливість «спроєктувати» довгоочікувані переміни ринку (розвиток ринку, подолання його недосконалості), виготовити новий попит, утворити нові конкурентні переваги;

2) **стратегія стабільності** – окреслює розвиток за рахунок збереження наявного стану, за інерцією (з утриманням параметрів, заданих на попередньому етапі), нарощування рівня концентрації МГМ в існуючих просторових рамках, поглиблення її спеціалізації; стратегія визначає збільшення резервів, частина ресурсів може збігати на підняття самодостатності МГМ (за рахунок диверсифікації видів послуг), що повинно підвищити можливості стабілізації і закріпити положення на ринку;

3) **стратегія скорочення** – окреслює піднесення на базі зменшення наявності на ринку, тобто закриття, продаж готелів, відмовлення від контрактів, (виведення з мережі) тощо; здійснюється фокусування ресурсів на курсах з граничною віддачею; спеціалізація супроводжується відмовою від диверсифікації (надання додаткових послуг); переміни направлені, у першу чергу на все: економію ресурсів, знищення, переказування частки активів (у тому числі більшої) в іншу галузь господарювання; функціональні стратегії повинні забезпечувати згортання діяльності, організоване зменшення і оптимізацію (скорочення витрат) бізнес-процесів, що зберігаються [20, с. 54].

Необхідно зазначити що у піднесенні МГМ нерідко з'єднуються різноспрямовані процеси розширення та зменшення, тобто диференційований розвиток. Першочерговою мірою це специфічно для стратегії зростання. При цьому і розширення, і зменшення може відбуватися несхожими методами. Зменшення може окреслювати як тотальну відмову від

визначених готелів, так й надання оренди тощо. Класифікований розвиток може мати місце як в масштабах однієї держави, так і водночас в декількох державах.

В умовах глобалізації найважливішою характеристикою розвитку МГМ є переміна просторово-часових параметрів її функціонування [21, с. 224]. Специфіка готельного бізнесу така, що знання, практика та інновації розбігаються бурхливо, тому одержання прибутку в довгому періоді (окрім інновацій) окреслює прагнення до монополізації у межах певного простору, котрий відбувається за рахунок розширення мережі (окрім всіх закономірних удосконалень) у межах наявних альтернатив. Розширення позначається в трьох варіантах [22, с. 58]:

- 1) ампліфікація – розширення мережі на нові держави, будівництво нових готелів; географічні напрями розширення, що задані стратегією;
- 2) ефузія – поширення та нарощування наявності мережі усередині держав, де вже є її готелі; може визначати створення нових готелів або розширення вже існуючих (збільшення кількості номерів);
- 3) комбіноване розширення – розширення мережі за рахунок поєднання ампліфікації та ефузії.

Отже не звертаючи уваги на різноманіття видів МГМ та варіантів їх розширення з'являється важливість розроблення універсальної моделі формування їх стратегії розвитку.

Розділ 2. Діагностика бренду міжнародного готельного оператора «Ramada Encore» на національному ринку готельних послуг

2.1 Характеристики бренду міжнародної готельного оператора

Міжнародний готельний оператор Ramada являє собою велику американську багатонаціональну мережу готелів, яка належить Wyndham Hotels and Resorts. Станом на 31 грудня 2020 року під брендом Ramada вона управляє 811 готелями на 114 614 номерів у 63 країнах [23].

Витоки компанії можна простежити до заснування в 1990 році Hospitality Franchise Systems (HFS), створеної як засіб придбання готельних франшиз. До 1995 року вона придбала бренди Days Inn, Howard Johnson , Ramada і Super 8. Потім HFS розширився на інші види бізнесу, а в 1997 році об'єднався з CUC International, щоб утворити Cendant Corporation .

У 2005 році Cendant купив готельний бренд Wyndham у Blackstone Group. Готель бренду Wyndham була створена в 1981 році в Далласі, штат Техас, по Trammell Кроу , президент компанії Trammell Crow [23].

Здається, компанія була названа на честь друга Кроу, жінки на ім'я Віндем Робертсон, яка написала його профіль для Fortune . У міру зростання мережі її в 1998 році придбала Patriot American Hospitality , пізніше названа Wyndham International. Blackstone купив Wyndham International на початку 2005 року.

У 2006 році в рамках плану розділити Cendant на чотири окремі компанії, його готельні та таймшерські підприємства були виділені як Wyndham Worldwide.

Як підрозділ Wyndham Worldwide, Wyndham Hotel Group складається з понад 9000 готелів під 21 брендом, розташованих у більш ніж 75 країнах, які

конкурують на ринках брендів від економічних до висококласних. У ньому працювало понад 40 000 співробітників по всьому світу [24].

Послуги з управління житлом надавалися висококласним об'єктам через Wyndham Hotel Management.

У 2008 році Wyndham придбала US Franchise Systems , власника брендів Microtel і Hawthorn Suites , у Global Hyatt Corporation за 150 мільйонів доларів. [24]

У 2008 році Wyndham купила мережу Exel Inn, що знаходиться у Вісконсіні , і перетворила всі 22 її об'єкти на бренди Wyndham [24].

У 2010 році Wyndham придбала готельний бренд TRYP у Sol Meliá Hotels & Resorts з Іспанії. Бренд, згодом перейменований у Tryp by Wyndham, позиціонується як бренд «селект-сервіс, середній ринок», що представляє приблизно 13 000 номерів і обслуговує ділових і відпочиваючих у космополітичних містах, включаючи Мадрид, Барселону, Париж, Лісабон, Нью-Йорк, Франкфурт, Монтевідео. , Буенос-Айрес, Сан-Паулу, Стамбул тощо [24].

Наприкінці 2016 року Wyndham придбала провідні готелі Fēn в Латинській Америці, додавши 26 контрактів на управління в Аргентині, Перу, Коста-Ріці, Уругваї, Парагваї, Болівії та США, включаючи два нові готелі Wyndham Grand, побудовані Fēn в Уругваї та Парагваї. З додаванням фірмових брендів Fēn Hotels Esplendor Boutique Hotel і Dazzler Hotel портфель окремих брендів Wyndham Hotel Group зріс до 18 [24].

Влітку 2017 року Wyndham оголосила про плани придбання готельного бренду AmericInn із Міннесоти та його керуючої компанії Three Rivers Hospitality у Northcott Hospitality за 170 мільйонів доларів. Портфоліо AmericInn складалося з 200 переважно франчайзингових готелів з приблизно 11 600 номерами в 21 штаті, переважно на Середньому Заході США, в долині Огайо та в гірських штатах [24]

У серпні 2017 року Wyndham оголосила про плани виділити Wyndham Hotel Group перед акціонерами як окрему публічну компанію [25].

У жовтні 2017 року Wyndham запустила свій перший продукт м'якого бренду, Trademark Hotel Collection, колекцію з понад 50 готелів верхнього середнього і вище в Європі та США [26, с. 172].

У квітні 2018 року компанія розпочала ребрендинг більшості своїх брендів, щоб включити назву Wyndham, наприклад «Days Inn by Wyndham», «Ramada by Wyndham» і «Super 8 by Wyndham» [27, с. 551].

30 травня 2018 року Wyndham придбала готельний бренд La Quinta (франшиза для 900 готелів із понад 89 000 номерів) і пов'язаний з ним бізнес з управління готівкою за 1,95 мільярда доларів [28, с. 216].

Назва Ramada походить від іспанського терміна rama (що означає «гілка») [23]. Тимчасові споруди під відкритим небом, які називаються «рамадами» (що означає «ганок» або «альтанка»), зроблені з куща або гілок (схожі на альтанку), були популярні в Арізоні під час збору врожаю [23]. Веб-сайти компаній зазвичай називають структуру «тінистим місцем відпочинку».

Багаторічний чиказький ресторатор Меріон В. Ізбелл (1905–1988) заснував мережу в 1953 році [23] разом із групою інвесторів, включаючи Майкла Робінсона з Макаллена, штат Техас (який пізніше заснував Rodeway Inns на початку 1960-х) і Дель Вебб Фенікса (який володів New York Yankees і в 1956 році заснував власну мережу житла Hiway House).

Серед інших оригінальних інвесторів Ramada Inns був шурина Ізбелл Білл Хельсінг; Макс Шерман, оператор виробництва з Чикаго, якого охрестили «Королем помідорів»; адвокати Чикаго Езра Ресман і Морт Левін; і Френк Ліхтенштейн і Роберт Розу з Сан-Антоніо, штат Техас.

На початку 1952 року Меріон В. Ізбелл зателефонував від свого шурина Білла Хелсінга. Білл повідомив йому про угоду з готелем у Флагстаффі, штат Аризона, в яку він збирається інвестувати, і хотів знати, чи

буде Маріон зацікавлена приєднатися до нього. Ця перша інвестиція привела до швидкого повернення капіталу [23].

Ramada відкрила свій перший готель на 60 номерів на американській трасі 66 у Флагстаффі, штат Арізона, в 1954 році і розмістила свою штаб-квартиру в Фініксі, штат Арізона, де мережа побудувала готель Sahara на Північній 1-й вулиці в центрі міста в 1956 році (який пізніше став Ramada Inn Downtown) і Ramada Inn на 300 кімнат у кварталі 3800 East Van Buren у 1958 році, який стане флагманською власністю та штаб-квартирою мережі.

Як і його сучасник, засновник мережі готелів Holiday Inn Кеммонс Вілсон, Ізбелл придумав ідею побудувати та керувати мережею придорожніх автоготелів, коли під час подорожі по пересіченій місцевості зі своєю дружиною Інгрід та їхніми трьома дітьми він помітив неякісну якість придорожніх автомагістралей уздовж американських шосе того часу.

У нього виникла ідея розробити мережу придорожніх готелів, зручно розташованих уздовж основних автомагістралей, які забезпечували б житло, як у готелі, за цінами, близькими до мотелів, плюс такі зручності, як телебачення, кондиціонери, басейни та ресторани [29, с. 91].

З самого початку в 1950-х і приблизно до 1976 року на логотипі Ramada був привітний лисий корчмар, якого звали «дядько Бен». Він носив фартух (згодом костюм і краватку) і тримав в одній руці циліндр; з іншого боку був червоний трубний банер із написом «Придорожні готелі Ramada Inn».

З 1976 по 1982 рік логотип мережі був простим заокругленим прямокутником, на якому було написано «Ramada Inn» у готичному західному стилі оригінального дизайну. З 1982 по 2004 рік Ramada змінився на оновлений, заокруглений прямокутний дизайн з більш «сучасними» написами [30, с. 77].

У якийсь момент мережа була власністю Ramada Inns, Inc., холдингової компанії, створеної Isbell для нагляду за різними підрозділами

Ramada, включаючи готельні операції, франчайзинг, нерухомість та закупівлю обладнання. Під керівництвом Ізбелла Ramada перетворилася на одну з найбільших мереж житла в країні в 1960-х і 1970-х роках зі 100 закладами Ramada Inns, які працювали до 1964 року, які зросли до 250 у 1970 році і майже 650 до 1976 року. -найбільша мережа готелів у США після лідера галузі Holiday Inn. Також протягом 1970-х років Ramada розширила свою діяльність у всьому світі, відкриваючи нові готелі в різних країнах Європи та на інших континентах.

Меріон В. Ізбелл була президентом і генеральним директором Ramada до 1970 року, коли він пішов у відставку і передав його своєму синові Вільяму М. Ізбеллу. Старший Ізбелл залишався генеральним директором мережі до виходу на пенсію в 1972 році, а потім головою правління до 1979 року. Вільям М. Ізбелл залишався президентом і генеральним директором Ramada до 1981 року [31, с. 832].

Ramada розробила мережу готельних ресторанів, подібних до ресторанів Говарда Джонсона, керуючи ними під різними назвами, включаючи Uncle Ben's Kitchen, Ramada Pancake Cottage і Chez Von, а також іншими іменами, які використовуються окремими франшизами. Ресторани Ramada, що належать компанії, припинили свою діяльність у 1990 році, хоча франчайзингові готелі все ще включають ресторани на території готелю.

Намагаючись відновити відставання бізнесу компанії в 1989 році, Ramada Inns, Inc. вирішила розділити свій готельний/ресторанний бізнес і ігровий бізнес. Готелі та ресторани Ramada були продані за 540 мільйонів доларів компанії New World Development Company, а ігровий бізнес, який включав Tropicana Las Vegas, Tropicana Atlantic City та Ramada Express у Лафліні, штат Невада, був виділений до нової компанії під назвою Aztar Corporation.

У початковій угоді для ігрового бізнесу акціонери Ramada мали отримати 7 доларів готівкою за акцію плюс половину акції нової корпорації Aztar. Однак це швидко змінилося на нову угоду, за якою акціонери

отримуватимуть 1 долар за акцію плюс одну акцію корпорації Aztar. Наприкінці 1990-х Ramada була продана Cendant Corporation з Нью-Йорка .

У лютому 2018 року Interstate Europe Hotels & Resorts взяла на себе управління готелем Ramada Encore у Борнмуті.

Мережа пропонує різні «яруси» готелів залежно від ціни та пропонованих послуг (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Типи готелів мережі Ramada залежно від ціни та пропонованих послуг

Джерело: [24]

- Ramada Limited — бюджетні помешкання, які зазвичай не мають ресторану, хоча басейн і розкішний континентальний сніданок є стандартними. Деякі Ramada Limited складаються з номерів, змішаних із люксами, або є повністю люксами.
- Ramada Inn/Inn & Suites/Suites — помешкання з повним набором послуг із басейнами, тренажерними залами, обслуговуванням номерів та безкоштовними продуктами для сніданку. Якщо на території закладу немає ресторану, зазвичай на території закладу є продуктовий магазин. Деякі готелі мають змішані номери та люкси, а деякі є повністю люксами.

- Ramada Hotel/Hotel & Suites/Hotel & Resort—знаходиться лише за межами США, це готелі з повним набором послуг з обслуговуванням номерів, рестораном із повним набором послуг і повністю розвиненими фітнес-центрами. Багато міжнародних готелів також пропонують люкси на додаток до номерів, а деякі мають курорт і готель разом.
- Ramada Plaza — нижчі «висококласні» помешкання з бізнес-центрами, повноцінними ресторанами, покращеним обслуговуванням номерів і конс'єржами в багатьох місцях.
- Ramada Resorts—знаходиться за межами США; розташовані в туристичних місцях і місцях з інтенсивним рухом.

5 червня 2012 року у Києві відбулося урочисте відкриття 3-зіркового готелю Ramada Encore Kiev. Готель розташований по Московському шосе, 103 і входить до складу функціонального комплексу «Домосфера». Проект було реалізовано українською девелоперською компанією DeVision, управління готелем здійснює міжнародний готельний оператор Wyndham Hotel Group [32, с. 236].

В урочистому заході взяли участь Дмитро Буряк, голова ради директорів компанії DeVision; Крістіан Мішель, віце-президент з розвитку напрямків Центральної та Східної Європи Wyndham Hotel Group; Геннадій Жуков, генеральний директор компанії DeVision; Іранта Дюваж, генеральний менеджер Ramada Encore Kiev; Олег Пономарьов, операційний директор DeVision, а також представники компаній, які брали участь у реалізації проекту.

За даними DeVision, будівництво будівлі, де розміщується готель, почалося ще 2008 року. Після кризи компанія переглянула концептуальне значення проекту, де планувалося розмістити офісний центр. Згідно з новою концепцією, у будівлі, що складається з двох 22-поверхових веж, поєднані бізнес-центр та готель.

«Кожна вежа має можливість автономної роботи як з погляду інженерії, так і логістики», – йдеться у повідомленні компанії. «Ми ухвалили

рішення розділити цей проект на дві складові, поділити ризики. Ми розуміли, що сегмент 3-зіркових готелів зараз найбільш затребуваний в Україні та Києві, тому було прийнято рішення одну з веж переформатувати в готельний проект», – розповів Олег Пономарьов.

Загальна площа веж складає 49 950 кв.м, їх готельна частина – близько 25 350 кв.м, офісна частина – 24 600 кв.м. Загалом у будівництві об'єкта було задіяно понад 300 підрядних організацій. Зокрема, учасником проекту виступила компанія LG Electronics, яка розробила та встановила в будівлі систему кондиціонування Multi-V Water.

Готель Ramada Encore Kiev розрахований на 264 номери (4-15 поверхи будівлі) та 58 апартаментів (16-20 поверхи). На 1-3 поверхах розміщуються адміністративна зона, конференц-зона (площа – 1200 кв.м, 7 залів), ресторан італійської кухні La Moda, два бари та Hub – місце, де гості зможуть працювати та відпочивати, снідати та обідати, спілкуватися з колегами чи друзями. В інфраструктуру готелю також входять дворівневий паркінг на 515 машиномісць, два фітнес-центри (на 3 та 18 поверхах).

У готелі гостям пропонують безкоштовний трансфер до аеропорту та центру міста. За словами Іранти Дюваж, Ramada Encore Kiev став першим готелем у Києві, який пропонує цю послугу.

Загальна вартість проекту площею 115 000 кв.м, що включає дві вежі, паркінг, ТРЦ, оцінюється в 1,35 мільярда гривень, з них у реалізацію готелю інвестовано близько 520 мільйонів гривень. Фінансування реалізації проекту здійснювалося, зокрема, за рахунок коштів Ощадбанку.

За даними компанії DeVision, офісна вежа під назвою "Європа" відкриється найближчим часом. До кінця 2012 девелопер планує завершити реалізацію торгово-розважального центру «Домосфера II». Повністю МФК «Домосфера», до якого також увійде багатофункціональна спортивно-концертна арена, буде завершено у 2015 році.

Компанія DeVision (Київ) з 2002 року займається будівництвом та експлуатацією об'єктів нерухомого майна.

На сьогоднішній день DeVision володіє та розвиває 8 проєктів житлової та комерційної нерухомості у Києві та Київській області. Діяльність DeVision включає весь спектр операцій зі створення та експлуатації об'єктів нерухомого майна: розробка концепції, проєктування, будівництво, управління проєктом.

Компанія Wyndham Hotel Group, що входить до структури групи компаній Wyndham Worldwide (США), об'єднує близько 7190 готелів. Готелі компанії розташовані у 65 країнах та розвиваються під 15 брендами.

Wyndham Worldwide є найбільшою у світі готельною компанією за кількістю готелів.

Мережа Ramada включає понад 900 готелів у 45 країнах світу, які функціонують під брендами Ramada Encore, Ramada Hotel, Ramada Hotel & Suites, Ramada Plaza, Ramada Resort.

На сьогоднішній день в Україні функціонують три готелі (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Готелі мережі Ramada в Україні

Джерело:[24]

У готелі Ramada Encore є 264 номери та 58 люксів з розширеним розміщенням у апартаментах з кухнею, в кожному з яких є безкоштовна пляшка мінеральної води та асортимент кави та чаю. Насолоджуйтеся українським та міжнародним сніданком «шведський стіл» вранці і тренуйтеся в одному з двох повністю обладнаних фітнес-центрів готелю. Готель пропонує 3 ресторани, бар і літню терасу. Розслабтеся після цілого

дня з масажними послугами. А безкоштовний дворівневий паркінг на 1150 автомобілів для Вашого сервісу [24].

Готель є прекрасним місцем для проведення конференцій та семінарів зі своїми зручностями, які охоплюють 4000 кв.м. функції.

Відстань до Міжнародного аеропорту Бориспіль (КБП) становить 35 км, а до Київського аеропорту (IEV) - лише 16 км.

Готель є лауреатом 2015 & 2016, 2018 TripAdvisor сертифікат передового досвіду, і 2017, 2019 вибір туристів TripAdvisor.

Готель є частиною міжнародної Wyndham Hotel Group. Сім'я Wyndham брендів з глобальною присутністю 18 брендів у більш ніж 79 країнах і більше 8000 готелів, що пропонують понад 699,700 номерів.

Директором Ramada Encore являється Іранта Дюващ.

2.2 Оцінка ринкових позицій бренду міжнародної готельного оператора на національному ринку готельних послуг

З набуттям незалежності в Україні починає формуватися ринок готельних послуг, який представляє собою багатомірну динамічну систему взаємовідносин з надання та отримання комплексного готельного обслуговування. Готельне господарство є однією зі складових туристичної індустрії в Україні. Саме готельні підприємства виконують одну з найважливіших функцій у сфері обслуговування туристів: забезпечують їх сучасним житлом та необхідними послугами, оскільки якість проживання та відповідне обслуговування значно впливають на рівень туристичного сервісу [33].

Отож, у новітніх умовах глобалізації, співробітництво із готельними операторами має більше привілеїв, аніж недоліків. Наприклад, перевагами є жвавий обмін інформацією та належне впровадження прогресивного досвіду,

застосовування маркетингової стратегії та способів маркетингу, сформованих для усієї мережі, одна система бронювання по усьому світі, що є додатковою прерогативою для споживачів готельних послуг.

Теж перевагами готельних мереж для споживача є психологічні установки, отже одержавши одного разу високоякісний сервіс у одному із готелів мережі, гості, вибравши такий же готель у іншій державі розуміють, що здобудуть такий же комфорт і не втрачатимуть час до звикання до нового сервісу. Зокрема, примхливі туристи все більше хочуть одержувати нові враження, тому можуть надавати перевагу зовсім новому місцю нетривалого розміщення [34].

Отже, відповідно до рейтингу «Hotels 325», протягом останніх двох років лідируючи позиції за кількістю готелів, що входять до складу готельної мережі, займає компанія Oyo Hotels & Homes (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість готелів, що входять до найбільших готельних мереж світу,

Готельний оператор	Країна-засновник	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2020 р. від 2017 р.	
						абсолютне, +/-	відносне, %
Oyo Hotels & Homes	Індія	-	-	17344	45600	-	-
Jin Jiang International	Китай	5977	6794	8715	10020	4043	67,6
Wyndham Worldwide	США	8035	8643	9200	9280	1245	15,5
Marriott International	США	5952	6333	6906	7163	1211	20,3
Choice Hotels International	США	6514	6815	7021	7153	639	9,8
Hilton Worldwide	США	4825	5284	5685	6110	1285	26,6
Inter Continental Hotels Group	Велика Британія	5174	5348	5603	5903	729	14,1
Huazhu Group Ltd.	Китай	3269	3746	4230	5618	2349	71,9
AccorHotels	Франція	4144	4283	4780	5036	892	21,5
BTG Hotels Group	Китай	3402	3712	4049	4450	1048	30,8

2017-2020 рр., одиниць

Джерело: [35, с. 10]

Вдалою стратегією розвитку привертає увагу феномен готельної мережі Oyo Hotels & Homes, яка заснована лише у 2013 р., у 2018 р. посіла 8

місце в авторитетному рейтингу Hotels 325, а у 2019 р. – стала лідером цього рейтингу. Компанія походить з Індії і спочатку орієнтувалась на бюджетного споживача. Через кілька років дана мережа була лідером азійського готельного ринку, наразі – надає послуги у понад 80 країнах світу.

Основним фактором, який приваблює світові готельні мережі в Україну, залишається низький рівень пропозиції та високий попит на готельні послуги. В Україні налічується 22 готелі, які належать 10 готельним мережам. Задекларували своє бажання працювати на українському ринку китайські компанії Home Inns та +Motel 168. Позначила свою присутність турецька компанія Rexin, яка утримує один готель у Трускавці (Додаток Б).

Визначальною функцією готельного підприємства Ramada Encore є забезпечення тимчасового проживання. Організаційна структура готельного підприємства виділяється призначенням готелю, його місцерозташування, властивостями його гостей та іншими факторами. Дане відображення повноважень та відповідальності, покладених на кожного з його працівників [24].

Система управління номерами розв'язує запити, що пов'язані із бронюванням номерів, набором туристів, що надходять в готель, їх реєстрацією та проживанням, а також відправленням їх додому або до майбутнього пункту поїздки після завершення туру, забезпечує обслуговування номерів, затверджує необхідний санітарно – гігієнічний стан кімнат і рівень комфорту в житлових зонах, займається наданням побутових послуг гостям.

Склад служби управління номерним фондом наведено на рис. 2.3.

Найважливішою функцією обслуговування номерів в готелі є підтримка необхідного рівня комфорту та гігієнічного стану готельних номерів та громадських приміщень (вестибюлі, фойє, коридори, коридори). За кількістю працівників ця послуга є найбільшою в готелі. Як правило, тут працює до 50% усіх працівників.

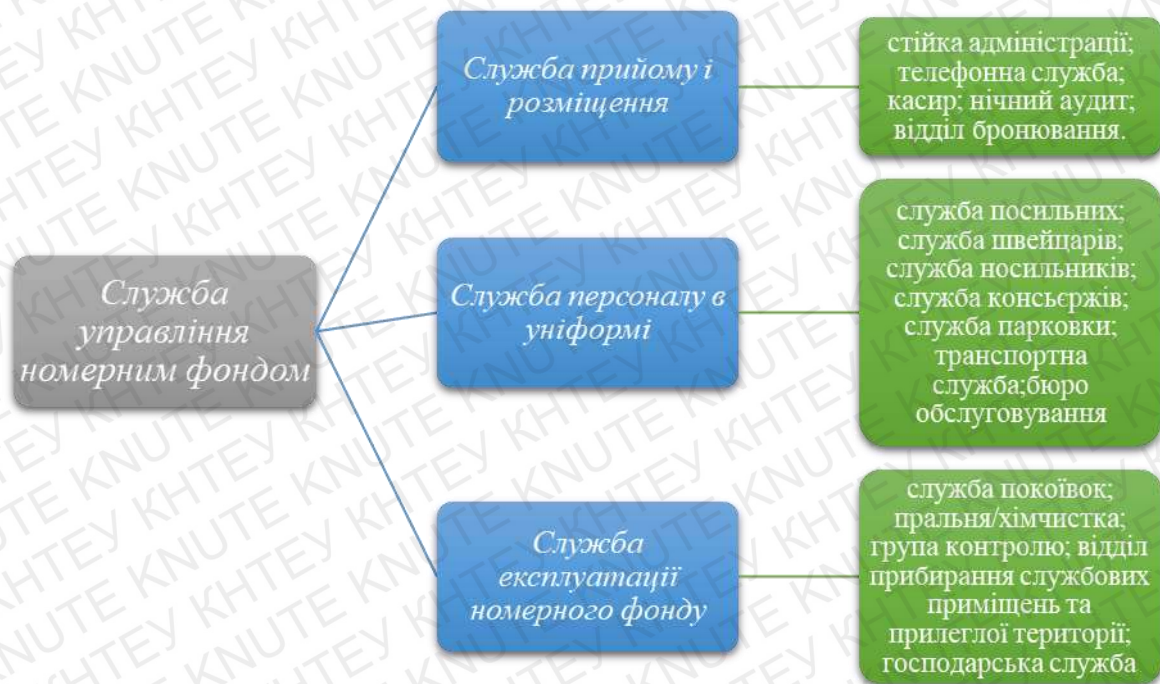


Рис. 2.3 Структура служби управління номерним фондом Ramada Encore

Джерело: [24]

Варто зазначити, що специфіка готельного ресторану, у порівнянні з міським, проявляється у тому, що його робота щільно пов'язана не лише з самим ресторанним сервісом, однак і з всіма іншими відділами готелю. Тому відсутність або несправна робота бодай однієї служби може підбити увесь готель.

Інженерні (технічні) послуги готелю є однією з багатьох служб і, як правило, їх очолює головний інженер або директор з технічного обслуговування будинків, головний технік будівлі.

Готельний оператор Ramada Encore у технічне обслуговування клієнтів включає набір послуг, що виконуються послідовно та технічно (рис. 2.4).

Високоякісна організація обслуговування у готелі являє собою виразний план дій, продуманість та досконале технічне здійснювання обов'язків зі сторони персоналу. Адже, система обслуговування споживачів є циклічна, бо безперервно здійснюється один й той же алгоритм. Ланцюг роботи із клієнтом готелю укладатиметься із призначеного обсягу послуг, що беруть на себе службовці готелю.

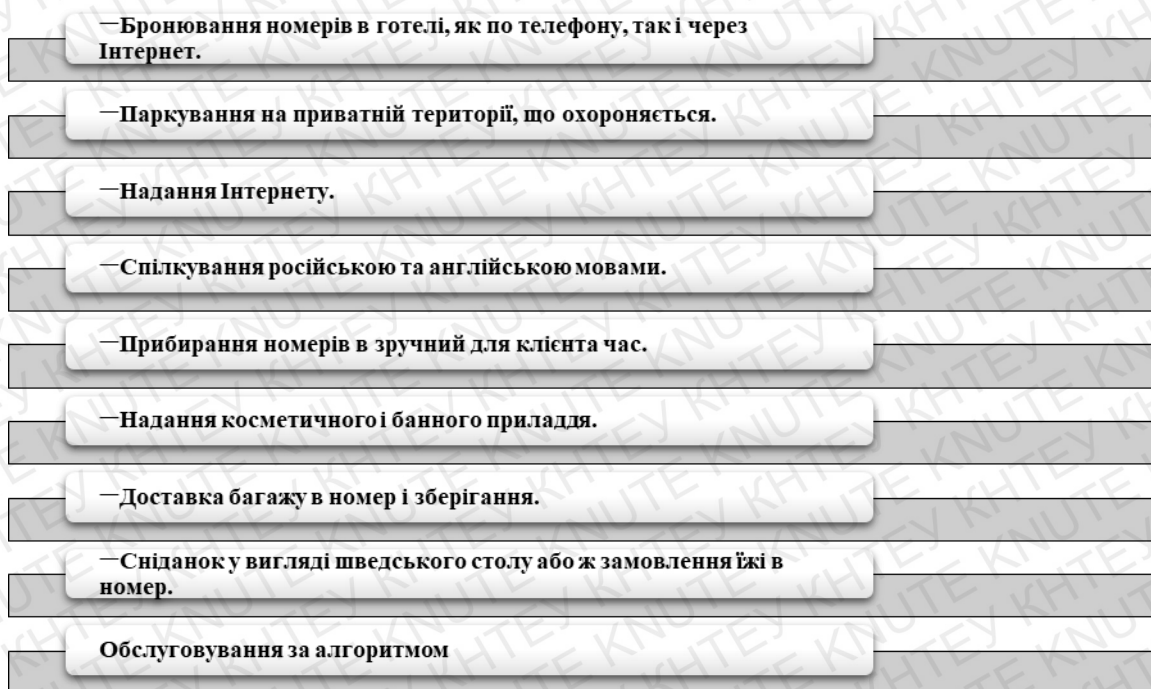


Рис. 2.4 Послуги з технічного обслуговування у Ramada Encore

Джерело: [24]

Діяльність готельного господарства в Україні ускладнюється дисбалансом попиту та пропозиції на ринку готельних послуг, невисокою якістю обслуговування, величезною вартістю проживання, недосконалістю процедури сертифікації, слабким законодавчим регулюванням, економічною та політичною нестабільністю. У результаті даних процесів виявляється зниження конкуренції, що посилює негативні процеси в готельному бізнесі, затримує інтеграцію України до світового туристичного ринку.

Розділ 3. Стратегічні пріоритети розвитку бренду міжнародного готельного оператора «Ramada Encore» на національному ринку готельних послуг

3.1. Стратегічні орієнтири розвитку бренду готельного оператора на національному ринку готельних послуг

Основною метою маркетингової стратегії є збільшення продажів і досягнення стійкої конкурентної переваги. Маркетингова стратегія включає всі основні, короткострокові та довгострокові види діяльності в галузі маркетингу, які пов'язані з аналізом стратегічної початкової ситуації компанії та формулюванням, оцінкою та вибором орієнтованих на ринок стратегій і, таким чином, сприяють до цілей компанії та її маркетингових цілей [35, с. 39].

Основна мета бізнесу - отримувати прибуток. У наш час індустрія гостинності швидко розвивається. Щоб бути конкурентоспроможними, всім готелям потрібна своя рекламна стратегія, яка допоможе досягти більше продажів і привернути увагу клієнтів. Метою бізнесу є створення та утримання задоволених, прибуткових клієнтів. Клієнтів залучають і утримують, коли їх потреби задовольняються. Вони не тільки повертаються в той самий готель, але й прихильно говорять іншим про своє задоволення. Задоволення клієнтів, що веде до прибутку, є центральною метою маркетингу гостинності [35, с. 39].

Тому головна мета будь-якого готельного менеджменту – залучити якомога більше вигідних клієнтів і зробити їх постійними, лояльними до цього готелю.

Об'єктом цієї роботи є готель Ramada Encore Kiev, 3-зірковий мережевий готель Wyndham.

Це найбільший готель Encore з 21 поверхом, 264 номерами та 48 апартаментами; має 14 конференц-залів, один з яких є найбільшим в українських готелях (місткість до 2000 місць). Encore був побудований у

зв'язку з необхідністю проведення ЄВРО 2012 та в перспективі майбутніх інвестицій в економіку України та загального зростання туристичного потоку. Готель вже зайняв певну частку ринку завдяки багатьом факторам, наприклад, низьким цінам та новобудові. Після деяких політичних негараздів в Україні, починаючи з листопада 2013 року, промисловість зазнала збитків, оскільки багато готелів були закриті, українські компанії не мали грошей на розвиток, а туристи боялися відвідувати країну [36].

Проблема маркетингової стратегії Encore полягає в тому, що вона незрозуміла і змінюється через ситуацію. Таку гнучкість можна вважати хорошим фактором, однак готель повинен мати зрозуміле для кожного співробітника бачення. Також слід підвищити впізнаваність бренду, оскільки Ramada розташований далеко від центру міста, тому мало хто знає про готель. Тому впізнаваність бренду допоможе залучити та розмістити більше гостей, що дасть готелю конкурентну перевагу.

Маркетинг – це філософія бізнесу, яка будується відповідно до потреб замовника; Основною метою маркетингу є забезпечення задоволеності споживачів, в той же час досягнення цілей фірми. Процес розробки маркетингової стратегії зазвичай починається зі сканування бізнес-середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього, що включає розуміння стратегічних обмежень [37].

Загалом необхідно спробувати досягнути багато аспектів зовнішнього середовища, включаючи технологічні, економічні, культурні, політичні та правові аспекти (аналіз PESTLE). Цілі вибираються. Проводиться SWOT-аналіз. Потім створюється план маркетингу (пояснення, які конкретні дії будуть зроблені з часом для досягнення цілей) [38, с. 10].

Плани можна розширити на багато років із підпланами на кожен рік. В ідеалі стратегії є як динамічними, так і інтерактивними, частково запланованими і частково незапланованими, щоб дозволити фірмі реагувати на непередбачувані події, намагаючись зосередитися на певному шляху; як правило, перевага віддається більш тривалому періоду часу.

Стратегії часто визначають, як коригувати комплекс маркетингу (4 Р). Крім того, фірми можуть проводити аналіз ефективності, аналіз клієнтів, аналіз конкурентів, а також аналіз цільового ринку [39, с. 55].

Почнемо з аналізу поточної статистики та тенденцій туристичної індустрії в усьому світі.

У 2018 році було зареєстровано 1184 мільйони міжнародних туристів. За даними UNWTO, сектор туризму продовжує рости: цього року 4,4% при рекордних 1184 млн., і 3,5% зростаючих прогнозів у 2019 році. Більшість зростаючих ринків – це США, Великобританія та особливо Китай із двозначним зростанням витрат з 2004 року. Європа демонструє зростання на 5%. За прогнозами, до 2030 року кількість туристів у світі досягне двох мільярдів [40, с. 8].

У 2019 році експерти прогнозують, що загальний дохід від гостинності складе 550 мільярдів доларів, у порівнянні з 2018 роком - 447 мільярдів доларів, це на 23% зростання. Крім того, середня тривалість життя зростає, тому в майбутньому буде більше клієнтів похилого віку. Загалом туристична галузь має 10% світового ВВП, кожна 11-а в ній працює [41].

Українська статистика не така позитивна. Згідно зі Звітом про глобальну конкурентоспроможність за 2014-2015 рр. WEF Україна піднялася з 84-ї на 76-е місце, можливо, відображаючи очікування, пов'язані з її переходом до нового уряду після Євромайдану. За даними Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC) Україна посідає 178 місце в секторі подорожей і туризму (із 184 країн) і посідає 122 місце за відносним розміром впливу ВВП. Кількість туристів надзвичайно скоротилася з 1 мільйона у 2010 році до 130 тисяч у 2015 році [39].

Світові тенденції, особливо тенденції цифрового маркетингу, покажуть шляхи покращення відносин з гостями. Кількість людей, які нерегулярно користуються Інтернетом, у Великобританії становить понад 90%. Крім того, у 2015 році витрати на інтернет-рекламу зросли на 13%. Формат обміну

графікою (GIF) і контент-маркетинг для веб-сайту роблять інформацію зрозумілою та зручною для користувачів.

У 2016 році, незважаючи на те, що більшість менеджерів з маркетингу компаній розуміють використання соціальних медіа та ОТА (програмування по ефіру), рідко хто знає, як це реалізувати в реальному житті. У світі, який з Інтернетом стає все тоншим і тоншим, можна використовувати не лише збір зворотнього зв'язку та відповіді на коментарі – можна запровадити контакти наступного рівня. Основна сторінка для більшості веб-сайтів готелів надає не тільки основну інформацію, але й пропонує вікно бронювання, де доступний прямий контакт, чат тощо. Звичайно, для невеликих готелів це не стосується, але інші готелі можуть використовувати це як величезну конкурентну перевагу для себе [42, с. 56].

Зараз 74% людей, які використовують смартфони, роблять покупки на основі пошуку смартфонів. 95% шукають місцеву інформацію, 88% використовують цю інформацію, щоб здійснити дію протягом дня – наприклад, щоб знайти кафе, ресторан чи готель. Іншою впізнаваною тенденцією є включення детальних відгуків про товар, що продається. Відгуки є соціальним доказом, який формує довіру до продукту. Тому очевидно, що мобільний маркетинг і маркетинг у соціальних мережах граблями над традиційним маркетингом у 2016 р. [43, с. 20].

Тенденції 2016 року в сфері гостинності покажуть, як розвивається промисловість. Розвиток подорожей Bleisure (Business+Leisure) показує, що наразі 94% молодих мандрівників (18-35 років), імовірно, вирушать у туристичну поїздку протягом наступних 5 років, 56% – у 2015 році.

Тепер мільйони господарів і мандрівників вирішують створити безкоштовний обліковий запис Airbnb, щоб вони могли вказати свої приміщення та забронювати унікальні помешкання в будь-якій точці світу. Фахівці прогнозують, що в майбутньому готелі обслуговуватимуться здебільшого для розкішного та групового ринку, а тимчасові ділові та туристичні подорожі перейдуть до спільного проживання, як-от Airbnb.

Готелі стають розумними – у 2015 році в Японії відкрили перший готель-отель-робот. Мережа Best Western представила Li-Fi (Light Fidelity), тобто двонаправлену, високошвидкісну і повністю мережеву технологію бездротового зв'язку, подібну до Wi-Fi. Інші готелі нині впроваджують управління планшетами, автомати реєстрації заїзду/виїзду, роботів-дворецьких тощо [24].

Ramada Encore Kiev належить компанії «Девіжн», яку керує мережа готелів Wyndham.

Фінанси компанії за роками діяльності - 2017 – \$2 млн, 2018 – \$1,3 млн, 2019 – \$1,1 млн, 2020 – \$2,6 млн. З початку роботи прибуток готелю падає, але прогноз на 2021 рік позитивний. Макроекономічна ситуація вивчена за допомогою аналізу PESTLE і представлена в наступній таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

PESTLE аналіз готелю Ramada Encore

Політична	Економічна	Соціальна
Анексія Криму, конфлікт на сході країни, нестабільність влади, неефективна бюрократія, корупція. Зовнішній вектор європейський	Валюта нестабільна 15-30/євро. Рівень інфляції – 13 %, ВВП на розрахунку капітал - 4000\$.	Населення становить 45,4 млн осіб, зменшується
Технологічна	Правова	Середовище
Середньоєвропейський рівень, 44% громадян користуються Інтернетом	Нестабільність політики, Мінтуризму не існує	Середньоконтинентальний клімат, високий сезон – літо

Джерело: [24]

Аналіз PESTLE – це інструмент, що використовується маркетологами для аналізу та моніторингу факторів макросередовища (зовнішнє маркетингове середовище), які впливають на організацію. PESTLE – це мнемоніка, яка в розширеному вигляді позначає Р для політичного, Е для економічного, S для соціального, Т для технологічного, L для правового та Е для навколишнього середовища. Це дає змогу побачити все навколишнє середовище з висоти пташиного польоту з багатьох різних ракурсів, які хочеться перевірити та відстежити, обмірковуючи певну ідею/план [24].

Проведений аналіз PESTLE дає чіткий висновок

– наразі макроекономічна ситуація в Україні не підходить для будь-якого розвитку бізнесу.

Наступним етапом є аналіз сильних і слабких сторін готелю Ramada. Це буде зроблено за допомогою SWOT-аналізу (Таблиця 3.2). SWOT-аналіз – це інструмент, який визначає сильні, слабкі сторони, можливості та загрози організації. Зокрема, SWOT – це базова, проста модель, яка оцінює, що організація може і не може робити, а також її потенційні можливості та загрози.

Як тільки це буде завершено, SWOT-аналіз визначає, що може допомогти фірмі досягти її цілей і які перешкоди повинні подолати або звести до мінімуму для досягнення бажаних результатів [24].

Таблиця 3.2

SWOT аналіз Ramada Encore Hotel

Сильні сторони	Слабкі сторони
Новий мережевий готель, номери, високі стандарти, обслуговування, аналіз зворотного зв'язку	Розташування, нестабільне фінансування, впізнаваність бренду, відсутність маркетингової стратегії
Можливості	Загрози
Нові ринки для України, в'їзний туризм, міжнародні ярмарки та конкурси	Макроекономічна ситуація, постійна нестабільність Уряду, конкуренти

Джерело: [24]

Почнемо з сильних сторін Encore – кількість кімнат та конференц-залів – готель дуже підходить для проведення великих конференцій. Ціни RACK (вартість для клієнта, який запитує проживання на той самий день без попередньої домовленості [24]) є низкими в порівнянні з конкурентами.

Веб-сайти оцінюються майже однаково. Готель має хороший офіційний сайт, вони представлені на Tripadvisor та Booking.com як 4-зірковий готель. З туристичними агентствами ситуація гірша – більшість посередників бояться відправляти клієнтів у 3-зірковий готель, який знаходиться далеко від центру міста.

Слабкими місцями Ramada є розташування та впізнаваність бренду. Президент-готель найбільш відомий, оскільки працює з 1990 року.

У свою чергу Holiday Inn і Alfavito мають вищу обізнаність, оскільки вони знаходяться ближче до центру міста. The Encore знаходиться далеко від центру міста, і новий готель повинен знайти спосіб підвищити впізнаваність бренду. Загалом у готелю є багато конкурентів на цільовому ринку, але немає конкурентів в організації великих заходів.

Основна цільова група готелю Encore – бізнес-туристи та бізнес-групи. Більшість гостей – представники українських компаній, тому основними мовами є українська та російська, друга основна мова – англійська. Основний сегмент – середній клас. Основними бізнес-групами є хімічні, сільськогосподарські компанії, авіакомпанії. Основні проміжки – Обрій, через Київ Супутник [24].

Аналіз конкурентів допоможе зрозуміти нинішніх конкурентів Encore Hotel (табл. 3.3). Вибрані готелі з найбільшою кількістю конференц-залів і мають 4-зіркову категорію. 3-зіркові готелі з конференц-залами в Києві навіть далеко не зрівняються з Encore, а забезпечують дешевші ціни. Обізнаність була розрахована на основі сервісу Google Trend. Рівень ефективності сервісу розраховано для 2 найпопулярніших рейтингових сайтів в Україні – Tripadvisor та Booking.com.

Таблиця 3.3

Hotel	Stars, Chain	Rooms	Conference rooms	From city centre	RACK Standard	Superior	Web Awareness	Service	Total	
Encore	3, Yes	312	14	20	87,75	125,05	7,25	4	3	15
Holiday Inn	4, Yes	208	4	10	123,80	134,10	8	14	3	14
President	4, No	374	8	7	121,15	194,50	6	46	0	12
Alfavito	4, No	248	7	4	93,55	124,50	8	10	6	22

Hotel	RAC	K Superior	Website Awareness	Service performance	In total
Encore	125,05	7,25	4	3	15
Holiday Inn	134,10	8	14	3	14
President	194,50	6	46	0	12
Alfavito	124,50	8	10	6	22

Джерело: [24]

Давайте проаналізуємо комплекс маркетингу гостинності для Encore. Традиційний комплекс маркетингу, який також називають чотирма P

маркетингу або маркетинговою програмою, складається з: ціни, продукту, місця та просування. Ці чотири компоненти комплексу маркетингу представляють змінні, які приймають рішення менеджери з маркетингу. Внутрішні відмінності між товарами та послугами призвели до розробки альтернативного комплексу маркетингу для індустрії гостинності. Ренаган (1981) вважав, що традиційний комплекс маркетингу мало корисний для індустрії послуг (тобто гостинності), і представив альтернативний комплекс маркетингу з наступними трьома компонентами: комбінація продукт-послуги, поєднання презентацій та комбінація комунікацій [44].

Маркетинговий мікс Encore виглядає наступним чином:

1. Ціноутворення. Ціна договірна, ціна RACK становить 89 євро за стандартний номер, а середня добова вартість номера становить 28 євро. Вартість RACK для залів становить 250 євро, але для деяких – 50 євро і менше.

2. Продуктово-сервісний комплекс. Це сучасний 3-зірковий готель з чудовим сервісом. Готель має всі умови для проведення конференцій.

3. Презентаційний мікс. Розташування далеко від центру міста. Готель оточений торговими центрами з магазинами, боулінгом, кінотеатром тощо. Атмосфера, персонал та відгуки на високому рівні. Проте реклама погана, як і впізнаваність бренду. Цільова група: українські туристичні агенції, туристичні онлайн-агентства, бізнесмени середнього та середнього рівня, лояльні гості Ramada Encore Hotel (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Бюджет на маркетингову діяльність Ramada Encore Hotel

Період, сума	Вид діяльності	Cost per month/position (EUR)	Total cost (EUR)	Target/reason
April-September, 8 stands	Banners	100	4,000	Місцеві, водії – середній клас
Each Half of the Year	OTA party	750	1500	Для покращення обізнаності
2, middle of May, September	Press release	100	600	Підвищити обізнаність, бізнес сегмент
Each Year	Guest Party	750	750	Підвищити лояльність

Джерело:[24]

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що імідж організації є певною мірою мистецтвом агітувати людей та здійснювати вплив на їхню думку, підтримувати готовність до необхідних змін, уникати та унеможливлувати кризові ситуації, створювати і підтримувати позитивну репутацію, що неможливо без використання спеціальних PR-технологій [45].

Завдання складання іміджу організації полягає в тому, щоб наладити взаєморозуміння, похвальне ставлення і довіру клієнта до пропозиції і послуг підприємства, в нашому разі – закладів готельно-ресторанного господарства, на тривалу перспективу. Ведеться про формування в очах громадськості позитивного іміджу, хорошої репутації і поваги до підприємства.

3.2. Напрями забезпечення ефективності бренду готельного оператора

Необхідно зазначити, що конкурентоспроможність готелю — це здібність й перспектива засобів розміщення виконувати діяльність з надання готельних послуг в умовах ринку, а ще мати плюси перед готелями-конкурентами та за рахунок цього здобувати додатковий прибуток, який спрямовується як на розріст готелю та його кадрового складу, так і на забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів [46, с. 217].

Сам процес формування конкурентних переваг є безмежно трудомістким та в свою чергу вимагає від закладу незмінної роботи по вдосконаленню власної діяльності, адже переважна більшість ресурсів, які виготовлюють конкурентні переваги, можуть бути легко скопійовані конкурентами у короткостроковому періоді.

Конкурентоспроможність підприємства виражається через його конкурентні переваги по відношенню до інших підприємств, що належать до певного ринкового сегменту. Оцінка конкурентоспроможності здебільшого

заснована на інтуїтивних відчуттях, однак, її цілком можна формалізувати та визначити показники, які дозволяють здійснити аналіз і виділити напрями підвищення конкурентоспроможності через виявлення факторів впливу. Послідовність етапів оцінки конкурентоспроможності послуг принципово не відрізняється від оцінки конкурентоспроможності товарів [47].

Підняття якості обслуговування в готелі та підтримання його на незмінно високому рівні — завдання не легке та досить витратне. Але проведення всіх необхідних заходів в цьому напрямку окупується і приносить підвищення прибутковості готелю [48]. Оскільки якщо клієнт відбуває із готелю, абсолютно задоволений обслуговуванням, то не лише він сам може стати в майбутньому джерелом незмінного доходу, однак і його друзі, колеги, родичі, яким він буде репрезентувати даний готель.

Маркетингові дослідження доводять, що на загарбання нового клієнта потрібно в 5 разів більше витрат, ніж на утримання колишнього. І в цю різницю входять, перш за все, витрати на комплекс маркетингових заходів. Для удосконалення обслуговування клієнтів в готелі доцільно впровадити додаткові послуги. Наприклад запровадження тільки сервісу онлайн бронювання у готелі збільшує його прибуток на 8%, рентабельність — на 24%, а доставка замовлення з бару в номер (румсервіс) дозволяє підвищити прибуток на 6% [49].

На нашу думку, основними напрямками забезпечення ефективності бренду готельного оператора є наступні:

- Перша пропозиція пов'язана з обізнаністю про бренд. Ідея — рекламувати готель по дорозі до готелю. Перший банер буде за 10 кілометрів перед Encore, на початку шосе, що веде до готелю (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Перший банер

Другий банер слід розмістити за 5 кілометрів. На цьому зображенні зображено авангардну трапезу. За 2 кілометри від готелю розташований поворот до основних сімейних ресторанів, тому ця картина може стати хорошим стимулом для швидкого прийняття рішення, тобто доїхати до ресторану DK (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Другий банер

Наступний банер буде за 2 кілометри від готелю. Якщо потенційний споживач знає про сам бренд і є можливість переспати та пообідати в якомусь готелі, що знаходиться за кілька кілометрів від нього, третій банер із самою пропозицією буде дуже актуальним (рис.3.3).



Рис. 3.3 Третій банер

Наступний банер робиться легко і помітно, за 1 кілометр від готелю (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Четвертий банер

Останній банер буде розміщений у жвавому центрі міста. Цей банер показує слабе місце Ramada Encore Hotel як його величезну перевагу, що пропонує можливість втекти від суєти великого міста (рис.3.5).



Рис. 3.5 Останній банер

Загалом, ці банери мають підвищити впізнаваність бренду як для відвідувачів, так і для місцевих жителів.

2) Наступна пропозиція – запросити в готель провідних ТА (Туристичний агент у спільноті) та ОТА (Онлайн туристичне агентство) Києва, щоб представити посередникам сам готель, його послуги та пропозиції [50].

План на вечір може виглядати так: 17:30 Трансфер з центру міста, станція метро Либідська 18:00 Вітальні напої

18:00-18:20 Презентація

18:20-19:00 Показ залу та конференц-залу 19:00-19:30 Дегустація вин

19:30-22:00 Боулінг після вечірки

20:00-22:00 Трансфер назад до центру міста

3) Остання пропозиція – запросити найкращих партнерів та компанію, яка провела найбільше минулого року в готелі. Лист може виглядати так:

Дорогий клієнт,

Дякуємо, що цього року були таким чудовим гостем Encore. Цього серпня – 25 серпня з 18:00 до 21:00 у київському заході Hall Encore відзначатиме 5-річний ювілей, з вами – наш друг!

Програма включатиме - підсумок року Encore, нові послуги готелю, нагородження програми лояльності, з головним призом – 7 днів у готелі Ramada Antalya.

Це запрошення включає:

- Трансфер,
- Вечеря та коктейлі включені.
- Номери за запитом – 35 стандартів і тільки покращені за 55 євро.

Промокод – EGBP 2021.

Підсумовуючи варто зазначити, що проаналізувавши дані про готель, стало можливим побачити його сильні сторони, слабкі сторони, можливості та можливі загрози.

Дослідивши ринок індустрії гостинності в усьому світі та в Україні, основні тенденції та вивчивши відповідну теорію маркетингу, стало зрозуміло, як готель справляється з усіма цими викликами, які проблеми і як, використовуючи відповідні дії, ці перешкоди можна подолати. .

Наприкінці дослідження були запропоновані можливі рішення, і стало очевидним, що вдосконалена концепція маркетингу може кардинально змінити ситуацію та допомогти залучити більше клієнтів, а також підвищити загальну впізнаваність бренду готелю.

Висновок

За результатами написання даної дипломної роботи «Міжнародний брендинг готельного оператора «Ramada Encore», можна зробити наступні висновки:

- Однією із ключових форм організації міжнародного бізнесу за умов глобалізації є мережа, формування якої тісно пов'язане із заглибленням інтеграційних процесів, визначенням інтернаціоналізації господарського життя, піднесенням «інформаційного суспільства», першочерговістю здобутку константних конкурентних переваг.
- готельний оператор Ramada Encore порівняно із іншими операторами, що функціонують на готельному ринку України, за третім рівнем показників обіймає лідерські позиції. За географічною експансією на міжнародному рівні безперечним лідерам є британський оператор IHG, американські оператори Hilton та Hyatt посідають друге місце із показником 1,12.
- Міжнародний готельний оператор Ramada являє собою велику американську багатонаціональну мережу готелів, яка належить Wyndham Hotels and Resorts. Станом на 31 грудня 2020 року під брендом Ramada вона управляє 811 готелями на 114 614 номерів у 63 країнах.
- Витоки компанії можна простежити до заснування в 1990 році Hospitality Franchise Systems (HFS), створеної як засіб придбання готельних франшиз. До 1995 року вона придбала бренди Days Inn, Howard Johnson, Ramada і Super 8. Потім HFS розширився на інші види бізнесу, а в 1997 році об'єднався з CUC International, щоб утворити Cendant Corporation.

- У жовтні 2017 року Wyndham запустила свій перший продукт м'якого бренду, Trademark Hotel Collection, колекцію з понад 50 готелів верхнього середнього і вище в Європі та США
- Ramada відкрила свій перший готель на 60 номерів на американській трасі 66 у Флагстаффі, штат Арізона, в 1954 році і розмістила свою штаб-квартиру в Фініксі, штат Арізона, де мережа побудувала готель Sahara на Північній 1-й вулиці в центрі міста в 1956 році (який пізніше став Ramada Inn Downtown) і Ramada Inn на 300 кімнат у кварталі 3800 East Van Buren у 1958 році, який стане флагманською власністю та штаб-квартирою мережі.
- Готель Ramada Encore Kiev розрахований на 264 номери (4-15 поверхи будівлі) та 58 апартаментів (16-20 поверхи). На 1-3 поверхах розміщуються адміністративна зона, конференц-зона (площа – 1200 кв.м, 7 залів), ресторан італійської кухні La Moda, два бари та Hub – місце, де гості зможуть працювати та відпочивати, снідати та обідати, спілкуватися з колегами чи друзями. В інфраструктуру готелю також входять дворівневий паркінг на 515 машиномісць, два фітнес-центри (на 3 та 18 поверхах).
- Відстань до Міжнародного аеропорту Бориспіль (КБП) становить 35 км, а до Київського аеропорту (IEV) - лише 16 км.
- Готель є лауреатом 2015 & 2016, 2018 TripAdvisor сертифікат передового досвіду, і 2017, 2019 вибір туристів TripAdvisor.
- Готель є частиною міжнародної Wyndham Hotel Group. Сім'я Wyndham брендів з глобальною присутністю 18 брендів у більш ніж 79 країнах і більше 8000 готелів, що пропонують понад 699,700 номерів.
- Директором Ramada Encore являється Іранта Дюваш.
- Визначальною функцією готельного підприємства Ramada Encore є забезпечення тимчасового проживання. Організаційна структура готельного підприємства виділяється призначенням готелю, його місцерозташування, властивостями його гостей та іншими факторами.

- Проблема маркетингової стратегії Encore полягає в тому, що вона незрозуміла і змінюється через ситуацію. Таку гнучкість можна вважати хорошим фактором, однак готель повинен мати зрозуміле для кожного співробітника бачення. Також слід підвищити впізнаваність бренду, оскільки Ramada розташований далеко від центру міста, тому мало хто знає про готель. Тому впізнаваність бренду допоможе залучити та розмістити більше гостей, що дасть готелю конкурентну перевагу.
- Ramada Encore Kiev належить компанії «Девіжн», яку керує мережа готелів Wyndham.
- Фінанси компанії за роками діяльності - 2017 – \$2 млн, 2018 – \$1,3 млн, 2019 – \$1,1 млн, 2020 – \$2,6 млн. З початку роботи прибуток готелю падає, але прогноз на 2021 рік позитивний.
- Почнемо з сильних сторін Encore – кількість кімнат та конференц-залів – готель дуже підходить для проведення великих конференцій. Ціни RACK (вартість для клієнта, який запитує проживання на той самий день без попередньої домовленості) є низькими в порівнянні з конкурентами.
- Слабкими місцями Ramada є розташування та впізнаваність бренду. Президент-готель найбільш відомий, оскільки працює з 1990 року.
- Основна цільова група готелю Encore – бізнес-туристи та бізнес-групи. Більшість гостей – представники українських компаній, тому основними мовами є українська та російська, друга основна мова – англійська. Основний сегмент – середній клас. Основними бізнес-групами є хімічні, сільськогосподарські компанії, авіакомпанії. Основні проміжки – Обрій, через Київ Супутник
- Маркетинговий мікс Encore виглядає наступним чином:
 1. Ціноутворення. Ціна договірна, ціна RACK становить 89 євро за стандартний номер, а середня добова вартість номера становить 28

євро. Вартість RACK для залів становить 250 євро, але для деяких – 50 євро і менше.

2. Продуктово-сервісний комплекс. Це сучасний 3-зірковий готель з чудовим сервісом. Готель має всі умови для проведення конференцій.

3. Презентаційний мікс. Розташування далеко від центру міста. Готель оточений торговими центрами з магазинами, боулінгом, кінотеатром тощо. Атмосфера, персонал та відгуки на високому рівні. Проте реклама погана, як і впізнаваність бренду.

- Маркетингові дослідження доводять, що на загарбання нового клієнта потрібно в 5 разів більше витрат, ніж на утримання колишнього. І в цю різницю входять, перш за все, витрати на комплекс маркетингових заходів. Для удосконалення обслуговування клієнтів в готелі доцільно впровадити додаткові послуги. Наприклад запровадження тільки сервісу онлайн бронювання у готелі збільшує його прибуток на 8%, рентабельність — на 24%, а доставка замовлення з бару в номер (румсервіс) дозволяє підвищити прибуток на 6%.

Список використаних джерел

1. Александрова С.А. Технологія готельної справи: конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» усіх форм навчання галузі знань 24 «Сфера обслуговування», спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 86 с.
2. Белоусова О.С., Афанас'єва О.С. Актуальні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту, 2011. №2. С. 41-43.
3. Бортник Л.В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу: дис. ... к.е.н: 08.00.04 / Л.В. Бортник; Одес. нац. екон. ун-т. – О., 2014. – 222 с.
4. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М.В. Босовська – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
5. Горіна Г.О. Напрями підвищення ефективності діяльності міжнародних готельних організацій і асоціацій [Електронний ресурс] / Г.О. Горіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. – 2012. – № 1. – С. 148–153. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nvpushk_2012_1_29.pdf
6. Катькало В.С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса: монографія /В.С. Катькало, В.Н. Шемракова. — СПб.: Высш. школа менеджмента, 2008. — 384 с.

7. Візерський С.Ю. Туристичні можливості України як спосіб залучення інвестицій у готельне господарство. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 1. С. 102-109.

8. Мельниченко С.В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. — Сер. Економіка. — Випуск 1 (47). — Т. 2. — С. 171—175.

9. Головка О.М. Організація готельного господарства: навч. посіб. К.: Кондор, 2015. 410 с.

10. Завадинська О.Ю. Інноваційні маркетингові методики підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу.

Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. С.137–148.

11. Завальнюк В.В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями. Причорноморські економічні студії. № 7. 2016. С.112–116.

12. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: Підручник. 2-ге вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

13. Новікова Н. Історія виникнення індустрії гостинності та перспективи її подальшого розвитку. Студентська звітна конференція. 2017. С. 100-105.

14. Пекишева Е.П. Инновационный механизм управления ресторанным бизнесом: автореферат дисс. кандидата экономических наук 08.00.05М. : Ин-т междунар. права экономики им. А.С. Грибоедова, 2012. 26 с.

15. Похомчикова Е.О. Понятие и структура индустрии гостеприимства. Вестник Кемеровского государственного университета. 2014 № 4 (60) Т.3. С. 266-274.

16. Руденко В.П. Основи готельної справи: навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.

17. Русавська В.А., Костюченко І.А. Послуга як нематеріальна складова сервісної діяльності. Друкується за рішенням Вченої ради Київського національного університету культури і мистецтв (протокол № 27 від 3 жовтня 2018 р.). 261с.

18. Швець В.В., Мазуркевич І.О., Лук'янець А.В. Архітектура як чинник формування іміджу готельного підприємства. Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві. 2018. № 2. С. 102–106.

19. Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. — №1041. — 2013. — С. 128—131.

20. Кузнєцова Н.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н.М. Кузнєцова // Вісник соціально-економічних досліджень. — № 41 (2). — С. 54— 59.

21. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як ос% нова підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — №16 (205). — 2013. — С. 224— 228.

22. Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А.А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. — 2014. — № 1 (16). — С. 58— 64.

23. Офіційний сайт Ramada Encore Hotel.

24. 11 Latest Hotel Industry Trends to Focus on for your Hotel's Growth : веб-сайт. URL: <https://www.ezeeabsolute.com/blog/hotel-industry-trends/>

25. How Hyatt Is Taking Steps to Incorporate Wellness Into Every Aspect of Its Business : веб-сайт. URL: <https://skift.com/2019/01/16/how-hyatt-is-taking-steps-to-incorporate-wellness-into-every-aspect-of-its-business/>

26. Жуков А.В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг на основе применения ин센тивов%про% грамм: дис. ... канд. экон. наук: / А.В. Жуков; Гос. университет упр. — М., 2014. — 172 с.

27. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. — № 11 (38). — 2016. — С. 551—554.

28. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. — Вип. 5. — 2016. — С. 216—219.

29. Завідна Л.Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні / Л.Д. Завідна // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. — 2015. — Т. 20. Вип. 3. — С. 91—95.

30. Поворознюк І.М. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні / І.М. Поворознюк URL: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/5582/1/> с. 77.

31. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М.В. Босовська — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. — 832 с.

32. Семенов В.Ф. Конкурентні переваги мережевих структур кластерного типу: монографія //В.Ф. Семенов, О.В. Білега. — Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2019. — 236 с.

33. Homburg C, Kuester S, Krohmer H 2009 *Marketing Management - A Contemporary Perspective* (1st ed.), London.

34. Aaker D 2008 *Strategic Market Management* ISBN 978-0-470-05623-

35. Домінська О.Я. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О.Я. Домінська, Н.О. Батьковець // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. — 2017. — Вип. 52. — С. 39—41. — http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8

36. Падіння завантаженості, зниження Rack rates та складне відновлення: готельний бізнес під час COVID-19

[https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazhenosti_znizhennya_rack_rates_\\$ta_skladne_vidnovlennya_gotelniy_biznes_pid_chas_\\$ covid_19](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazhenosti_znizhennya_rack_rates_$ta_skladne_vidnovlennya_gotelniy_biznes_pid_chas_$ covid_19)

37. Л.О. Гончар, І.О. Єфіменко. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Ефективна економіка № 10, 2015. <http://www.economy.nauka.com.ua>

38. Bojanic D C, Reid R D 2010 *Hospitality Marketing Management* 5thed, New Jersey: John Wiley & Sons p. 10-32

39. Bowie D, Buttle F 2011 *Hospitality Marketing Principles and Practice* 2nd ed, Oxford: Elsevier Ltd. P. 55-95.

40. Chandrasekar K S 2012 *Marketing - An Orientation* Marketing Management: Text and Cases. New Delhi: Tata McGraw-Hill 2010 p. 8-25

41. Державна служба статистики.

42. Kotler P 2009 *Marketing Management* 13th ed, Harlow, Pearson Education Limited p. 56-73.

43. Cant M C, Strydom J W, Jooste C J 2008 *Marketing Management* 6th ed, Cape Town, Juta&Co. Ltd, p. 20-6.

44. Booking.com, "Kiev Hotels" N.p., n.d. Web. 21 Apr. 2016. <http://www.booking.com/city/ua/kiev>

45. Statista.com, N.p., n.d. Web. 27 Mar. 2016. <http://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel>

46. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. — Вип. 5. — 2016. — С. 216—219.

47. The Telegraph, Jade Conroy, 5 Jan. 2016. Web. 25 Mar. 2016. <http://www.telegraph.co.uk/travel/hotels/articles/Hotel-trends-for-2016/>.

48. Tripadvisor, Ramada Encore Kiev, President Hotel, Holiday Inn, Alfavito (Ukraine) - Hotel Reviews - TripAdvisor." N.p., n.d. Web. 11 Apr. 2016

49. World Economic Forum, "Global Competitiveness Report 2014-2018." N.p., n.d. Web. 27 Feb. 2018. <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2018>

50. World Tourism Organization UNWTO, Travel & Tourism Economic Impact 2015 Ukraine." (2019): n. pag. Web. 14 Mar. 2016. <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/ukraine2015.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

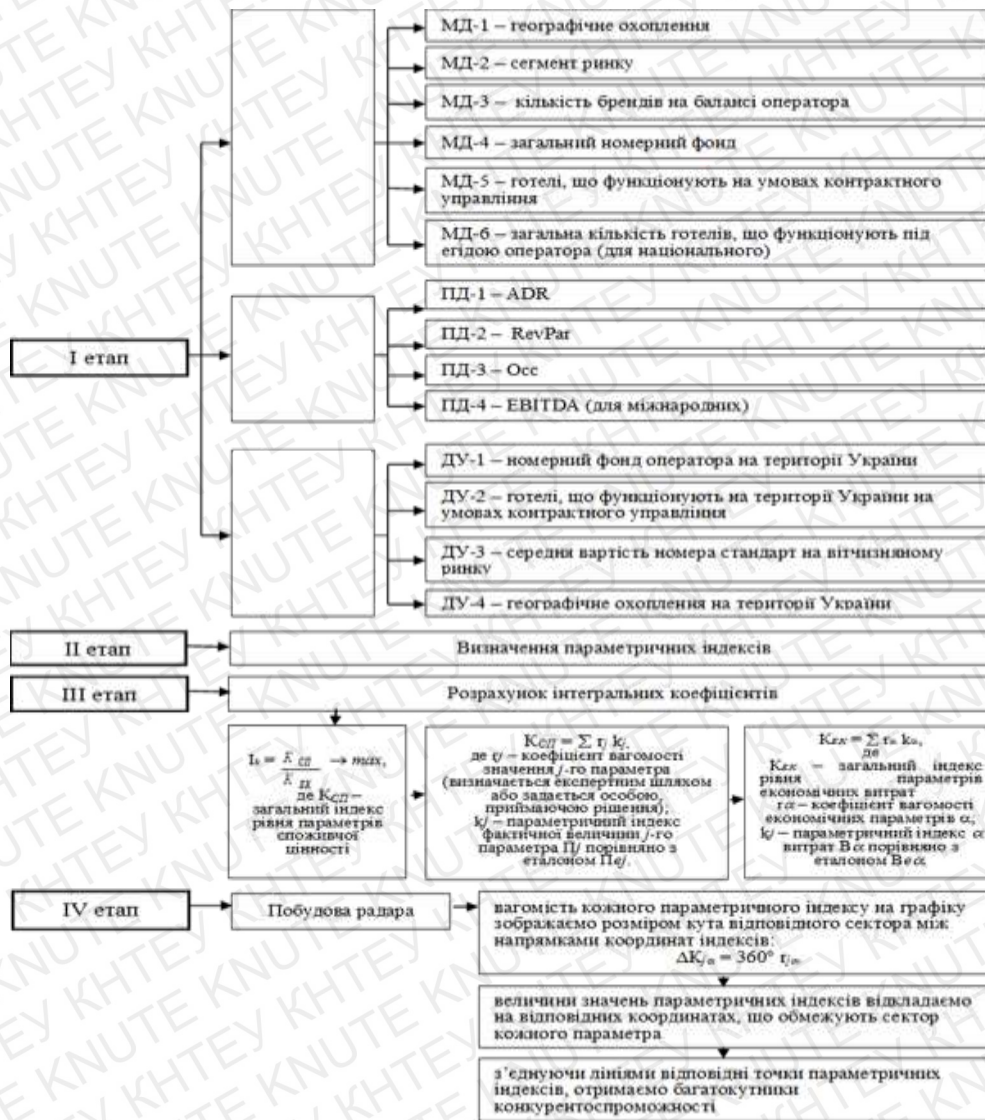


Рис. 1.1 Етапи побудови радара конкурентоспроможності

Джерело: [8, с. 171]

Додаток Б
Таблиця 2.2

Готелі України, які входять до міжнародних готельних мереж

№	Назва мережі та готелю	Місце розташування
	Inter Continental Hotel	
1	Inter Continental Kyiv	м. Київ
2	Grand Plaza Lviv	м. Львів
	Hilton Hotel & Resorts	
3	Hilton Kyiv	м. Київ
	Marriot International	
4	Renaissance Kiev Hotel	м. Київ
	Windham Hotel Group	
5	Ramada Encore Kiev	м. Київ
6	Ramada Lviv	м. Львів
	Accor Hotels	
7	Hotel de Paris	
8	Ibis Kiev City Center	м. Київ
9	Fairmont Grand Hotel	м. Київ
10	Mercure Kyiv Congress	м. Київ
11	Ibis Kiev Вокзал	м. Київ
12	Ibis Kiev Lviv	м. Львів
	Starwood Hotels and Resorts	
13	11 Mirrors	м. Київ
14	Aloft Kiev	м. Київ
	Carlson Rezidor Hotel Group (дочерне підприємство Radisson Hotel Group)	
15	Radisson Blu Resort	Буковель
16	Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil	м. Київ
17	Radisson Blu Hotel, Kyiv	м. Київ
18	Park Inn by Radisson Kyiv Trojitska	м. Київ
	Hyatt Hotels Corporation	
19	Hyatt Regency Kyiv	м. Київ
	Rexin	
20	Rixos-Prykarpatty Resorts	м. Трускавець
	Sherwood Hotel & Resorts Worldwide (дочерне підприємство Sheraton Hotel& Resorts)	
21	Sheraton Kiev Olympiysky	м. Київ
22	Four Point by Sheraton	м. Запоріжжя

Джерело:[36, с. 55]