

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

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**Міжнародна програма лояльності готельної мережі «Hilton»**

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

Скиртюк  
Марія Валентинівна

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Полтавська Оксана  
Володимирівна

---

*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 студентіві  
*Скиртюк Марія Валентинівна*  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Міжнародна програма  
лояльності готельної мережі «Hilton»**

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 міжнародної програми лояльності на ринку готельних послуг

*Об'єкт дослідження* – процес розвитку міжнародної програми лояльності на ринку готельних послуг

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку міжнародної програми лояльності на 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 розвитку міжнародної програми лояльності на ринку готельних послуг

##### Розділ 2. Діагностика функціонування міжнародної програми лояльності готельної мережі «Hilton»

###### 2.1. Моніторинг міжнародної програми лояльності готельної мережі

###### 2.2. Аналіз ефективності міжнародної програми лояльності готельної мережі (Оцінка економічних та організаційних передумов розвитку міжнародної програми лояльності)

##### Розділ 3. Стратегічні пріоритети розвитку функціонування міжнародної програми лояльності готельної мережі «Hilton»

###### 3.1. Програма розвитку міжнародної програми лояльності готельної мережі

###### 3.2. Система сервісних інновацій міжнародної програми лояльності готельної мережі

##### 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.	25.09.2020 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект</i>	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	12.11.2020 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	08.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	15.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	15.04.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	05.08.2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	08.09.2021 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	20.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	28.10.2021 р.
10	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру</i>	20.11.2021 р	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.	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.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	<i>Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	08.12.2020 р.

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)*



**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	11
1.1. Аналітичний огляд літератури .....	11
1.2. Методичні підходи до розвитку міжнародної програми лояльності на ринку готельних послуг .....	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «HILTON» .....	28
2.1. Моніторинг міжнародної програми лояльності готельної мережі .....	28
2.2. Аналіз ефективності міжнародної програми лояльності готельної мережі (Оцінка економічних та організаційних передумов розвитку міжнародної програми лояльності).....	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «HILTON» .....	48
3.1. Програма розвитку міжнародної програми лояльності готельної мережі .....	48
3.2. Система сервісних інновацій міжнародної програми лояльності готельної мережі .....	55
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

## ВСТУП

Лояльність до бренду є важливим елементом бізнес-стратегій для досягнення довгострокового успіху в індустрії гостинності. Найбільші світові готельні корпорації зосереджуються на розвитку конкурентних переваг на основі впровадження унікальних послуг, індивідуального підходу та розроблення міжнародних програм лояльності. Це пов'язано зі зростаючим попитом споживачів на індивідуальний підхід та диверсифікацію потреб споживачів. Більше того, розвиток світового готельного господарства та посилення конкуренції, у вигляді відкриття готелів під уже діючими торговими марками, розширення готельних брендів та відкриття нових, слугують поштовхом у розробці нових маркетингових стратегій та покращенню програм лояльності задля привернення уваги споживачів.

Програми лояльності були створені з посиланням на принцип Парето, який є одним з найпотужніших інструментів управління, створений економістом Вільфредо Партео. Згідно цього принципу 20% найкращих споживачів генерують 80% загального доходу. Це є однією з причин того, що компанії приділяють все більшу увагу підвищенню свого рівня стосунків з найчастішими та найціннішими гостями. Отже, програми лояльності розпочалися як стратегія, спрямована на створення взаємодії з найбільшою кількістю лояльних гостей, одночасно отримуючи більшу частку в бізнесі. Сьогодні готелі використовують програми лояльності для створення міцного іміджу бренду, заохочуючи гостей до повторного використання готельних послуг.

Причини виникнення та особливості формування програм лояльності розкриті у працях науковців Л. Бабіна, Б. Бермана, Д. Дематаса, Дж. Довлінга, Е. Харіса, В. Харта, Д. Джанга, М. Джонсона, П. Копалле, П. Котлера, М. Лашкарін, К. МакКлері, Л. О'Браєна, Р. Олівера, А. Л. О'Малея, Ф. Рейчхельда, М. Роехма, А. Палмера, В. Шарпа, С. Танфорда, Е. Ваткінса, В. Вротена, К. Хе та інших дослідників. На прикладі підприємств готельного

господарства зазначену тему розглянуто у наукових працях Дж. Бовена, С. Келлі, М. Левіса, Т. Новака, Дж. Свінні, Е. Харіса та ін.

Недостатня теоретична обґрунтованість значущості готельних програм лояльності та їхнього впливу на підвищення лояльності споживачів і як результату підвищення прибутку для готельних підприємств обумовили актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

Водночас значна частина теоретичних і практичних питань розробки та впровадження програм лояльності на ринок готельних послуг потребує докладнішого опрацювання. Недостатньо розробленими залишаються питання адаптації програми лояльності під кожен готельний бренд та його споживачів. Наукові пошуки шляхів стимулювання споживачів приєднуватись до готельних програм лояльності набувають особливого значення у зв'язку з потребою перетворення гостей на активно лояльних споживачів з метою забезпечення прибутку для готельних господарств. Отже, виникає нагальна необхідність поглибленого дослідження способів матеріального та нематеріального стимулювання споживачів до приєднання до програм лояльності, пошуку та обґрунтування шляхів мотивування споживачів. Усе це обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

*Мета роботи:* є дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо міжнародної програми лояльності на ринку готельних послуг.

Для досягнення поставленої мети в випускній кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- розкрити поняття «лояльність» та «програма лояльності»;
- розглянути типи лояльності споживачів;
- дослідити історію розвитку готельної мережі Hilton Hotels and Resorts;



- розглянути бренди, які входять до портфоліо готельної мережі Hilton Hotels and Resorts;
- розглянути рівні членства програми лояльності Hilton Honors та переваги для учасників, які пропонує кожен з рівнів;
- дослідити економічні показники готельної мережі Hilton Hotels and Resorts;
- здійснити оцінювання діяльності програми лояльності Hilton Honors;
- розробити програму розвитку міжнародної програми лояльності Hilton Honors.

*Об'єкт дослідження:* процес розвитку міжнародної програми лояльності на ринку готельних послуг.

*Предмет дослідження:* теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку міжнародної програми лояльності на ринку готельних послуг.

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні і сучасні дослідження поняття «лояльність», дослідження типів лояльності споживачів, обґрунтування важливості розвитку готельних програм лояльності. Для вирішення завдань в роботі використано загальнонаукові методи, зокрема: системний аналіз та комплексно-цільовий підхід – для дослідження сутності та значення лояльності споживачів, формування лояльності споживачів; ситуаційний підхід при аналізі факторів, які впливають на ефективність програм лояльності; порівняльний метод – для оцінки бонусів, які надають готельні програми лояльності для учасників різних рівнів програми, економіко-статистичні методи (аналіз динаміки завантаженості готельної мережі, аналіз показника середньої ціни за номер та аналіз показника виручки номерного фонду за один номер на основі використання програмних продуктів MS EXCEL) – з метою візуального представлення результатів досліджень; методи стратегічного аналізу, зокрема метод PESTEL – аналізу – для оцінки впливу маркетингового середовища на діяльність підприємства.

Інформаційною базою дослідження є офіційний сайт Hilton Hotels and Resorts, дані фінансової звітності готельної мережі, що були опубліковані на офіційних ресурсах Hilton Hotels and Resorts та наукові статті та монографії з питань розробки маркетингової стратегії управління лояльністю споживачів.

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення міжнародної готельної програми лояльності Hilton Honors.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків. Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – процесу розвитку міжнародних програм лояльності на ринку готельних послуг. Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 1.1. Аналітичний огляд літератури

Жорстока конкуренція серед готельних мереж та досягнення у галузі інформаційних технологій призвела до потреби у збиранні, аналізі та подальшому використанні інформації про споживачів готельних послуг, а в подальшому також до розробки тактик утримання споживачів [14, с.35]. Однією з таких тактик є готельна програма лояльності. Програма лояльності готельної мережі або готельна програма заохочення – це маркетингова стратегія, яка використовується готельними мережами з метою залучення нових та утриманням вже наявних споживачів задля забезпечення збільшення прибутку [7].

Використання програм лояльності приносить переваги, як споживачам, так і компаніям. Лояльність є важливим елементом для операційної діяльності підприємств, оскільки відомо, що залучення нових споживачів дорожче, ніж утримання вже існуючих [9]. Програми лояльності мають на меті перетворення випадкових споживачів на постійних, залучення додаткових споживачів за рекомендаціями та збільшення прибутку від постійних споживачів. Підтримка лояльності є одним з основних завдань, як для готельного менеджменту, так і для стратегічного менеджменту та маркетингових досліджень. Зі збільшенням інтересу до відносин з споживачами, стає очевидно, що теорія та практика готельного бізнесу повинна вибудовувати стратегії просування готельних підприємств, які б базувалися на побудові та розвитку програм лояльності [11].

Лояльність визначається як коректне, благонадійне відношення до кого-небудь або чого-небудь. Річард Олівер визначає лояльність як «глибоку прихильність, яка зобов'язує купити повторно або репатронізувати улюблений продукт або послугу» [43]. Для споживача для того, щоб стати

або залишатися лояльним, потрібно вірити у те, що продукт, який пропонує його улюблений бренд продовжує пропонувати найкращий вибір альтернативи. Сарах Транфорд, спираючись на визначення лояльності Річарда Олівера, дав розширене визначення даного поняття. За його словами: «лояльність характеризується різними способами, включаючи емоційність, тривалість або зобов'язання і переваги, орієнтовані на вартість» [38]. У таблиці 1.1 наведено актуальні класичні і сучасні аспекти розвитку поняття «лояльність» інших дослідників.

Таблиця 1.1

### Підходи до тлумачення поняття «лояльність»

Автор	Визначення поняття «лояльність»
Н.Бутенко [3]	Схвальне ставлення до продуктів, послуг, сервісу, торгової марки, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу тощо певної компанії. Схвальне ставлення або тенденція обирати продукт чи послугу компанії виявляється в діях покупців
Дж. Хофмейер, Б. Райс [37]	Стала поведінкова реакція щодо певного бренду, що виникла внаслідок психологічного процесу його оцінки
Дж. Россітер, Л.Персі [26]	Регулярне придбання продукту конкретної марки, засноване на тривалому з нею знайомстві і сприятливому до неї ставленні
П. Тімм [27]	Лояльність споживача – складна концепція, що включає п'ять основних складових: 1) покупці повністю задоволені якістю наданих послуг; 2) покупці бажають встановити міцні взаємини з компанією; 3) споживачі хочуть купувати бренд знову і знову; 4) споживачі готові рекомендувати бренд іншим; 5) у покупців не виникає спокуси купувати товари/послуги у конкурентів
Д. Хойер [30]	Почуття, яке спонукає людей платити гроші саме за продукцію підприємства

## Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення поняття «лояльність»
Д. Гріффін [33]	Лояльний споживач – це споживач, який: - здійснює повторні покупки бренду, стосовно до якого оцінюється лояльність; - здійснює покупки в рамках представленого асортименту продукції та послуг бренду; - рекомендує бренд; - демонструє імунітет до конкурентів (не має наміру перемикатися на інший бренд)
Ф.Райхельд [25]	Лояльність як відданість власному джерелу цінності. Лояльний покупець не змінює джерело цінностей, тобто раз у раз купує товар або послугу, і рекомендує його своєму оточенню.

складено автором на основі [3, 25, 26, 27, 30, 33, 37]

Виокремлюють різні типи лояльності, серед яких: транзакційна (поведінкова), перцепційна (емоційна) та комплексна лояльність. Більш детально типи лояльності споживачів та їхня характеристика розкрито у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

## Типи лояльності споживачів

Узагальнені типи лояльності споживачів	Типи лояльності споживачів (А. Дік, К.Басу) Dick A., Basu K.	Типи лояльності споживачів (Я. Хофмайер, Б. Райс)
Транзакційна (поведінкова)	Хибна	Лояльність без прихильності
Виражається у тривалій взаємодії споживачів із підприємством та здійсненні ними повторних купівель, але характеризується відсутністю емоційної прихильності до підприємства, товарів або послуг, що ним пропонуються	Ситуація, за якої поведінковій лояльності відповідає низький рівень емоційної лояльності	Спостерігається в ситуаціях, якщо споживач або не задоволений товарами та послугами підприємства, які він купує, або ставиться до них із байдужістю, але, незважаючи на це, змушений це робити через відсутність на ринку улюблених товарів / послуг або причини економічного характеру

## Продовження таблиці 2.1

Узагальнені типи лояльності споживачів	Типи лояльності споживачів (А. Дік, К.Басу) Dick A., Basu K.	Типи лояльності споживачів (Я. Хофмайер, Б. Райс)
Перцепційна (емоційна)	Латентна (прихована)	Прихильність без лояльності
Виражається у тривалій взаємодії споживачів із підприємством та пояснюється наявністю позитивного ставлення або прихильності споживача до підприємства, товарів або послуг, що ним пропонуються, незалежно від пропозицій конкурентів, навіть у тому разі, якщо з фінансової точки зору ці пропозиції для споживача є більш вигідними	Ситуація, за якої високий рівень емоційної лояльності не підкріплюється поведінкою споживача	Зустрічається тоді, коли споживач має емоційну прихильність до товарів або послуг підприємства, задоволений ними, відчуває зацікавленість у них, але не має можливості часто купувати їх
Комплексна лояльність	Справжня	Прихильність + лояльність
Поєднання поведінкових та емоційних характеристик споживачів	Ситуація, за якої високому рівню поведінкової лояльності споживачів відповідає високий рівень емоційної лояльності	Позитивне ставлення до підприємства (прихильність) + поведінкові характеристики споживача (лояльність)

складено автором на основі [5, 10, 16, 21]

Готельна послуга є досить специфічною, адже це по суті послуга, яку відчуває гість. Очікування від наданих послуг формуються на основі ринкової інформації, власного попереднього досвіду та досвіду інших споживачів. Задоволення від наданої послуги можна визначити як досягнутий позитивний досвід шляхом порівняння очікуваного та отриманого досвіду. Гість може бути незадоволеним, задоволеним або в захваті від наданих послуг. Зусилля готельних підприємств повинні бути спрямовані на досягнення ефекту захвату споживачів, адже від цього напряму залежить лояльність до конкретного готельного підприємства. Ймовірності перетворення споживача у лояльного гостя в залежності від задоволення від надання готельних послуг наведено у таблиці 1.3

**Зв'язок між якістю обслуговування та лояльністю споживачів**

Послуга < Очікування	Незадоволення від наданих послуг	Немає ймовірності, що гість буде лояльним
Послуга = Очікування	Задоволення від наданих послуг	Є ймовірність того, що гість буде лояльним
Послуга > Очікування	Захват від наданих послуг	Велика ймовірність того, що гість стане лояльним

складено автором на основі [42, 44]

С. Раєр описує програму лояльності як механізм для виявлення та винагороди лояльних споживачів шляхом нагородження балами відповідно до витраченої суми у готельному підприємстві [38].

В. Шарп визначає програму лояльності як структуровані маркетингові зусилля які винагороджують і, як наслідок, заохочує лояльну поведінку, яка в результаті приносить користь для підприємства [40].

Розвинені готельні корпорації, які є лідерами у своїй галузі вже розробили свої власні програми лояльності. Першочергова мета готельних підприємств – це збір інформації та обробка даних про гостей готелю. Після впорядкування та обробки даних, вони стають конкурентною перевагою при проектуванні різних типів програм лояльності, орієнтованих на вже наявних та потенційних споживачів.

Програми лояльності використовуються зазвичай компаніями для побудови та зміцнення відносин з клієнтами шляхом заохочення до повторного використання послуг та надання винагороди за таку поведінку клієнтів. Це включає будь-які способи, що використовуються компаніями для комунікаціями зі споживачами. Програми лояльності – це діяльність в якій бізнес потребує сформувати систему та інвестувати в цю маркетингову діяльність з метою придбання та утримання більшої кількості споживачів та в кінцевому рахунку їхньої лояльності [32]. Програма лояльності розглядається як усі види маркетингової діяльності, які передбачають потенційне

отримання прибутку від потенційних споживачів. Цей процес представлений будь-яким методом просування з метою залучення споживача до подальшої співпраці з брендом.

Програми лояльності були розроблені та представлені на ринок у різних формах та видах, створюючи різноманітні поєднання програм лояльності для залучення їх обраного цільового сегменту. На той час поки всі готельні мережі впевнені, що їхня програма лояльності та бонуси, які вона пропонує є найкращими, переваги, які є справді цінними для споживачів є ще не до кінця дослідженими. Дослідження серед готелів, які пропонували програму лояльності виявили, що всі програми лояльності пропонували своїм гостям близько 13 подібних основних переваг, таких як: гарантовану наявність номерів, безкоштовний ранній заїзд та пізній виїзд, безкоштовні сніданки, можливість оплачувати наступні проживання балами, накопиченими протягом попереднього проживання. Однак кожна програма пропонує унікальні переваги для того, щоб залишатись конкурентоспроможною на ринку готельних програм лояльності.

Дослідження також показують, що більшість гостей шукають зручні та прості програми лояльності, а також ті, що мають гнучкі умови. Дослідниця Карен Хе підкреслює, що «цінність програм лояльності полягає у багатьох речах, включаючи зручність використання» [48]. Звідси можна зробити висновок що, функціональність та зручність є ключовими характеристиками для формування програм лояльності. Дослідники Річард Джанг та Джейсон Маттіла стверджують, що «хоча можливість накопичення та подальша оплата послуг балами є найбільш затребуваною перевагою програм лояльності, нематеріальні переваги, такі як зручність та якість також високо цінуються споживачами» [45]. Це пояснюється тим, що споживачі прагнуть зручності під час подорожі, тому вважають за краще використовувати програми, які є простими та зрозумілими. По суті, незрозуміла бонусна система та інші складнощі, які можуть виникнути при використанні програм, можуть



призвести до того, що споживач переключиться на програму лояльності іншої готельної мережі, що призведе до втрати прибутку готельного підприємства.

Подальші дослідження, проведені Дженом Чаранією, показують, що чим вищий рівень гнучкості представленої готельної програми лояльності, тим більшу цінність отримують споживачі від даної програми. Гнучкість пов'язана з більшістю функціональних факторів, які були визначені дослідницею Карен Хе і включають наявність такої опції як наявність декількох шляхів використання накопичених раніше балів [48]. Гнучкість програми лояльності у поєднанні з легким та зрозумілим способом використання накопичених балів є дуже сприятливим компонентом, якого шукають споживачі у програмах лояльності. Гості також цінують можливість купувати бали у програмах лояльності. Якщо така можливість не надається, готель може втратити гостей, так як вони можуть приєднуватися до програм лояльності інших готельних мереж або ставати активно лояльними гостями інших мереж, які надають таку можливість. Більшість гостей хотіли б, щоб програми лояльності надавали можливість купувати бали, так як в них може не вистачати балів для того, щоб використати можливість провести певну кількість ночей у готелі безкоштовно або використати інші можливості, якщо вони обмежені у кількості отриманих балів. Тому, чим більш можливостей купувати та використовувати бали, тим цінніша програма лояльності для гостей.

Система накопичення балів також впливає на те, як оцінюється програма лояльності очима споживачів. Наприклад, коли гість заробляє бали за проживання у певному готелі, який є мережевим та є учасником власної програми лояльності, один із стимулів для того, щоб знову обрати готель, який належить до тієї мережі є бажання назбирати достатню кількість балів для того, щоб мати можливість розрахуватись за проживання раніше накопиченими балами у готелях тієї мережі. Коли споживачі інвестують

велику кількість свого часу та грошей у проживання у готелях певного бренду, вони вмотивовані користуватись послуги тієї ж готельної мережі через можливість оплати проживання раніше отриманими бонусами. Така система захищає споживачів, навіть якщо вони є не активно лояльними гостями. Таке явище називають концепцією незворотніх затрат, що відбувається, коли споживачі продовжують зупиняти свій вибір на тій самій готельній мережі, тому що вони зосереджені на кількості балів, які вони вже накопичили та кількості балів, які вони можуть отримати за наступні перебування у готелі. Отже, споживачі стають частиною програми та «замикаються» в ній, незалежно від того чи відчують вони себе посправжньому лояльними [49]. Звідси можна зробити висновок, що система накопичення балів, яку має певна програма лояльності є дуже важливою, так як вона діє на учасників за допомогою психологічних методів. Дозволяючи накопичувати бали, а потім витратити їх на власний розсуд мотивує споживача обирати ту ж саму готельну мережу та її програму лояльності знову та знову, що приносить готельним підприємствам прибуток.

Згідно з дослідженням Томаса Джонсона, поведінкові психологи виявили, що понад 70% рішень щодо лояльності споживачів та витрат ґрунтуються на емоційних факторах і лише 30% людських рішень та поведінкових реакцій насправді керуються раціональними міркуваннями [36]. Це пояснює те, чому споживачі обирають ті програми лояльності, які нагороджують їх у нетрадиційний, психологічний спосіб. Психологічні цінності в гостьових програмах лояльності, які дозволяють споживачам почуватись так, ніби вони є частиною бренду є важливими чинниками для задоволення та утримання гостей. Наприклад, Томас Джонсон прийшов до висновку, що не тільки емоційний досвід приваблює споживачів, але і отримання певної нагороди, яку б вони не змогли отримати, не являючись учасником програми лояльності, допомагає встановити міцніший, більш

емоційний зв'язок з брендом. І даний вид зв'язку і є вершиною лояльності споживачів [17].

Вільям Уоткінс стверджує, що готелі більше зосереджуються на забезпеченні визнання, впровадженні особливого досвіду та виняткового сервісу для постійних гостей, а не на надання винагороди за лояльність у вигляді безкоштовних ночей [31]. Хороше обслуговування та різноманітний досвід є особливо важливими для гостей, які учасниками програми лояльності та ці програми пропонують готелям шляхи, як можна підвищувати рівень залучення гостей та їхню активну лояльну поведінку. Велика частка психологічної цінності в програмах лояльності гостей існує завдяки зберіганню потрібної інформації про споживачів в систематичних базах даних, які називаються системами управління відносинами з клієнтами (CRM). CRM - це комплексна стратегія, яка передбачає процес залучення, утримання та співпрацю з вибірковими споживачами для створення вищого рівня цінності як для замовника, так і для компанії. Готелі використовують цю систему для отримання щоденних звітів, які дозволяють відслідковувати рівень обслуговування лояльних гостей, отримувати їхні відгуки про проживання у готелі, аналізувати проведену роботу задля покращення обслуговування під час їхніх наступних візитів у готель. Як у своїх дослідженнях стверджує Уоткінс розвиток готельних програм лояльності рухається у напрямку визнання постійних гостей, ставлячи на відповідаючи на наступні питання: «хто такий гість?», «що подобається гостям?», «які їхні уподобання?» [19]. CRM системи допомагають працівникам готелів вести облік кількості гостей, які проживають у готелі у певний проміжок часу, записувати всі їхні індивідуальні вподобання до профайлів, до які мають доступ усі готельні підприємства, які належать до однієї мережі. Це важливо для того, щоб під час кожного разу, коли гість повертається у готель, виконувались всі його побажання. Таким чином готель показує визнання гостю та нагороджує його за лояльність. Фурньє та Альварес у своїх роботах

надають достатньо доказів того, що розуміння особистості споживача, його мотивів та намірів є дуже важливим для того, щоб ефективно взаємодіяти зі споживачами та заохочувати їхню подальшу лояльність до бренду[ 39]. Розуміння особистостей гостей та їхніх уподобань, для того, щоб шукати шляхи для подальшого задоволення їхніх потреб є дуже важливим у роботі з гостями, так як це формує емоційний зв'язок між брендом та гостем та формує прихильність до певного готельного бренду.

Отже, хоча існує думка, що фінансова цінність має найбільше значення для стимулу для гостей ставати активними учасниками програми лояльності, дослідження свідчать, що споживачі готельних послуг найбільше цінують поєднання різних факторів, включаючи зручність програми, підвищене визнання учасників, емоційну прихильність зі сторони готелю та персоналу, а також додаткові можливості заробляти бали, наприклад за участь у партнерських програмах лояльності, за які в подальшому можна отримати підвищення рівня членства у програмі лояльності або мати можливість викупити безкоштовні ночі у готелі.

## **1.2. Методичні підходи до розвитку міжнародної програми лояльності на ринку готельних послуг**

Існуючі дослідження виявляють три рушійні сили, які вплинули на розвиток програм лояльності. Перші і найчастіше досліджувана розглядає програми лояльності як інструмент для підтримання лояльних споживачів та частки бренду на ринку. У цьому випадку маркетологи повинні зосередитися на економічно ефективних способах підтримки сприйняття вартості та власного капіталу бренду, а не лише на програмі лояльності. Другий імпульс, що стоїть за програмами лояльності, - це можливість покращити доступність бренду та зайняти місце на ринку. Наміри маркетологів тут полягають у підвищенні рівня поінформованості серед цільової аудиторії. Ще одна

причина полягає у тому, що тенденція програм лояльності серед різних компаній різко зросла, оскільки тиск з боку конкуренції зростав [1]. Маркетологи відчувши тиск від конкурентів, впроваджували програми лояльності, щоб адаптуватися до соціальних тенденцій і слідувати за конкурентами, які вже приєдналися до цього стратегічного маршруту.

Підхід до впровадження програми лояльності впливає на результат та ефективність на здобуття лояльності до компанії та/або програми. Маркетологи повинні спочатку проаналізувати поточний стан підприємства, щоб вирішити, чи варто застосовувати стратегії лояльності. Дослідниця Скарлет Даффі пропонує наступні три питання для аналізу, чи готова компанія до запуску програми лояльності: «Чи стимулює бренд лояльність? Чи підтримує культура компанії співпрацю з споживачами? Чи об'єднує організація інформацію для єдиного погляду споживача?». Ці питання допомагають зробити висновок, що інвестування у технології програм лояльності - не важка частина запуску; скоріше, співробітництво відділів та співробітництво у просуванні лояльності вимагає великих зусиль. Після того, як корпоративна культура на основі лояльності буде створена всередині, культура буде просувати себе, а бренд заохочуватиме лояльність споживачів.

Успішні стратегії програми лояльності призводять до збільшення позитивної цінності споживача та власного капіталу [6]. Стратегії повинні бути включені до маркетингових досліджень та аналізу даних, щоб гарантувати, що маркетологи визначають споживачів з найбільшою потенційною цінністю. Тоді маркетологи повинні використовувати збір та аналіз даних для націлювання на цінні цільові аудиторії. Рекламні повідомлення мають бути простими, узгоджуватися з особистістю бренду та реагувати на негативні відгуки. Крім того, успішні програми лояльності пропонують компоненти досвіду, які забезпечують емоційну взаємодію. Однак програми повинні залишатися простими у використанні, щоб збільшити кількість учасників. Тривалі або складні процеси реєстрації

відлякують потенційних учасників лояльності. Однак важливо зауважити, що процес реєстрації повинен включати певну форму участі, щоб гарантувати, що споживач свідомо усвідомлює свою реєстрацію. Автоматичне зарахування споживачів до програм лояльності може призвести до незмінної поведінки, оскільки споживач, швидше за все, не знатиме про програму та її цінність [18].

Стратегії лояльності мають дві основні проблеми: тип винагороди та термін виплати винагороди. Типи винагород включають як прямі, так і непрямі, тоді як терміни винагороди включають негайні або відстрочені. Прямі винагороди сприяють вартісній пропозиції конкретного продукту, тоді як непрямі винагороди - це стимули, які не мають прямого відношення до конкретного продукту. Негайні винагороди - це ті, які надаються при кожній транзакції, тоді як відстрочені винагороди - це ті, що надаються за певну транзакцію чи відвідування [13, с.513].

Ці виміри стратегії лояльності слід розглядати поряд із залученням відносин компанії та споживача. Для ситуацій з високим рівнем участі прямі винагороди ефективніші за непрямі. Тут програми лояльності безпосередньо додають цінності та підвищують лояльність компанії. У ситуаціях з низьким рівнем участі негайні винагороди виявляються більш ефективними, ніж відстрочені винагороди. У цьому випадку програми лояльності додають непряму цінність для бренду, а програма лише підвищує лояльність компанії настільки, наскільки споживач вважає програму цінною. Таким чином, рівень участі відіграє важливу роль у структуруванні програми лояльності через шлях сприйняття цінностей [8, с.201]. Важливо зазначити, однак, що лояльність компанії може бути досягнута за допомогою лояльності програми, якщо споживачі вважають програму цінною та мотиваційною.

Стратегії лояльності зосереджуються навколо двох цілей: прагнення до збільшення доходів та/або зміцнення зв'язків з споживачами. Успішні

стратегії процвітають в обох. Щоб збільшити доходи, одночасно створюючи облігації споживачів, маркетологи повинні проаналізувати, які сегменти споживачів будуть найбільш прибутковими в обох вимірах. Зрештою, процес формування лояльності передбачає створення цінності для споживачів, а також отримання вигоди від цінності споживача (тобто позитивна цінність споживача). Фірми створюють цінність для своїх споживачів, коли очікувана вигода перевищує передбачувані витрати [2]. Хоча пропозиція фірми може містити багато бажаних атрибутів, ці атрибути є цінними лише в тому випадку, якщо споживач вважає, що отримає від цього вигоди.

Були проведені значні дослідження та академічні звіти щодо визначення стратегій, які генерують цінність. Підводячи підсумок, накопичення вартості формує лояльність клієнтів [46]. Дослідник Рубі Олівер пропонує п'ять конкретних критеріїв для накопичення вартості та формування лояльності у своєму виданні Журнал Маркетингу. Успішні стратегії лояльності включають:

1. перевагу товару;
2. значний сегмент споживачів, який визнає бажаний продукт;
3. товари або бренди, які сприйнятливі до почуття обожнювання або відданості;
4. продукти, які можуть бути вбудовані в певну соціальну мережу або «родину» споживачів;
5. корпоративна культура, яка заохочує лояльність та інвестує у розвиток спільноти брендів.

Філософія Альберт Г. Лафлі та Роджера Л. Мартіна підтверджує модель Річарда Олівера [46]. Альберт Лафлі та Роджер Мартін припускають, що стратегії лояльності слід починати з пропозиції продукту чи послуги, які мають початкову конкурентну перевагу і на якій можна будувати подальшу

кумулятивну перевагу. Дана модель зосереджена на важливості знайомства та послідовності у залученні бази лояльних споживачів. Кумулятивні стратегії переваг включають:

1. перевагу першочергових виробників у галузі;
2. розробку пропозицій для звичного споживання;
3. впровадження інновацій та розширення всередині бренду, щоб сприяти поінформованості про існуючу марку;
4. прості та чесні маркетингові комунікації.

Продукти та послуги мають бути диференційованими для досягнення початкової переваги, а рекламні повідомлення мають послідовно розміщувати диференційовані товари на ринку [41]. Ці стратегічні ініціативи спрямовують фірми до сукупної переваги з побічним продуктом у вигляді бази лояльних споживачів.

Програми лояльності мають на меті принести користь компаніям у довгостроковій перспективі, тому для досягнення успіху конкретна мета програми повинна бути ретельно визначена. Результати формування лояльності можна розділити на два типи: лояльність до компанії та лояльність до програми [22]. Лояльність до компанії відноситься до здатності залучати споживачів до певного бренду, тоді як лояльність до програми стимулює додаткові витрати через пропозиції програми, коли споживачі вже перебувають у готелі. Відмінності в цих результатах полягають у ступені залученості споживачів.

Існуючі дослідження приводять до висновку, що лояльність до програми схильна генерувати поведінку повторних візитів у готельні підприємства, тоді як лояльність до компанії, швидше за все, збільшить частку відвідувань та частку витрачених коштів [23]. Іншими словами, лояльність до програми впливає на споживачів, щоб вони частіше



відвідували готелі певного бренду і збільшували прибуток для певної готельної мережі. Лояльність до компанії впливає на гостей, які віддають перевагу конкретній готельній мережі перед її конкурентами, але цей показник не є сильним провісником поведінки споживачів. Лояльність до компанії більше схильна до сталості, так як, програма лояльності може бути легко продубльована конкурентами, і оскільки споживач лояльний до винагороди та економічної цінності, він може обрати для себе іншу програму лояльності.

Щоб змінити статус гостей від тих, які лояльні до програмі до тих, що лояльні готельній мережі, маркетологи повинні застосовувати стратегії сегментації в рамках стратегії лояльності [29]. Розуміння демографічних факторів, елементів поведінки та відмінностей у уподобаннях дозволяє маркетологам викривати загальні мотиватори та заробляти на них. Методи сегментації також повинні враховувати частоту відвідувань гостей готельних підприємств. Потрібно заохочувати високочастотних споживачів користуватись більшою кількістю послуг, що пропонує готель, а низькочастотних збільшувати відвідування. Неспроможність орієнтуватися на різні сегменти споживачів може знизити прибуток, "надіславши пропозиції тим, хто все одно придбав би товар". Крім того, нерелевантні та безцінні пропозиції можуть спонукати споживачів припинити членство в програмі, що призведе до втрати майбутніх доходів компанії [24].

Існуючі дослідження часто аналізують успішність програм лояльності виключно на основі економічної цінності, що надається споживачам [4]. Однак ефективність програми лояльності можна класифікувати за трьома типами переваг: утилітарною, гедонічною та символічною.

Утилітарні вигоди - це економічна цінність або грошові винагороди, які споживачі отримують за лояльну поведінку. Фінансова економія та зручність, наприклад, служать основними утилітарними мотиваторами для початкового

членства у програмі лояльності. Гедонічні та символічні переваги стосуються немонетарних винагород. Програми лояльності є найбільш успішними, коли ці переваги надаються споживачам. Гедонічні переваги включають переваги, які впливають з емоцій, досвіду та розваг. Символічні переваги полягають у підвищенні самооцінки, вираженні особистості та суспільному схваленні [28]. Отже, ці переваги впливають на конфіденційність клієнтів і дозволяють особисто ідентифікуватись з брендом. Дослідження показують, що споживачі відчують більшу «любов до бренду», або особисту прихильність та лояльність, коли компанія надає гедонічні та символічні переваги, на відміну від суто утилітарних переваг. Таким чином, програми лояльності, які пропонують досвід, особисте вираження та соціальні переваги, є найбільш успішними у створенні лояльності споживачів.

Ефективність програми лояльності також аналізується з точки зору різних типів лояльності, зокрема афективної та конативної лояльності [12]. Емпіричне дослідження, проведене професорами Александром Гомесом, Дамомініком Арранцем та Едвіном Кілланом, показує, що учасники програми лояльності відчують більшу поведінкову лояльність до компанії та менш схильні купувати у конкурентів у порівнянні з гостями, які не є учасниками програми лояльності. Поведінкова/конативна лояльність безпосередньо пов'язана з утилітарними вигодами, оскільки при повторних візитах у готель поведінка пов'язана з економією коштів та вигодами зручності. Крім того, учасники лояльності відчують більшу афективну лояльність, включаючи позитивне ставлення, задоволення, довіру та прихильність до компанії, ніж ті гості, які не є учасниками програми лояльності. Висновки показують, що надання гедонічних та символічних благ є найбільш ефективним у створенні афективної лояльності поєднання гедонічних, символічних та утилітарних переваг, однак, призводить до оптимальної ефективності програми лояльності та заохочує до лояльності [20].

В цілому успіх чи невдача програми лояльності залежать від таких факторів: терміни винагороди, легкість і зручність, грошова вартість, прагнення до досягнення винагороди, діапазон вибору винагороди та організація збору даних. Результати наявних висновків показують, що якщо у програми лояльності переважають більшість з цих факторів, програма буде ефективною у формуванні лояльності [15]. Крім того, було доведено, що учасники програми лояльності ігнорують негативні оцінки компанії через конкуренцію та отримують краще уявлення про якість та вартість товарів та послуг. Позитивне значення компанії та сприйняття якості забезпечуються довгостроковими перевагами програм лояльності.

Отже, усі учасники готельного ринку мають потреби, бажання та вимоги і, відповідно, індивідуальні очікування. Основне завдання для керівників міжнародних готельних мереж це вивчення всіх очікувань, вимог та потреб з боку споживачів та вирішення за допомогою яких методів можна відповідати цим запитам задля того, щоб в довгостроковій перспективі підтримувати якість надання послуг та підвищувати лояльність гостей. Після задоволення базових потреб споживача, керівники готельних підприємств мають зосередитись на задоволенні індивідуальних потреб, бо саме це найбільше впливає на ріст та розвиток ринку. Визначивши та задовольнивши потреби гостей, готельєри можуть чинити значний вплив на рішення гостей у придбанні послуг. В кінцевому результаті це впливає на збільшення загальних результатів продаж та збільшення частки ринку. Неможливо переоцінити роль міжнародних готельних програм лояльності у даному процесі, адже саме за їхньою допомогою збирається та систематизується вся інформація про гостей готелю, контролюється рівень якості надання послуг та покращувати його. Саме за допомогою програм лояльності готелі вибудовують лояльні відносини зі споживачами готельних послуг.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «HILTON»

#### 2.1. Моніторинг міжнародної програми лояльності готельної мережі

Готельна мережа Hilton Hotels&Resorts була заснована у 1919 році Конрадом Хілтоном з відкриттям першого готелю Моблі у штаті Техас, у США. Перед покупкою готелю Конрад ретельно збирав про нього всі можливі відомості: він міг годинами сидіти в фойє і стежити, що подобається і не подобається гостям, в зрозумілому йому одному порядку оглядати номери, а також спілкувався з мешканцями готелю. Коли готель в кінці кінців став частиною компанії, Хілтон знав про нього більше, ніж персонал.

Після покупки підприємець в першу чергу змінив підхід до роботи закладу. Він став ретельно продумувати кожну деталь. Перші зміни були зроблені в фойє готелю: на думку Хілтона, його площа використовувалася недостатньо ефективно. Вільне місце зайняли спеціальні вітрини, де стали продавати газети, мильні принадлежности і багато інших товарів, які могли б знадобитися гостям. Надалі у закладів бренду з'явилася торговельна мережа - Hilton Country Store. Крім того, Хілтон збільшив число спальних місць, що також позитивно вплинуло на прибуток. Вартість ночі в готелі Конрада становила від \$ 1 до \$ 2,5.

Незабаром Хілтону стало зрозуміло, що він знайшов справу свого життя, і це відбилося на зростанні його бізнесу. До 1929 року у компанії було вже десять готелів, причому якщо перші три з них були перекуплені, то четвертий підприємець побудував сам. Це був перший готель, названий на честь засновника мережі - Dallas Hilton, - фешенебельний заклад, де зупинялися в основному власники нафтових родовищ.

У тому самому 1929 році Конраду Хілтону запропонували проект готелю, який повинен був стати одним з найдорожчих в Америці, з

бюджетом близько \$ 1,7 млн. Проте плани не збулися: незабаром стався обвал фондової біржі і почалася Велика депресія. Підприємець, який не чекав кризи, зустрів ці події з невиплаченими кредитом. Хілтону нічим було платити своїм співробітникам, вони жили в готелі і продовжували працювати тільки тому, що Конрад обіцяв виправити ситуацію.

Але банки не чекають, і незабаром бізнес Хілтона перейшов в інші руки. Нові господарі, які не дуже розбиралися в цій сфері, звернулися до Конрада за допомогою - колишнього господаря призначили керуючим мережею. Повернутися в бізнес Хілтону допоміг щасливий випадок: в 1934 році знайомий банкір запропонував йому вкласти гроші в вигідну справу, пов'язану з нафтовими родовищами. Конрад після деяких сумнівів зважився на інвестиції і отримав прибуток, якого було достатньо, щоб повернути собі три готелі. Є й інша версія подій, за якою Конрад для цього взяв кредит. Хілтон почав відновлювати свою імперію. Тоді ж з'являється нововведення, яке в майбутньому стане галузевим стандартом, - зіркова система визначення фешенебельності готелю. За легендою, на ідею Конрада наштовхнула система оцінки коньяку.

В кінці 1930-х Хілтон став відкривати нові заклади в інших штатах. Головними його цілями стали Каліфорнія і Нью-Йорк. У 1942 році компанія офіційно переїздить до Лос-Анджелеса, а через два роки стає публічною. У 1949 році відбулася подія, яке, на думку Конрада, змінило мережу його готелів назавжди: він придбав міжнародний готель Waldorf Astoria, в якому зупинялися відомі дипломати, президенти і телезірки. Отримати контроль над таким закладом означало стати брендом.

Хілтон почав просувати компанію в притаманній йому манері - звертати увагу на деталі. Він збирав інформацію про вимоги відомих людей і забезпечував їм всі можливі зручності. Вперше цей підхід був випробуваний в 1930-х роках, коли в готелі Hilton зупинився президент США Герберт Гувер, який любив м'ятні льодяники, - їх і подали йому в номер. Надалі різні бонуси від компанії отримували кінозірки та інші відомі люди. Зрозуміло,

вони із задоволенням зупинялися в Hilton, а це, в свою чергу, приваблювало тисячі клієнтів, які мріяли зустрітися зі своїми кумирами. До речі, саме в Waldorf Astoria була введена практика цілодобового обслуговування номерів.

В кінці 1940-х мережі готелів стало тісно в одній країні, і Конрад почав міжнародну експансію. Першим містом за межами США, де з'явився готель Hilton, стала столиця Пуерто-Ріко. Конрад Хілтон вважав за краще купувати готелі, які, незважаючи на вигідне розташування, були збитковими, після чого швидко перетворював їх в прибуткові. Самостійно компанія будувала готелі набагато рідше. У цьому випадку визначальним було місце розташування закладу і його перспективи.

Зростання компанії багато в чому було обумовлено найважливішим правилом мережі - орієнтацією на гостя. Конрад знав, що найбільше постояльцям потрібен хороший сервіс і сучасний підхід і забезпечував їм це в будь-якій країні світу. У книзі «Будьте моїм гостем» Хілтон підкреслює, що надзвичайно важливо, щоб будь-яка людина, що вибрала готель Hilton, - багатий він чи бідний, відомий чи ні - відчував себе в ньому бажаним гостем. Варто зазначити, що не всі нововведення в своїх готелях придумував сам Конрад - часто йому допомагали в цьому гості. Крім того, часом він купував готельні мережі з інноваціями і впроваджував ефективні практики в своїй компанії.

У 1947 році в готелі The Roosevelt Hilton вперше за історію готельного бізнесу в номерах з'явилися телевізори. Надалі їх наявність стане стандартною практикою, але в той час це був відмінний спосіб виділитися і привернути нових клієнтів.

В кінці 1940-х в мережі готелів був введений в меню коктейль «Маргарита», а трохи пізніше - «Піна Колада». Є легенда, що «Маргариту» спробував на вечірці один із синів Конрада, і смак йому настільки сподобався, що він поспішив використовувати його в готельному бізнесі батька. За іншою версією, коктейль створив бармен одного з готелів мережі

Hilton. Так чи інакше, саме завдяки Hilton напій набув широкого поширення. Історія «Піна Колади» також рясніє різноманітними легендами, але тут більшість джерел сходиться на думці, що його в 1954 році створив Рамон Барреро, який працював в готелі Carribbean Hilton. Після цього коктейль, як і «Маргарита», увійшов в меню закладів компанії по всьому світу.

На початку 1950-х Хілтон продовжив зростання кількості готелів в своїй імперії. В цей час в світі відкрилося кілька готелів бренду. Перший європейський готель Hilton був відкритий в Іспанії і отримав назву Hilton Castellana. Незабаром весь світ вразила нова угода Конрада: за величезну на той час суму в \$ 111 млн було придбано готельну мережа Statler Hotels. З тих пір багато видань в США стали називати Конрада не інакше, як готельним магнатом.

У 1958 році Хілтон звернув увагу, що його постояльці змушені рано виїжджати з готелю, щоб встигнути в аеропорт на рейс. Таким чином, у підприємця з'явився новий план - будувати готелі в аеропорту. У 1959 році з'являється перший заклад цього типу у Сан-Франциско - Hilton Airport Hotel. В цьому ж році Конрад починає просування свого бренду в Африці. Перший готель компанії з'явився в Каїрі і отримав назву Nile Hilton. Надалі бренд зміцниться на цьому континенті. На початку 1960-х кількість готелів становило близько ста, при цьому тільки половина з них перебувала в США. Щоб спростити управління настільки глобальною мережею, Конрад створив дочірню компанію Hilton International Group, яка контролювала розвиток бренду за кордоном. Її очолив один із синів Конрада.

В середині 1960-х новою ідеєю Конрада Хілтона став франчайзинг. Підприємець відмінно розумів, що його прізвище - відомий міжнародний бренд і на ній можна заробляти. Вартість франшизи і донині становить \$ 5 млн. Цим напрямком займається дочірня компанія Hilton Inn. Варто відзначити, що придбати франшизу досить складно не тільки через ціни, а й тому, що Hilton Hotels&Resorts досить жорстко відбирають відповідні заклади. У разі порушення будь-якої умови франшизи підприємець може

попрощатися зі словом Hilton в назві готелю. У 1965 році починає свій шлях новий напрямок бренду - Hilton Lady. Концепцією цієї лінії готелів було забезпечення зручностей виключно для жінок. Варто відзначити, що це було перше в світі такого роду напрямки готелів.

У 1969 році стартувало напрямки DoubleTree by Hilton, куди увійшли готелі вищого класу, які придбали франшизу бренду, а також кілька готелів з власності компанії.

На початку 1970-х років імперія Хілтона приступає до масштабної інтеграції в Лас-Вегас. Як завжди, тут не обійшлося без інновацій. Конрад вирішив поєднати готелі і гральні будинки. Логіка була проста: нехай гравці зупиняються прямо в гральному будинку і поєднують приємне з корисним. В цей час Hilton Hotels Corporation купує два готелі: Flamingo Hotel і Las-Vegas International, їх вартість склала \$ 112 млн. Слід зазначити, що багато хто оцінив таку перспективу скептично, але незабаром були змушені змінити свою думку, побачивши зростання споживачів мережі. Надалі ці заклади стали одними з найпопулярніших, забезпечуючи стабільний дохід навіть в кризові часи.

У 1973 році компанія Hilton Hotels&Resorts вводить надзвичайно важливу інновацію, яка серйозно вплинула на галузь в цілому, - в експлуатації з'являється довідкова система Hilton. Незважаючи на неоригінальну назву, вона була першою в своєму роді. Деякий час система працювала нестабільно, але через кілька модифікацій стала досить ефективною і почала користуватися популярністю серед гостей. З її допомогою будь-який бажаючий міг отримати інформацію про наявність вільних кімнат, забронювати номер і авіаквиток. У 1999 року вона була замінена на більш сучасну Central Reservation System.

У 1974 році в номерах Hilton Hong-Kong вперше з'являються міні-бари. Надалі практику цього готелю переймуть інші готелі мережі, а після вона стане галузевим стандартом.



У 1982 році в пам'ять про Конрада з'явився напрям компанії, в який входять тільки готелі класу люкс - Conrad International Hotels. Перший готель цієї компанії з'явився в 1985 році в Австралії. Надалі готелі бренду відкрилися в Туреччині, Нової Зеландії та Китаї.

У 1990 році почала свою історію ще одна дочірня компанія - The Hilton Gardens Inn, мережа готелів середньої цінової категорії. Цей напрямок було задумано в 1986 році і мав включати 25 готелів, але через економічні проблем було створено лише чотири. Пізніше вони були об'єднані в один бренд, в якому до 2015 року стало 625 готелів по всьому світу.

У 1995 році почав свою роботу офіційний сайт конгломерату. Незабаром тут з'явилася функція онлайн-замовлення номера, а також вся необхідна довідкова інформація. Разом з цим в середині 1990-х впровадили ще одне важливе нововведення: в готельних номерах бренду з'явилися замки, автоматично закриваються самі. Таким чином, компанія продовжила свій курс, спрямований на поступове впровадження технічних інновацій.

У 2002 році відбулася важлива подія: Hilton Corporation разом з Accor і Six Continents ініціювали запуск глобальної системи для онлайн-бронювання - WorldRes.

У 2007 році одночасно з переходом конгломерату до Blackstone Group змінився і голова компанії. Ним став Крістофер Насетта. Варто зазначити, що на момент покупки бренд переживав черговий занепад, маючи борг в розмірі \$ 7 млрд. Перші спроби виправити становище не привели до очікуваного ефекту, і до 2010 року борг становив уже \$ 20 млрд. У підсумку Blackstone довелося домовлятися з банками про реструктуризацію боргу, після чого інвестувати в мережу близько \$ 800 млн., у 2011 році борг компанії становив уже \$ 16 млрд.

У 2013 році з'явилася інформація про те, що компанія вийде на IPO. Керівництво не збентежив борг бренду, який був рефінансований до \$ 13 млрд. У підсумку IPO компанії стало одним з найуспішніших в сфері

готельного бізнесу, принісши Hilton Worldwide \$ 2,35 млрд при оцінці в \$ 19,7 млрд. У цьому ж році виручка бренду склала рекордні \$ 8 млрд.

На даний момент готельна мережа включає в себе 18 брендів готелів: Conrad Hotels & Resorts, Canopy by Hilton, Curio – A Collection by Hilton, Hilton Hotels & Resorts, DoubleTree by Hilton, Embassy Suites Hotels, Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton, Hilton Grand Vacations, LXR Hotels and Resorts by Hilton, Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Signia by Hilton, Tru by Hilton, Tapestry Collection by Hilton, Tempo by Hilton та Motto by Hilton. На даний момент функціонує більше 6 тисяч готелів, які розташовані у 118 країнах світу (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

**Портфель брендів готельної мережі Hilton станом на 31 грудня 2020 року**

Назва бренду	Категорія	Кількість готелів	Кількість країн	Кількість номерів	Частка, %
Waldorf Astoria Hotels & Resorts	Люкс	33	15	10 018	1.0%
LXR Hotels and Resorts by Hilton	Люкс	4	4	693	0.1%
Conrad Hotels & Resorts	Люкс	39	21	13 057	1.3%
Canopy by Hilton	Верхній високий рівень	27	6	4489	0.4%
Signia by Hilton	Верхній високий рівень	-	-	-	-%
Hilton Hotels & Resorts	Верхній високий рівень	580	93	214 788	21.1%
Curio – A Collection by Hilton	Верхній високий рівень	96	27	17 518	1.7%
DoubleTree by Hilton	Висококласний	616	48	141 364	13.9%
Tapestry Collection by Hilton	Висококласний	46	4	5 757	0.6%

## Продовження таблиці 2.1

Назва бренду	Назва бренду	Кількість готелів	Кількість країн	Кількість номерів	Частка, %
Embassy Suites Hotels	Верхній високий рівень	258	5	59 795	5.9%
Tempo by Hilton	Висококласний	-	-	-	-%
Motto by Hilton	Верхній середній клас	1	1	245	0.0%
Hilton Garden Inn	Висококласний	899	50	131 574	12.9%
Hampton by Hilton	Верхній середній клас	2 661	31	282 646	27.7%
Tru by Hilton	Середній	178	2	17 403	1.7%
Homewood Suites by Hilton	Висококласний	511	4	58 228	5.7%
Home2 Suites by Hilton	Верхній середній клас	463	2	48 757	4.8%
Hilton Grand Vacations	Таймшер	56	6	9 030	0.9%

складено автором на основі [35,36]

Клас із найбільшою кількістю готелів (3 125 готелі) у мережі Hilton виявився «верхній середній клас», а клас із найбільшою кількістю номерів (336 923 номери) – «високий клас». До найбільш розповсюдженого класу готелів мережі Hilton за географією відноситься «верхній високий рівень».

Програма лояльності Hilton Honors була заснована у 1987 році. Програма розпочалася як початкова акція "Миттєва перемога", пов'язана зі спонсорством Олімпійської команди США, вшановуючи олімпійців минулого та сьогодення [35].

У 1995 році Hilton Honors та American Express оголосили про співробітництво. Це був перший досвід для готельної мережі, коли вони співпрацювали з корпорацією з надання фінансових послуг. Власники кредитних карток American Express могли отримувати бонусні бали за щоденні покупки та використовувати їх при проживанні у готелях, які належать до мережі Hilton Hotels&Resorts.

Зараз програма лояльності налічує більше 52 мільйонів учасників по всьому світу.

Hilton Honors складається з чотирьох рівнів членства - від учасника ( Member) до діаманта (Diamond). Чим вищий статус, тим більше переваг можна отримати, перебуваючи в готелях Hilton Hotels&Resorts.

При реєстрації як учасник програми лояльності Hilton Honors, гість одразу має право на пільги. Виконуючи щорічні вимоги, споживачі отримують право на отримання вищого статусу та ще більших переваг.

Переваги на рівні учасника ( Member) :

1.можливість отримати 10 балів за кожен витрачений долар під час проживання у більшості готелів ( за проживання у готелях, які належать брендам Tru і Home2 гості заробляють 5 балів за 1 витрачений долар);

2.знижка на вартість номера;

3.можливість заробляти бонусні бали Hilton Honors;

4.відсутність курортного збору при оплаті проживання балами;

5.безкоштовний стандартний Wi-Fi;

6.пізній виїзд;

7.можливість цифрового поселення через додаток та вибору номеру;

8.безкоштовне перебування для другого гостя: безкоштовне перебування (що відповідає умовам програми) гостя в номері учасника в готелях з діючими додатковими зборами за проживання двох осіб у номері дана привілей виключає перебування в готелі, якщо тариф включає додаткові послуги (наприклад, харчування, заходи, паркування), спеціальні тарифи (наприклад, тарифи на пакети послуг; тарифи, що включають проживання та сніданок) або податки, які розраховані на людину або за номер.

Срібний статус ( Silver) є найнижчим елітним рівнем у програмі Hilton Honors. Одним із способів отримання цього статусу є 4 перебування або 10 ночей у готелях, який належать мережі, або накопичення 25 000 базових балів ( 2 перебування або 5 ночей, або 12 500 базових балів у 2021 році).

Інший спосіб отримати цей статус - це мати картку American Express Hilton Honors. Картка надає безкоштовний статус "Срібло" її власникам.

Як учасник програми лояльності Silver, гість отримує всі переваги для учасників, плюс додаткові переваги рівня Silver, серед яких:

1. можливість отримати 12 балів за кожен витрачений долар під час проживання у більшості готелів ( за проживання у готелях, які належать брендам Tru і Home2 гості заробляють 6 балів за 1 витрачений долар);

2.5-та ніч безкоштовно: При перебуванні в готелі по програмі Standard Room Rewards протягом п'яти або більше ночей кожна п'ята ніч надається безкоштовно. Учасники можуть використовувати винагороду у вигляді п'ятої безкоштовної ночі необмежену кількість разів щорічно. Діє тільки щодо п'яти ночей поспіль, проведених в рамках одного перебування тільки за рахунок накопичених балів в рамках програми Standard Room Reward в одному готелі, до 20 ночей, при підтвердженні під час бронювання. За одне перебування може бути нараховано не більше чотирьох безкоштовних ночей. Якщо учасник відмовився від безкоштовної ночі, скасував бронювання або виписка сталася до п'ятої ночі, безкоштовна ніч анулюється і не компенсується у вигляді грошових коштів, бонусних балів і винагород. При наданні винагороди у вигляді п'ятої безкоштовної ночі у відповідних критеріям учасників програми буде списуватися по 0 балів за кожну п'яту, десятю, п'ятнадцяту і двадцяту ніч перебування відповідно. Всі інші ночі перебування будуть оплачуватися за відповідною повною ціною програми Standard Room Rewards. Стандартний номер визначається кожним готелем окремо за умови наявності в готелях-учасниках, що входять в портфолію брендів Hilton. Застосовується виключно для проживання за рахунок накопичених балів в рамках програми Standard Room Reward; не для оплачуваної перебування або перебування в рамках програми «Бонусні бали і гроші». Чи не застосовується, якщо перебування заброньовано як проживання за рахунок накопичених балів, в рамках пакету послуг або рекламної акції, які пропонуються Hilton або його партнерами;

3. надання 2 безкоштовних пляшок води на весь час перебування;
4. право на перенесення на наступний рік кількості відповідних критеріям ночей, що перевищують необхідну кількість для підтримки їх елітного статусу на кінець календарного року (31 грудня).

Для отримання статусу Gold учасники програми лояльності повинні накопичити 20 перебування або 40 ночей у готелях, який належать мережі, або накопичення 75 000 базових балів ( 10 перебування або 20 ночей, або 37 500 базових балів у 2021 році). Гості, що мають статус Gold отримують усі пільги на рівні учасника та Silver, плюс додаткові переваги:

1. можливість отримати 18 балів за кожен витрачений долар під час проживання у більшості готелів ( за проживання у готелях, які належать брендам Tru і Home2 гості заробляють 9 балів за 1 витрачений долар);
2. підвищення категорії до номера на представницькому рівні (залежно від наявності);
3. безкоштовний сніданок у всіх готелях.

Одним із способів отримання статусу Diamond є 30 перебувань або 60 ночей у готелях, який належать мережі, або накопичення 60 000 базових балів ( 15 перебування або 30 ночей, або накопичення 30 000 базових балів у 2021 році).

На додаток до всіх пільг на рівні Учасника, Срібла та Золота, учасники Diamond отримують наступне:

1. можливість отримати 20 балів за кожен витрачений долар під час проживання у більшості готелів ( за проживання у готелях, які належать брендам Tru і Home2 гості заробляють 10 балів за 1 витрачений долар);
2. підвищення категорії номера для учасників Hilton Honors зі статусом Diamond може включати підвищення категорії до люксів, напівлюксів, стандартних люксів і люксів з однією спальнею. Підвищення категорії номера не включає люкси бізнес-класу, вілли і спеціалізовані номери / поверхи / корпуси і залишається на розсуд готелю. Будь-яке підвищення категорії номера проводиться за наявності вільних номерів на весь період

перебування, що визначається під час прибуття. Підвищення категорії може бути надано одному учаснику тільки на один номер, незалежно від додаткових номерів, які може придбати учасник під час або після бронювання;

3. доступ до представницького лаунжу;

4. продовження статусу Diamond : учасники, які відповідають критеріям можуть отримати одноразову можливість продовжити свій статус категорії Diamond при його непідтвердженні кількістю перебувань / ночей / базових балів;

5. 48-годинна гарантія на номер.

У учасників програми лояльності є можливість отримати статус довічного діаманта ( Lifetime Diamond). Статус Lifetime Diamond буде присвоюватися окремим учасникам програми Hilton Honors, які мали статус Diamond протягом не менше 10 років (не обов'язково підряд) і в сукупності провели в готелях Hilton Hotels&Resorts не менше 1 000 оплачених і / або бонусних ночей або які мали статус Diamond протягом не менше 10 років (не обов'язково підряд) і заробили не менше 2 мільйонів базових балів за весь термін своєї участі в програмі у відповідності зі стандартними умовами та положеннями програми Hilton Honors. Після присвоєння статусу застосовуються стандартні умови та положення Hilton Honors. Довічний статус Diamond присвоюється на розсуд Hilton Honors Worldwide, LLC. Його дія може бути припинено або змінено без попередження або компенсації на розсуд адміністрації Hilton Honors [34].

Отже, програма лояльності Hilton Honors розповсюджується на всі бренди, якими керує корпорація Hilton Hotels&Resorts та налічує 4 рівні членства, серед яких: Member, Silver, Gold, Diamond та як додатковий бонус за лояльність статус Lifetime Diamond. Програма є важливим аспектом бізнесу та значною мірою впливає на популярність готельної мережі серед споживачів, що значною мірою впливає на рівень прибутку готельної мережі. Щоб програма лояльності була привабливою та залишалася

конкурентоспроможною на ринку готельних послуг, вносяться часті зміни та доповнення до програма для подальшого стимулювання активної лояльності до всіх 18 брендів по всьому світу.

## **2.2. Аналіз ефективності міжнародної програми лояльності готельної мережі (Оцінка економічних та організаційних передумов розвитку міжнародної програми лояльності)**

Hilton Honors-це відзначена нагородами програма лояльності гостей, яка підтримує портфоліо брендів у керованих, франчайзингових, власних та переданих у оренду готелів та курортів. Програма породжує стабільний бізнес, винагороджуючи гостей балами за кожне перебування в готелях, за які потім можна викупити безкоштовні ночі, інші товари та послуги. Учасники програми лояльності також можуть використовувати бали, зароблені для здійснення операцій з майже 70 партнерами, включаючи авіакомпанії, компанії, що займаються прокатом автомобілів, кредитних карт провайдерів, Amazon.com, Lyft та інших. Програма передбачає цільовий маркетинг, рекламні акції та індивідуальний підхід до більш ніж 112 мільйонів учасників програми лояльності. Приналежність до програми лояльності заохочує учасників виділяти більше коштів, виділених на подорожі, на проживання в готелях, які належать до мережі Hilton Hotels&Resorts. Відсоток витрат на подорожі, які Hilton Hotels&Resorts отримує від учасників програми лояльності, зростає у міру їх переміщення до вищих рівні програми. Програма фінансується за рахунок внесків із відповідних доходів, отриманих компанією від учасників програми лояльності Hilton Honors та зібраних з готелів та курортів. Ці кошти спрямовуються на відшкодування готелям та партнерам Hilton Honors безкоштовних ночей, які викупувають учасники за рахунок балів, оплату адміністративних витрат та маркетингових ініціатив для підтримання програми.



Для подальшого аналізу діяльності готельної мережі Hilton Hotels&Resorts звернемося до таких показників, як завантаженість (Occupancy), ADR (показника середньої ціни за номер) та RevPar (показника виручки номерного фонду за один номер).

Завантаженість являє собою кількість проданих номерів, поділену на загальну кількість номерів доступних у готелі або групи готелів на певний період. Завантаженість вимірює використання наявних місць у готелі. Управління використовує цей показник, щоб оцінити попит у конкретному готелі або групі готелів за певний період. Рівень завантаженості також допомагає керівництву визначити рівні ціни ADR, оскільки попит на готельні номери зростає або зменшується.

Таблиця 2.2

### Аналіз динаміки рівня завантаження готельної мережі Hilton за 2012–2020 рр.

Рік	Рівень завантаження, %	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту, %	
		Дц	Дб	Трц	Трб	Тпрц	Тпрб
2012	71,10	...	0,00	...	1,00	...	0,00
2013	72,30	1,20	1,20	1,02	1,02	1,69	1,69
2014	74,60	2,30	3,50	1,03	1,05	3,18	4,92
2015	75,40	0,80	4,30	1,01	1,06	1,07	6,05
2016	75,00	-0,40	3,90	0,99	1,05	-0,53	5,49
2017	75,50	0,50	4,40	1,01	1,06	0,67	6,19
2018	75,80	0,30	4,70	1,00	1,07	0,40	6,61
2019	76,20	0,40	5,10	1,00	1,07	0,01	7,18
2020	49,10	-27,10	-22,00	0,64	0,69	-0,36	-30,94

складено автором на основі [34,35,36]

Рівень завантаження практично кожний рік зростає за винятком 2016 та 2020 років. Найбільший темп росту за досліджуваний період порівняно з базисним роком спостерігався у 2018 і 2019 роках і становив 1,07 рази.

Найбільший темп приросту спостерігався у 2014 р. і порівняно з 2013 р. становив 3,18%. У зв'язку з кризою, спричиненою епідемією Covid-19 рівень завантаження у 2020 році знизився за всіма показниками (таблиця 2.2).

ADR являє собою дохід від готельних номерів, поділений на загальну кількість проданих номерів за певний період. ADR вимірює середнє значення ціни номеру, досягнутої готелем, тенденції ADR надають корисну інформацію щодо середовища ціноутворення та природи клієнтської бази готелю або групи готелів. ADR є широко використовуваним показником ефективності в промисловості, і керівництво використовує цей показник для оцінки рівня ціноутворення, які компанія може генерувати за типом клієнта, так як зміна цін, нарахованих клієнтам, мають різний вплив на загальний рівень доходу та додаткову прибутковість.

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки показника середньої ціни за номер (ADR) готельної мережі Hilton за 2012–2020 рр.**

Рік	ADR, дол США	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту, %	
		Δц	Δб	Трц	Трб	Тпрц	Тпрб
2012	131,35	...	0,00	...	1,00	...	0,00
2013	136,49	5,14	5,14	1,04	1,04	3,91	3,91
2014	141,52	5,03	10,17	1,04	1,08	3,69	7,74
2015	141,19	-0,33	9,84	1,00	1,07	-0,23	7,49
2016	143,63	2,44	12,28	1,02	1,09	1,73	9,35
2017	144,78	1,15	13,43	1,01	1,10	0,80	10,22
2018	147,22	2,44	15,87	1,02	1,12	1,69	12,08
2019	148,65	1,43	17,30	1,01	1,13	0,97	13,17
2020	149,10	0,45	17,75	1,00	1,14	0,30	13,51

складено автором на основі [34,35,36]

У період з 2012 по 2019 рік середня ціна за номер в середньому збільшувалась на 2,45. У 2020 році цей показник виріс лише на 0,45, що може бути пов'язано зі зменшення рівня завантаженості готелів (таблиця 2.3).

RevPAR розраховується шляхом ділення доходу від готельних номерів на загальну кількість номерів, доступних гостям за певний період. Керівництво вважає RevPAR вагомим показником ефективності діяльності компанії, оскільки він надає корельовану метрику завантаженості і середньої ціни, а також показує ключові чинники діяльності готелю або групи готелів.

Таблиця 2.4

**Аналіз динаміки показника виручки номерного фонду за один номер  
(RevPAR) готельної мережі Hilton за 2012–2020 рр.**

Рік	RevPar, дол США	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту, %	
		Δц	Δб	Трц	Трб	Тпрц	Тпрб
2012	93,38	...	0,00	...	1,00	...	0,00
2013	98,65	5,27	5,27	1,06	1,06	5,64	5,64
2014	105,63	6,98	12,25	1,07	1,13	7,08	13,12
2015	106,51	0,88	13,13	1,01	1,14	0,83	14,06
2016	107,65	1,14	14,27	1,01	1,15	1,07	15,28
2017	109,27	1,62	15,89	1,02	1,17	1,50	17,02
2018	111,61	2,34	18,23	1,02	1,20	2,14	19,52
2019	113,76	2,15	20,38	1,02	1,22	1,93	21,82
2020	115,34	1,58	21,96	1,01	1,24	1,39	23,52

складено автором на основі [34,35,36]

Аналізуючи таблицю 2.4, можна зробити висновок, що за період з 2012 по 2020 рік даний показник збільшився на 21,96 та навіть суттєве зниження завантаженості у 2020 році не суттєво вплинуло на динаміку показника.

Розглянемо динаміку кількості номерного фонду готельної мережі Hilton Hotels&Resorts за 2012–2020 рр. (таблиця 2.5). Аналізуючи табл. 6, бачимо, що в 2020 р. порівняно з 2012 р. кількість номерного фонду готелів мережі Hilton Hotels&Resorts збільшилася на 384 231 номер. Тільки у 2016 р. спостерігалось зниження номерного фонду (-19 778 готельних номерів). Найбільший темп росту за досліджуваний період порівняно з базисним роком спостерігався у 2020 році і становив 1,61 рази. Найбільший темп приросту спостерігався у 2017 р. порівняно з 2016 р. і становив 12,89%.

Найбільший темп приросту за досліджуваний період порівняно з базисним роком також спостерігався у 2020 році і становив 60, 88%. Криза готельного бізнесу, спричинена вірусом Covid-19 не призвела негативного впливу на даний показник .

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки кількості номерного фонду готельної мережі Hilton за 2012–2020 рр.**

Рік	Кількість готельних номерів, од	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту, %	
		Δц	Δб	Трц	Трб	Тпрц	Тпрб
2012	631131	...		...		...	1,00
2013	678630	47499	47499	1,08	1,08	7,53	7,53
2014	715062	36432	83931	1,05	1,13	5,37	13,30
2015	758502	43440	127371	1,06	1,20	6,07	20,18
2016	738724	-19778	107593	0,97	1,17	-2,61	17,05
2017	833909	95185	202778	1,13	1,32	12,89	32,13
2018	912960	79051	281829	1,09	1,45	9,48	44,65
2019	958745	45785	327614	1,05	1,52	5,02	51,91
2020	1015362	56617	384231	1,06	1,61	5,91	60,88

складено автором на основі [34,35,36]

Звіт про прибутки і збитки — одна з основних форм бухгалтерської звітності (форма № 2), яка характеризує фінансові результати діяльності організації за звітний період і містить дані про доходи, витрати і фінансові результати в сумі наростаючим підсумком з початку року до звітної дати (таблиця 2.6).

У формі № 2 відображається величина балансового прибутку або збитку і окремі складові цього показника:

- прибуток / збитки від реалізації продукції;
- операційні доходи і витрати (позитивні і негативні курсові різниці);
- доходи і витрати від іншої позареалізаційної діяльності (штрафи, безнадійні борги);

Також представлені:

- витрати підприємства на виробництво реалізованої продукції за повною або виробничою вартості;
- сума податку на прибуток, відкладені податкові зобов'язання, активи та постійні податкові зобов'язання (активи);
- чистий прибуток.

Таблиця 2.6

**Зведений звіт про прибутки і збитки за 2018-2020 рр.  
(у мільйонах доларів США, за винятком даних за акцію)**

Рік	2020	2019	2018
<b>Прибутки</b>			
Франчайзинг і ліцензійні збори	945	1681	1530
Базові та інші управлінські збори	123	332	321
Стимулюючі збори за управління	38	230	235
Власні та орендовані готелі	421	1422	1484
Інші надходження	73	101	98
Інші надходження від нерухомості, що управляється, та франчайзингу	2707	5686	5238
<b>Загальний дохід</b>	<b>4307</b>	<b>9452</b>	<b>8906</b>
<b>Витрати</b>			
Власні та орендовані готелі	620	1254	1332
Амортизація	331	346	325
Загальні та адміністративні	311	442	443
Витрати на реорганізацію	41	0	0
Збитки від знецінення	258	0	0
Інші витрати	60	72	51
Інші витрати від нерухомості, що управляється, та франчайзингу	3104	5763	5323
<b>Загальні витрати</b>	<b>4725</b>	<b>7876</b>	<b>5323</b>
<b>Операційний дохід (збиток)</b>	<b>-418</b>	<b>1657</b>	<b>1432</b>

Продовження таблиці 2.6

Рік	2020	2019	2018
Витрати на сплату відсотків	-429	-414	-371
Збиток від операцій з іноземною валютою	-27	-2	-11
Збиток від погашення боргів	-48	–	–
Інший позареалізаційний прибуток (збиток), чистий	-2	3	28
<b>Дохід (збиток) до оподаткування податком на прибуток</b>	-924	1657	1432
Пільга з податку на прибуток (витрати)	204	-358	-309
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	-720	886	769
<b>Чистий збиток (дохід), що відноситься до неконтрольних процентів</b>	5	-5	-5
<b>Чистий прибуток (збиток), що відноситься до акціонерів Hilton</b>	-715	881	764
<b>Прибуток (збиток) на акцію:</b>			
Основні	-2,58	3,07	2,53
Розбавлені	-2,56	3,04	2,50
<b>Грошові дивіденди, оголошені на акцію</b>	0,15	0,60	0,60

складено автором на основі [34,35,36]

У 2019 році в порівнянні з 2018 загальний дохід збільшився на 546 млн доларів США, але вже у 2020 році зменшився удвічі. Загальні витрати у 2018 році були менше на 2553 млн доларів США у порівнянні з 2019 роком. Загальні витрати у 2020 році склали 4725 млн доларів США та виявились найменшими в порівнянні з 2019 та 2018 роками. Чистий прибуток у 2019 склав 886 млн доларів США, що на 117 млн доларів США більше в порівнянні з 2018 роком. У 2020 році корпорація Hilton Hotels&Resorts

зазнала збитку у 720 млн доларів США, що було пов'язано з кризою готельного бізнесу, спричиненою епідемією Covid-19.

У 2020 році пандемія COVID-19 значно вплинула на світову економіку та напружила індустрію гостинності через обмеження на поїздки та директиви про перебування вдома, що діяли в різний час протягом періоду, що призвело до скасування та значного скорочення подорожей по світу. Зменшення поїздок призвело до повної та часткової призупинення операційної діяльності готелів в багатьох регіонах протягом 2020 року, що має суттєвий несприятливий вплив на результати за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року. Станом на 10 лютого 2021 року 97 відсотків готелів у всьому світі були відкриті, тоді як приблизно 220 готелів тимчасово припинили роботу. У відповідь на цю глобальну кризу були проведені дії щодо пріоритетності безпеки гостей, співробітників та власників. Влітку була запущена програма Hilton CleanStay та Hilton EventReady, які забезпечують новий стандарт чистоти та обслуговування нерухомості по всьому світу, включаючи зустрічі та заходи. Також були знайдені альтернативні варіанти використання деяких готелів, включаючи партнерство з American Express, для пожертвування до одного мільйона готельних номерів на першочергову медичну допомогу постраждалим від COVID-19. Крім того, були вжиті певні активні заходи, щоб забезпечити позицію ліквідності, щоб допомогти бізнесу витримати цей невизначений час.

Отже, незважаючи на труднощі, пов'язані з пандемією COVID-19, яка призвела до значних фінансових втрат, компанія зберігає переконання, що її досвід у індустрії гостинності, який охоплює понад століття обслуговування гостей та продовжує розвиватися, щоб відповідати вимогам гостей готелів продовжуватимуть підвищувати лояльність споживачів, включаючи участь у програмі лояльності Hilton Honors.

## **РОЗДІЛ 3**

### **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «HILTON»**

#### **3.1. Програма розвитку міжнародної програми лояльності готельної мережі**

Hilton Honors – це програма лояльності для гостей готелів та курортів, які належать до мережі Hilton Hotels&Resorts. Майже всі об'єкти нерухомості, які керуються, перебувають у власності, відкриті головним офісом, відкриті за допомогою франшизи або передані у оренду беруть участь у програмі лояльності.

Розвиток програми лояльності Hilton Honors напряму залежить від розвитку мережі Hilton Hotels&Resorts, її готельного портфолію, економічного та фінансового стану всієї корпорації. Найкраще виявити всі зовнішні фактори, які впливають на розвиток мережі може PESTEL – аналіз.

PESTEL – аналіз вивчає різні зовнішні фактори, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні (PEST), які впливають на бізнес, а також юридичні та екологічні фактори. PESTEL – аналіз висвітлює різні зовнішні сценарії, які впливають на бізнес бренду. PESTEL – аналіз – це структура, яка є обов'язковою для таких компаній, як Hilton Hotels&Resorts, оскільки вона допомагає зрозуміти динаміку ринку та постійно покращувати бізнес.

Політичні фактори, які впливають на розвиток мережі:

Hilton Hotels&Resorts є однією з найпопулярніших світових готельних мереж. Політична стабільність в країні стає дуже важливим фактором, оскільки готелям необхідно справлятися з політичною ситуацією в різних країнах, в яких вони працюють. Якщо конкретна країна не є стабільною, люди боятимуться їхати в цю країну з метою відпочинку чи роботи, що зменшить кількість відвідувачів цієї країни і, таким чином, негативно вплине на доходи готелів. Готелі Hilton Hotels&Resorts працюють у різних країнах, тому піддаються різним політичним ризикам, пов'язаним із країною.



Наприклад: нещодавно Великобританія вийшла з Європейського Союзу, що зменшить кількість відвідувачів, які відвідують Великобританію, і, таким чином, зменшить доходи готелів у Великобританії. Також торгова війна між різними країнами вплине на роботу готелів та їхню прибутковість. Крім того, через карантини, які були введені різними країнами, надзвичайно вплинули на готельну індустрію, і тому зараз у неї дуже важка фаза. Але поступово багато країн також пом'якшують карантин, що допоможе готельній індустрії розвиватися та збільшити свої доходи.

Економічні фактори, які впливають на розвиток мережі:

Перш ніж розпочати бізнес у певній країні, компанія повинна перевірити економічний стан цієї країни. Економічні фактори впливають на готельну індустрію прямими і непрямими шляхами. Ці фактори не впливають на бізнес, але впливають на загальний дохід бізнесу. Він включає такі фактори, як процентна ставка, рівень інфляції, темпи зростання, ВВП цієї країни. У мережі готелів Hilton Hotels&Resorts є бренди розкішних готелів, тому потрібно орієнтуватися на країни, де проживають люди з високим доходом. Також наявність стабільного економічного середовища дуже важлива для розвитку цього виду бізнесу. Через COVID-19 багато країн мають дуже низькі відсоткові ставки, щоб стимулювати різних інвесторів робити інвестиції в країні. Позики доступні за дуже дешевими ставками, якщо порівнювати з тими, які були раніше. Таким чином, це може бути дуже вдалим часом для готелів, щоб розширити та диверсифікувати свій бізнес через дешеві кредити. Крім того, більшість країн сповільнюються через загальнонаціональний карантин, тому рівень продуктивності є досить низьким у різних країнах по всьому світу. Пандемія дійсно вплинула на діяльність різних підприємств, тому люди залишаються з меншими доходами, які можна витратити на різні види відпочинку, що, безумовно, не є хорошим фактором для готелю.

Соціальні фактори, які впливають на розвиток мережі:

Бренд готелів Hilton Hotels&Resorts є дуже відомим серед міжнародних відвідувачів. На фінанси готелів впливають різноманітні соціальні чинники, такі як спосіб життя споживачів, демографічні показники споживачів, темпи зростання населення, культура, гендерне співвідношення тощо. Зі збільшенням доходів людей змінюються і їх звички щодо витрат. Таким чином, їхня готовність витратити кошти на дозвілля зростає, що добре для бізнесу. Крім того, оскільки спосіб життя людей по всьому світу покращується, що також є дуже хорошим знаком для прибутковості готелів в майбутньому. Через COVID-19 люди бояться спілкуватися з різними людьми і вважають за краще залишатися вдома. Вони уникають різноманітних світських зустрічей, що викликає занепокоєння в готельному бізнесі. Як готель, він не має контролю над соціальними факторами, тому може чекати, поки ситуація покращиться в майбутньому.

Технологічні фактори, які впливають на розвиток мережі:

У сучасному конкурентному світі відбувається постійне вдосконалення технологій. Компанія не може дозволити собі ігнорувати ці фактори, щоб конкурувати з різними конкурентами. Готелі повинні постійно оновлювати свою технологію, яка необхідна для покращення ціннісної пропозиції, яку вони пропонують своїм клієнтам. Прийняття технології, яка може допомогти галузі, є дуже важливим, оскільки вона може допомогти компанії зменшити витрати, а також покращити якість обслуговування споживачів. Готель має приймати всі способи оплати, що є дуже важливо в сучасному світі діджиталізації. Поширення соціальних мереж та розвиток різноманітних веб-сайтів допомогли споживачам бронювати готелі в будь-якому місці і в будь-який зручний для них час. Отже, бронювання готелів зараз стає дедалі простішим, тому бізнес не може нехтувати цим фактором.

Правові фактори, які впливають на розвиток мережі:

Закони та регулювання країни дійсно впливають на роботу готелю, в якому він працює. Готель має дотримуватися законів про працівників, законодавства про споживачів та іншої правової бази, щоб не залучати

втручання уряду та різних неурядових організацій у діяльність бізнесу. Правові чинники тісно пов'язані з політичними. Готель Hilton Hotels&Resorts повинен уважно ознайомитися з різними законами країн, в яких він працює. Різні закони постійно змінюються, тому фірма повинна знати ці зміни в законодавстві і може вносити необхідні зміни в бізнес, передбачені законом. Уряди різних країн також ухвалили різні закони для вирішення проблеми COVID-19, наприклад, підтримувати соціальну дистанцію між людьми, а також дезінфікувати готельні номери, щоб зупинити поширення хвороби. Ці речі підвищили вартість експлуатації готелю і безумовно впливають на прибутковість підприємства.

Фактори навколишнього середовища, які впливають на розвиток мережі:

Оскільки люди стають все більш стурбованими щодо захисту навколишнього середовища, вони ретельно перевіряють, яка компанія має належне поводження з відходами та що вона робить для довкілля. Готельний бізнес часто стає об'єктом критики за забруднення навколишнього середовища. Зміна клімату є серйозною екологічною загрозою для готелів. У різних країнах діють різні норми або екологічні стандарти, які можуть впливати на прибутковість організації на цих ринках. Навіть всередині країни різні області можуть мати різні закони, що стосуються навколишнього середовища. Зараз люди хвалять компанії, які проявляють ініціативу, щоб захистити наше довкілля. Це також призводить до збільшення гудвілу компанії, що може бути дуже корисним в довгостроковій перспективі. Готелі повинні робити різні кроки до збереження навколишнього середовища у всьому світі. Це також допоможе компаніям уникнути втручання різних неурядових організацій та урядів у роботу бізнесу. Готель повинен уважно розглядати фактори навколишнього середовища, щоб задовольнити різноманітні зацікавлені сторони.

Наведений вище PESTEL – аналіз висвітлює різні елементи, які впливають на бізнес-результативність. Це розуміння допомагає оцінити

критичність зовнішніх бізнес-факторів для всіх брендів, які належать до корпорації Hilton Hotels&Resorts, а також програми лояльності Hilton Honors, а також допомогти оцінити ефект від діяльності програми лояльності.

Для додаткової оцінки ефективності від діяльності програми лояльності доцільно використовувати показники, які наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані показники оцінки ефективності програми лояльності**

Показники	Методика розрахунку	Джерела отримання вихідних даних
Основні показники		
Індекс лояльності	Співвідношення споживачів, що здійснюють повторні покупки та загальної кількості споживачів	Анкетне опитування, спостереження, ідентифікований облік
Розміри рекомендованих покупок	Середній розмір рекомендацій на одного лояльного споживача	Анкетне опитування, спостереження
Прихильність до бренда	Кількість взаємодій із прихильними до бренда споживачами	Анкетне опитування, ідентифікований облік
Частка продажів постійним клієнтам	Співвідношення покупок (у кількісному і вартісному виразі) на одного лояльного споживача	Ідентифікований облік
Індекс лояльних покупок	Співвідношення кількості й вартості повторних покупок до кількості й вартості покупок первинними клієнтами	Ідентифікований облік

## Продовження таблиці 3.1

Показники	Методика розрахунку	Джерела отримання вихідних даних
Вартість лояльного споживача	Співвідношення загальної суми витрат у межах програми до загальної кількості лояльних споживачів	Ідентифікований облік
Середній розмір продажу на одного учасника цільової групи	Темпи зростання показника співвідношення обсягів (вартості) продажу до загальної кількості учасників програми	Ідентифікований облік
Кількість куплених брендів одним споживачем	Облік загальної кількості покупок за кожним брендом	Спостереження, ідентифікований облік
Додаткові показники		
Кількість угод за період	Загальна кількість здійснених покупок за період дії програми	Ідентифікований облік
Дебіторська заборгованість	Суми, які нараховуються підприємству від покупців за товари або послуги, продані в кредит	Суми, які нараховуються підприємству від покупців за товари або послуги, продані в кредит
Кількість відмов від угоди	Кількість споживачів-учасників програми, що не прийняли в ній участь	Ідентифікований облік
Частка продажів новим клієнтам	Співвідношення покупок новими клієнтами до загальної суми (кількості) продажів	Ідентифікований облік
Прибутковість угоди	Співвідношення доходів від запровадження програми й витрат на її виконання	Фінансово-економічна звітність

складено автором на основі [19]

Враховуючи вищенаведений PESTEL –аналіз та показники оцінки ефективності було складено наступну програму розвитку для програми лояльності Hilton Honors (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**Програма розвитку міжнародної програми лояльності готельної мережі**

№	Показник	Терміни виконання	Відповідальна особа
1	Дослідження ринку міжнародних готельних програм лояльності	01.01.2022- 01.03.2022	Президент та генеральний директор
2	Виокремлення пропозицій, яких не надає програма лояльності	01.03.2022- 01.06.2022	Президент та генеральний директор
3	Проведення аналізу чи ці переваги зможуть покращити програму лояльності	01.06.2022- 01.09.2022	Фінансовий директор
4	Проведення опитування серед споживачів, які покращення можна додати для програми лояльності	01.09.2022- 01.10.2022	Голова Міжнародного відділу корпоративних зв'язків
5	Аналіз запропонованих пропозицій	01.10.2022- 31.12.2022	Фінансовий директор
6	Виокремлення пропозицій, які можна впровадити	01.01.2023- 01.02.2023	Президент та генеральний директор
7	Введення нововведень	01.02.2023- 01.08.2023	Президент та генеральний директор
8	Аналіз ефективності нововведень	01.08.2023- 31.12.2023	Фінансовий директор

розроблено автором

Термін програми розвитку програми лояльності, який включає у себе 8 етапів складає 2 роки. Найдовшим етапом у програмі розвитку є етап введення нововведень, він складає 6 місяців. На даний етап виділеного найбільше часу, для того, щоб вводити нововведення поступово та приділити для кожного них достатню кількість часу. Аналіз ефективності нововведень припадає на кінець фінансового року, для того, щоб була можливість відслідкувати у щорічному фінансовому звіті вплив нововведень на прибутковість мережі.

Отже, дослідження всіх факторів, які можуть вплинути на функціонування та розвиток готельної мережі Hilton Hotels&Resorts та програму лояльності Hilton Honors та показників, які допомагають оцінити ефективність програми лояльності допомагає в розробці програми розвитку міжнародної програми лояльності готельної мережі. Дуже важливо досліджувати всі зовнішні фактори, які в меншій, чи більшій мірі можуть вплинути на функціонування бізнесу, в нашому випадку, це готельний бізнес. Знання зовнішніх факторів, їх впливу на функціонування роботи підприємств та готовність до можливих наслідків допомагає підготуватись до можливих проблем та ризиків, знайти рішення та в кінцевому випадку уникнути втрат у фінансових показниках.

### **3.2. Система сервісних інновацій міжнародної програми лояльності готельної мережі**

Програми лояльності – один з найважливіших маркетингових інструментів, що дозволяють збільшити частоту та суму покупки, побудувати зворотний зв'язок із споживачами, отримати важливу маркетингову інформацію про споживчу поведінку та залучити нових споживачів. Правильно підібрана та грамотно організована програма заохочення споживачів дозволяє досягти значних результатів за мінімальних фінансових витрат – це вищий пілотаж у сфері управління.

Важливим етапом побудови лояльності споживачів є досягнення високого рівня їхньої задоволеності продуктами та послугами організації, а також рівнем обслуговування та якістю сервісу, що забезпечує компанія своїм покупцям. З іншого боку, у процесі формування комплексу лояльності важливо передбачити наявність у ньому різних заходів, вкладених у забезпечення споживачів компанії як матеріальними, і нематеріальними перевагами.

У разі правильно організованої програми лояльності створюється ситуація, коли кожна сторона залишається у виграші.

Hilton Honors є однією з найпопулярніших та найбільш продуманих готельних програм лояльності, яка щоденно поповнюється новими учасниками. У конкурентному середовищі досить важко втримати першість серед інших компаній та їхніх програм лояльності, тому можливі покращення та сервісні інновації зможуть допомогти залучати нових учасників та втримувати вже існуючих.

Програма лояльності Хілтон налічує 4 рівні членства та один додатковий рівень, який дається пожиттєво як нагорода за лояльність протягом довгого періоду. Для досягнення певного рівня потрібно виконати умови, які вимагаються, а як нагороду за лояльність отримати бонуси.

Система рівнів членства у готельній програмі лояльності Hilton&Honors є слабкою стороною програми, оскільки різниця у бонусах, які отримує учасник рівня Member та учасник рівня Diamond є суттєвою. Порівняння кількості переваг для кожного з рівнів членства зображено на рисунку 3.1.





Рис. 3.1 Кількість переваг, які отримує учасник програми лояльності певного рівня

До переваг, які отримує учасник програми лояльності рівня Member відноситься можливість заробляти бали за кожне проживання, можливість пізнього виїзду та можливість цифрової реєстрації у готелі, що підвищує зручність, але не дає достатньо стимулу, для того, щоб виконати умови та піднятися до наступного рівня членства Silver. Перший рівень членства Member надає мінімальну кількість переваг та не мотивує гостей долучатись до готельної програми лояльності Hilton&Honors. Для того, щоб отримати наступний рівень Silver та більш значимі бонуси, які йдуть від отримання даного статусу, потрібно прожити 10 ночей або мати 4 проживання у готелях мережі Хілтон. Зазвичай, споживачі не мають мотивації, щоб приєднатись до програми та виконати вищенаведені умови, для того, щоб почати отримувати більш значимі бонуси. Це змушує учасників першого рівня програми лояльності почуватись неважливими та знеціненими, що пливає на загальну задоволеність та віддачу. Одним з доказів того, що рівень учасника Member можна вилучити, є те, що для працівників готельної мережі Хілтон, які при бронюванні користуються сайтом GoHilton, відразу отримують статус Silver, тобто для них існує спрощена програма просування

у рівнях членства. Те, що працівники можуть перескочити через один рівень програми лояльності ще раз демонструє незначимість першого рівня учасника Member.

Першою пропозицією щодо інновації програми лояльності є скорочення кількості рівнів членства від 4 до 3 та залишити наступні рівні, такі як: Silver, Gold та Diamond. Усвідомлення того, що приєднання до програми лояльності відразу надає значимі бонуси буде стимулювати гостей, які зупиняються у готелях мережі Хілтон приєднуватись до програми лояльності та в подальшому користуватись нею. В майбутньому це впливатиме на ефективність головних готельних економічних показників, таких як: завантаженість, середня ціна за номер (ADR) та виручка номерного фонду за один номер (RevPar).

Другою пропозицією для покращення програми лояльності є додавання ще одного бонусу для рівня учасника програми лояльності Silver, такого як: безкоштовні сніданки на весь час проживання для одного гостя. Програма лояльності Hilton Honors налічує 82 млн учасників, серед них 20 млн учасників (або 25% серед всіх учасників), які мають статус Silver.

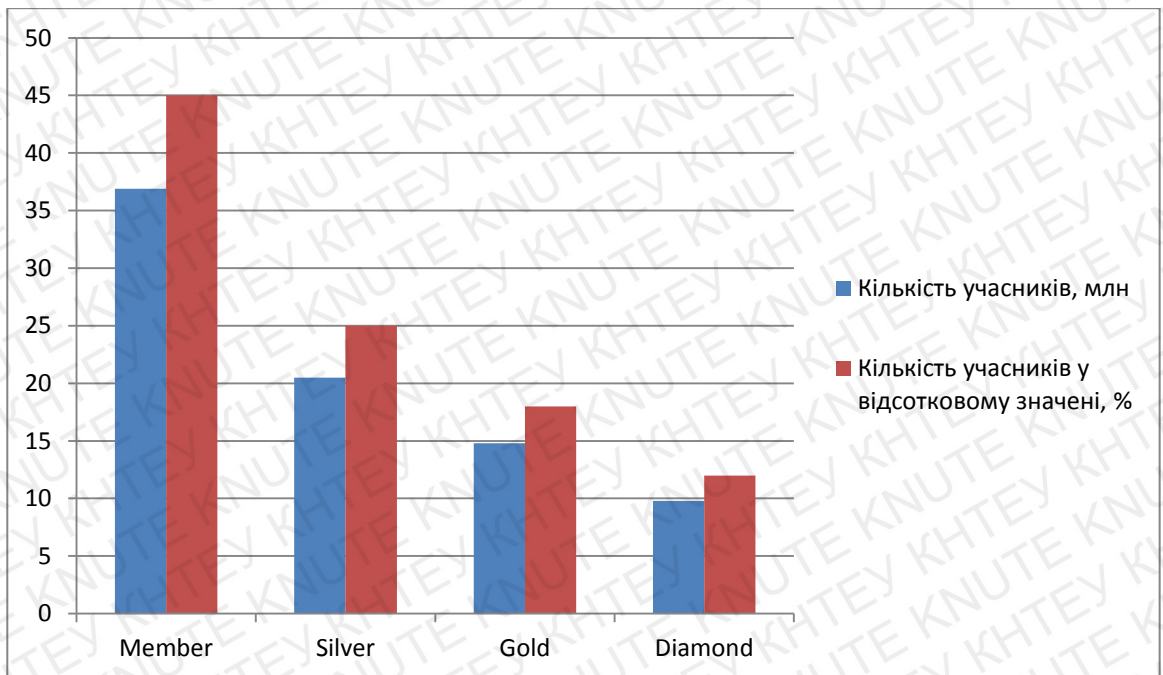


Рисунок 3.2 Кількість учасників кожного рівня членства

Успішність даної пропозиції можна розрахувати за наступною формулою:

$$ROI = \frac{OPt}{It}, \quad (3.1)$$

де  $OPt$  – очікуваний операційний прибуток за період  $t$ ;

$It$  – накопичені інвестиції до початку періоду  $t$ .

Розрахуємо рентабельність інвестицій у дану пропозицію у відповідності до формули (3.1):

$$ROI = \frac{20 \text{ млн} * 149,10 \text{ дол США (ADR)} * 1}{20 \text{ млн} * 25 \text{ дол США} * 1} = \frac{2982}{500} = 5,9 \text{ або } 590\%$$

Для розрахунку було використано наступні показники:

1. 20 млн – кількість учасників, які мають статус Silver;
2. 149,10 дол США – середня вартість номеру за 2020 рік (ADR);
3. 25 дол США – вартість одного сніданку в готелях мережі Хілтон.

На підставі розрахунків, наведених вище, рентабельність інвестицій складає 590%, що показує те, що для отримання прибутку в 2982 дол. США за один рік потрібно витратити 500 дол. США. Отже, дана пропозиція є актуальною та вигідною для готельної мережі зі сторони фінансових прибутків.

Безкоштовний сніданок, як бонус для рівня членства Silver буде спонукати гостей, які прибувають до готелю та не є учасниками програми лояльності погоджуватись на реєстрацію у програмі та подальше її використання. У подальшій перспективі це призведе до того, що споживачі, які стали учасниками програми лояльності під час своїх майбутніх подорожей будуть вибирати готельну мережу Хілтон, так як участь у програмі лояльності пропонує їм значні бонуси та економію на додаткових послугах, такі як сніданки.

Для того, щоб отримати статус Gold, учаснику, який вже має статус Silver, потрібно провести у готелях Хілтон 40 ночей або 20 перебувань за рік, а для отримання статусу Diamond, учаснику, який вже має статус Gold, потрібно провести 60 ночей або 30 перебувань.

На рисунках 3.3 та 3.4 можна побачити зображення, як розподіляються кількість ночей та перебувань, необхідних для отримання кожного статусу у програмі лояльності Hilton Honors.

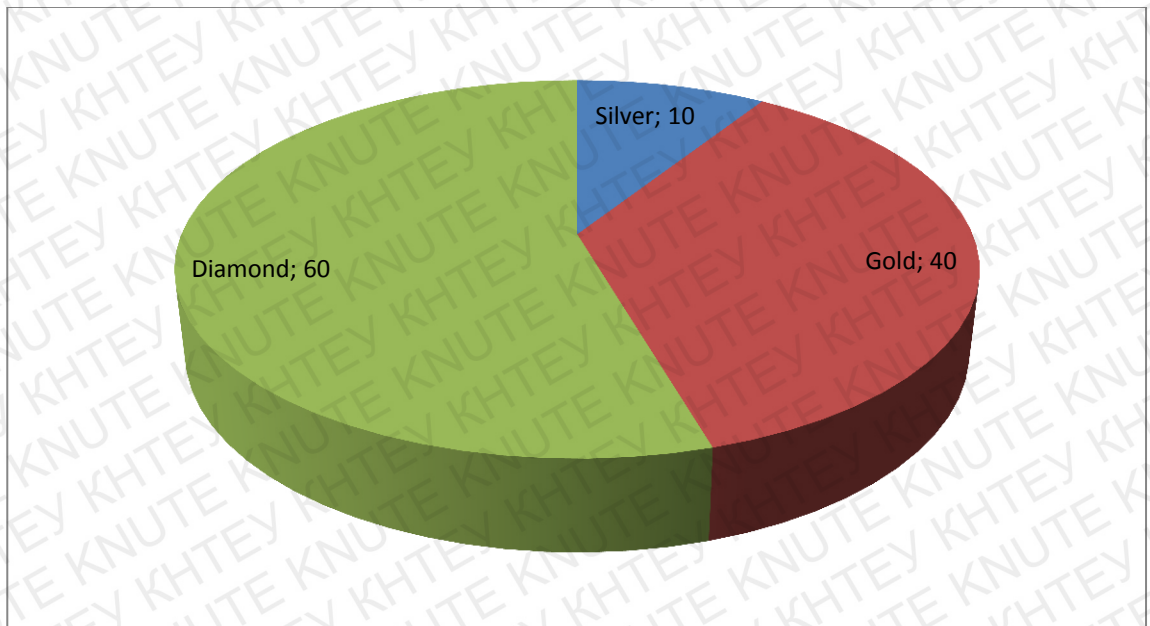


Рисунок 3.3 Кількість ночей, необхідних для отримання статусу

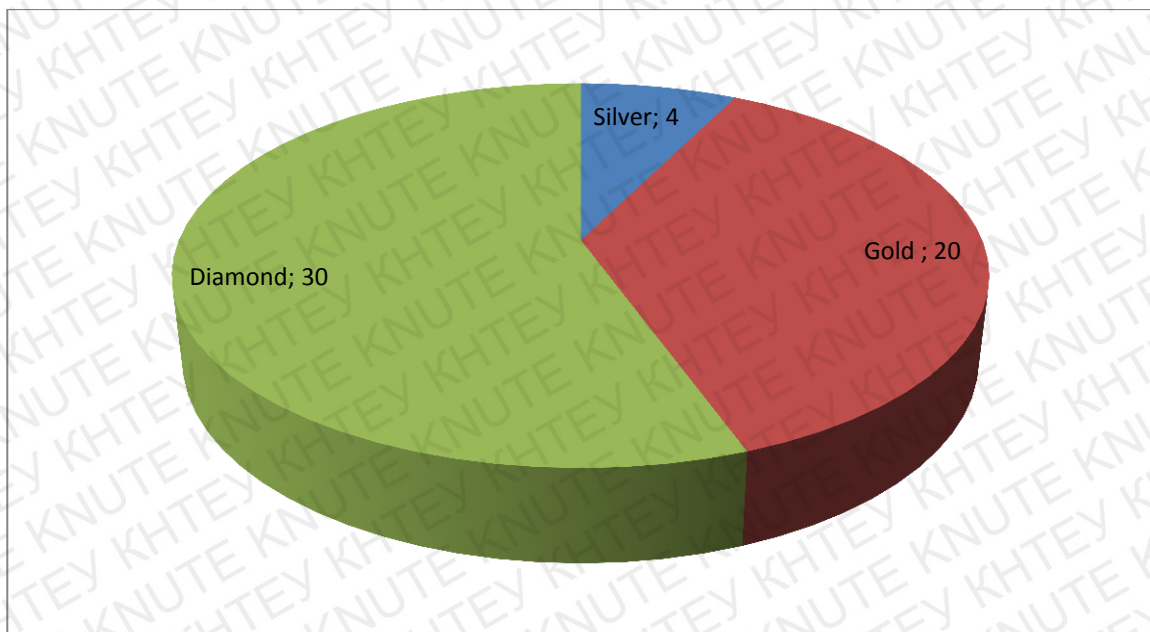


Рисунок 3.4 Кількість перебувань, необхідна для отримання статусу

Для отримання статусу Gold потрібно провести у готелях Хілтон 40 ночей за рік. Для багатьох споживачів це може бути недосяжно з ряду різних причин (наприклад: відсутність потреби проводити так багато ночей в рік у готелях, фінансова сторона питання і т.д.). Доцільно було б скоротити кількість необхідних ночей до 30, перебувань до 15 у рік. Така новація дозволить досягати наступного елітного статусу набагато швидше та дозволить більшій кількості споживачів отримувати бонуси, що пропонує статус Gold. Що у подальшому буде спонукати більшу кількість гостей обирати готельну мережу Хілтон.

Для учасників програми лояльності, які отримали статус довічного діаманта (Lifetime Diamond) програмою лояльності Hilton Honors не передбачено ніяких додаткових бонусів, тобто, по суті, відсутня мотивація для отримання даного статусу. Без додаткових привілеїв даний статус втрачає цінність, актуальність та потребу для його здобуття. Відсутність мотивації впливає на лояльність. У даному випадку у учасників програми лояльності не буде потреби виконувати умови, передбачені правилами та положеннями Hilton Honors, а саме: мати статус Diamond протягом не менше 10 років (не обов'язково підряд) і в сукупності провести в готелях не менше 1 000 оплачених і / або бонусних ночей або мати статус Diamond протягом не менше 10 років (не обов'язково підряд) і заробити не менше 2 мільйонів базових балів за весь термін своєї участі в програмі у відповідності зі стандартними умовами та положеннями програми Hilton Honors, для отримання статусу, який не дає ніяких додаткових привілеїв.

Наступна пропозиція щодо сервісних інновацій міжнародної програми лояльності стосується статусу довічного діаманта. Задля заохочення для отримання даного статусу було б доцільно призначити додатковий бонус, доступний лише для учасників, які досягли статусу довічного діаманта, а саме: надати можливість гостям з даним статусом отримувати щорічно 5 безкоштовних ночей, які вони можуть провести у будь-якому готелі, який належить до портфолію готелів мережі Hilton Hotels&Resorts. Дана інновація

буде стимулювати споживачів проводити все більше ночей у готелях мережі Хілтон.

Термін окупності даної пропозиції можна розрахувати за наступною формулою:

$$PR = \frac{IC}{\sum_{k=1}^n Pk}, \quad (3.2)$$

де  $k$  – кількість періодів,  $k=1,2, \dots, n$ ;

$Pk$  – грошові потоки відповідного року;

$IC$  – первісні інвестиції.

Розрахуємо термін окупності інвестицій у дану пропозицію у відповідності до формули (3.2):

$$PR = \frac{5 * 149,10 \text{ дол США} * 9,8 \text{ млн учасників}}{4307 \text{ млн дол США} * 1} = \frac{7305,9}{4307} = 1,7 \text{ років}$$

Для розрахунку було використано наступні показники:

1. 5 – кількість безкоштовних ночей в рік, наданих гостям зі статусом довічного діаманта;
2. 149,10 дол США – середня вартість номеру за 2020 рік (ADR);
3. 9,8 млн учасників – кількість споживачів, що мають статус діаманта (потенційні власники статусу довічного діаманта);
4. 4307 млн дол США – прибуток за 2020 рік мережі Хілтон.

На підставі розрахунків, наведених вище, термін окупності даної пропозиції складе 1,7 років, що є дуже хорошим показником. Отже, дана пропозиція окупиться досить швидко та буде приносити додаткові прибутки для готельної мережі Хілтон вже менше ніж за 2 роки.

Дане нововведення буде повністю фінансуватись програмою лояльності Hilton Honors, яка буде відшкодовувати готелю кошти за проведені безкоштовні ночі за тією ж процедурою, за прикладом якої відбувається відшкодування коштів за проживання, яке оплачується бонусними балами.

Отже, дані пропозиції щодо сервісних інновацій міжнародної програми лояльності Hilton Honors є теоретично та економічно обґрунтованими та мають на меті залучити більшу кількість учасників до програми лояльності, методом залучення нових гостей та методом залучення до даної програми лояльності споживачів, які є учасниками інших програм лояльності, шляхом надання кращих та актуальніших переваг. Нові учасники в подальшій перспективі будуть використовувати програму лояльності та вибирати для зупинки готелі мережі Hilton Hotels&Resorts, що позитивно впливатиме на фінансові показники та утримуватиме дану мережу в рейтингу найкращих готельних мереж світу.

## ВИСНОВКИ

Розроблення та впровадження програм лояльності для підприємств готельного бізнесу є одним з найважливіших маркетингових напрямків діяльності підприємств готельної сфери, так як саме програми лояльності впливають на формування бази споживачів, які є постійними гостями готелів та формують постійний дохід від продажу готельних послуг. У сучасний час, коли кожна готельна мережа має власну програму лояльності та базу лояльних споживачів, надважливим завданням для кожного готелю є функціонування успішної програми лояльності з метою попередження втрати потенційних лояльних споживачів.

Готельні підприємства намагаються покращувати все існуючі програми лояльності шляхом пропонування нових та нестандартних переваг та бонусів вже своїх лояльних споживачів або розробляти та впроваджувати нові програми лояльності за відсутності таких задля привернення уваги нових споживачів.

Дослідження міжнародної програми лояльності готельної мережі «Hilton» проводилось на базі діючого підприємства готельного господарства – готель «Hilton Kyiv», м.Київ.

Провівши аналіз ефективності діяльності міжнародної програми лояльності готельної мережі «Hilton» на засадах маркетингу та аналізу фінансових показників, ми прийшли до висновку, що:

- 1) Рівень завантаження у готелях Hilton Hotel&Resorts практично кожний рік зростав за винятком 2016 та 2020 років. У зв'язку з кризою, спричиненою епідемією Covid-19 рівень завантаження у 2020 році знизився за всіма показниками, що суттєво вплинуло на всі фінансові показники за 2020 рік та значно знизило доходи компанії. Програма лояльності не змогла у значній мірі врятувати ситуацію, що свідчить про необхідність її доопрацювання.



2) При вивченні показника середньої ціни за номер, було зроблено висновок, що у період з 2012 по 2019 рік середня ціна за номер в середньому збільшувалась на 2, 5. У 2020 році цей показник виріс лише на 0, 45, що може бути пов'язано зі зменшення рівня завантаженості готелів.

3) Розглянувши динаміку кількості номерного фонду готельної мережі Hilton Hotels&Resorts за 2012–2020 рр. Було досліджено, що в 2020 р. порівняно з 2012 р. кількість номерного фонду готелів мережі Hilton Hotels&Resorts збільшилася на 384 231 номер. Тільки у 2016 р. спостерігалось зниження номерного фонду (-19 778 готельних номерів). Найбільший темп росту за досліджуваний період порівняно з базисним роком спостерігався у 2020 році і становив 1,61 рази. Найбільший темп приросту спостерігався у 2017 р. порівняно з 2016 р. і становив 12,89%. Найбільший темп приросту за досліджуваний період порівняно з базисним роком також спостерігався у 2020 році і становив 60, 88%. Криза готельного бізнесу, спричинена вірусом Covid-19 не призвела негативного впливу на даний показник. Аналіз показав, що незважаючи на низькі фінансові показники, керівництво продовжувала відкривати нові готелі, поповнюючи таким чином готельне портфоліо, з надією на стабілізацію фінансової ситуації.

4) Проаналізувавши фінансовий звіт за 2020 рік, було виявлено, що у 2019 році в порівнянні з 2018 загальний дохід збільшився на 546 млн доларів США, але вже у 2020 році зменшився удвічі. Загальні витрати у 2018 році були менше на 2553 млн доларів США у порівнянні з 2019 роком. Загальні витрати у 2020 році склали 4725 млн доларів США та виявились найменшими в порівнянні з 2019 та 2018 роками. Чистий прибуток у 2019 склав 886 млн доларів США, що на 117 млн доларів США більше в порівнянні з 2018 роком. У 2020 році корпорація Hilton Hotels&Resorts зазнала збитку у 720 млн доларів США, що було пов'язано з кризою готельного бізнесу, спричиненою епідемією Covid-19.

Як вказує проведений аналіз у 2020 році готельна мережа Hilton Hotels&Resorts зазнала суттєвих фінансових втрат та зниження всіх фінансових показників.

Розробка шляхів щодо удосконалення діяльності програми лояльності містить у собі такі підходи до бізнесу, які підприємство використовує для залучення споживачів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку, а саме:

1) Здійснено оцінювання діяльності програми лояльності Hilton Honors. Було проведено PESTEL – аналіз діяльності готельної мережі та зроблено висновок, що на діяльність готельного бізнесу в цілому та даної готельної мережі впливає велика кількість зовнішніх факторів на макрорівні, які не здатні контролюватись готельною мережею Hilton Hotels&Resorts та можуть завдати значну шкоду операційній діяльності готелів. Зокрема, в 2019-2021 роках одним з таких факторів була пандемія, спричинена розповсюдженням епідемії Covid-19.

2) Розроблено програму розвитку міжнародної програми лояльності Hilton Honors та зроблено пропозиції щодо сервісних інновацій. Всі пропозиції були економічного та фінансового обґрунтованими та було розраховано рентабельність інвестицій та термін окупності від внесених пропозицій щодо покращення програми лояльності. 3) Для покращення функціонування програми лояльності було складено поетапний план розвитку програми лояльності Hilton Honors.

4) Було запропоновано та економічно обґрунтовано ряд сервісних інновацій для функціонування програми лояльності Hilton Honors.

За рахунок впровадження запропонованих заходів в комплексі надасть можливість підвищити конкурентоспроможність на ринку готельних послуг, а також створить для споживачів сприятливі умови для користування даною програмою лояльності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бакурова А.В. Моделювання ціноутворення у сфері послуг з урахуванням лояльності споживачів / А.В. Бакурова, Д.В. Очеретін // Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – №1(5). – С.77-84.
2. Булбук Д.М. Основні засади розробки програми лояльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Д.М. Булбук, Т.Г. Діброва // Актуальні проблеми економіки та управління. – Режим доступу: <http://probleconomy.kpi.ua/ru/node/71>.
3. Бутенко Н.В. Маркетинг: навч. посібник / Н.В. Бутенко – К.: Атіка 2016. – 300 с.
4. Гончарук П.А. Формування конкурентних переваг підприємства / П.А. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017.– №3. – С.216-219.
5. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи [Електронне видання] : тези доповідей VI Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 25 \чв 64 березня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 318 с. – Укр. та англ. мовами.
6. Гурджиян К.В. Сутність та типи лояльності споживачів / К.В. Гурджиян // Економіка розвитку. – 2015. – №2. – С.78-86.
7. Гурджиян К.В. Види лояльності споживачів [Електронний ресурс] / К. В. Гурджиян // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – №1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_13).
8. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін. – К.: ЦУЛ, 2017. – 272 с.
9. Дудкевич Ю.А. Проблеми та можливості збільшення прибутку готелю в сучасних умовах // Міжнародний науковий журнал . – 2016. – № 1. – с.29-33.

10. Енциклопедія маркетингу [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка у мережі Інтернет. – Режим доступу: <https://www.marketing.spb.ru/libmm/strategy/mission.htm>.
11. Єрмакова О.Н. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О.Н. Єрмакова // Науковий вісник Полісся. – 2015. – №4. – С.92-96.
12. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник / Л.Д. Забродська – Харків: Консул, 2016. – 208 с.
13. Загірняк М.В. Економіка підприємства: підручник / М.В. Загірняк, П.Г. Перерва, О.І. Маслак. – Кременчук: Кременчуцька міська друкарня, 2015. – 736 с.
14. Зозульов О.В. Поведінка споживачів : навч. посібник / О.В. Зозульов – К.: Знання, 2015. – 364 с.
15. Інформаційно-аналітичний портал про бізнес «Контракти.УА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://m.kontrakty.ua/article/128123>.
16. Іванова Л.О. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку / Л. О. Іванова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – № 23(7) – С.165-171.
17. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів / М.М. Іваннікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №3. – С.62-72.
18. Кляченко І.О. Програми лояльності споживачів до бренду [Електронний ресурс] / І.О. Кляченко, О. В. Зозульов. – Режим доступу: [probleconomy.kpi.ua/pdf72012-20.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf72012-20.pdf).
19. Князик Ю.М. Формування лояльності споживачів як один з напрямків збільшення прибутковості підприємства [Електронний ресурс] / Ю.М. Князик, Т.В. Лебідь. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/30384/1/Vis\\_570\\_Menedgment.%2086-90.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/30384/1/Vis_570_Menedgment.%2086-90.pdf).

- 20.Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / С.В. Кубарева. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/12-55-60.pdf>.
- 21.Михайленко Т.В. Клієнтський капітал, як складова інтелектуального капіталу: сутність, оцінка на підприємстві [Електронний ресурс] / Т.В. Михайленко, К.В. Шелюх. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2011/Economics/77956.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77956.doc.htm).
- 22.Організація готельного господарства: підручник / Байлік, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 329 с
- 23.Петриченко П.А. Управління емоціями та враженнями клієнтів / П.А. Петриченко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – № 2(53). – С.232-238.
- 24.Приходько Л.М. В2С: Управління лояльністю споживача [Електронний ресурс] / Л.М. Приходько. – Режим доступу: [https://kneu.edu.ua/userfiles/ec\\_pidpr\\_th\\_pr\\_4/2/Pryhodko.docx](https://kneu.edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th_pr_4/2/Pryhodko.docx).
- 25.Раца О.Б. Стратегія споживчої поведінки підприємства в умовах невизначеності ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cardfile.onaft.edu.ua/jspui/handle/123456789/2914>.
- 26.Рибачук Н.В. Формування лояльності споживачів [Електронний ресурс] / Н.В. Рибачук, Т.О. Журко // Ефективна економіка. – 2014. – №7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3190>. с.
- 27.Сапельнікова Н.Л. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства / Н.Л. Сапельнікова // ДонДУУ «Менеджер» – 2016. – № 3(72). – С.90-101.
- 28.Hilton у світі та Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <http://ukraine2012.gov.ua/news/193/38696/>
- 29.Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми та закономірності розвитку / А.Чухно // ЕУ. – 2014. – №11-12. – С.27-35.

30. Abmloyalty [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.abmloyalty.com/ru/crm-loyalty-program/>.
31. Bailey M. 6 Top Tips for Hotel Customer Loyalty Programs [Electronic resource] // Spoonity. – 2020. – Режим доступа : <https://www.spoonity.com/hotel-loyalty-programs/>
32. Dick A., Basu K. «Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework», Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 22, No. 2., pp. 99–113, 2018.
33. Griffin J. Customer loyalty: how to earn it, how to keep it. 2nd ed. – San Francisco: Jossey-bass, 2015. – Pp.252.
34. Hilton Annual Reports [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.hilton.com/financial-reporting/annual-reports>
35. «Hilton Honors Terms & Conditions» ». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hilton.com/en/hilton-honors/terms/>
36. «Hilton Hotels & Resorts». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hilton.com/ru/corporate/>
37. Habr [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/post/324146/>.
38. Hofmeyer J. Commitment –Led Marketing / J. Hofmeyer and BJohn Wiley Rice and Sons. – 2016. – Pp. 85.
39. Laskarin M. Development of loyalty programs in the hotel industry // Tourism and Hospitality Management Journal. – 2013. – Vol. 19 – № 1. – P. 109-123.
40. Loymax [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://loymax.ru/>
41. Magatef S., Tomalieh E. The Impact of Customer Loyalty Programs on Customer Retention // International Journal of Business and Social Science. – 2017. – Vol. 6 – № 8 (1). – P. 109-123.
42. Martínez P., Rodríguez del Bosque I. CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction //

- International Journal of Hospitality Management. – 2013. – № 35. – P. 89-99.
43. Martinez P., Rodríguez del Bosque I. Explaining Consumer Behavior in the Hospitality Industry: CSR Associations and Corporate Image / Angelo A. Camillo // Handbook of Research on Global Hospitality and Tourism. – 2016. – № 25. – P. 501-519.
44. Oliver R. Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer. New York, McGraw-Hill Inc., 2015.
45. SurveyMonkey [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.surveymonkey.ru/mp/net-promoter-score/>.
46. Terrasoft [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.terrasoft.ua/software/loyalty/methodology>.
47. TEXTERRA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://texterra.ru/blog/nps-indeks-potrebitelskoy-loyalnosti-kotoryu-nuzhnootslezhivat-kazhdoy-kompanii.html>.
48. Wojnarowska. H., Adamska. I. Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych // Marketing I Rynek. – 2014, №12. – p.7.
49. Xie K. Hotel loyalty programs: How valuable is valuable enough? // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2017. – № 26 (1). – P. 107-129.
50. Zanchett R., Paladini E. Consumer loyalty programs: impact of different modalities // Revista Dyna. – 2019. – № 86 (208). – P. 206-212.

## ДОДАТКИ

## SWOT-аналіз готельної мережі Hilton Hotels&amp;Resorts

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hilton має високу впізнаваність бренду;</li> <li>2. Технічні інновації для покращення споживчого досвіду та постійне оновлення бізнес-процесів;</li> <li>3. Гарна репутація серед співробітників;</li> <li>4. Hilton має близько 6200 готелів у більш ніж 118 країнах;</li> <li>5. Досвід роботи у галузі вже 102 рік, що робить їх справжніми експертами у своїй справі;</li> <li>6. Гарна репутація на ринку;</li> <li>7. Успішна програми лояльності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежена частка ринку, незважаючи на хорошу впізнаваність бренду</li> <li>2. На операційну діяльність готелів у всьому світі впливають політика та уряд</li> <li>3. Надмірна залежність від ринку США;</li> <li>4. Обмежена присутність в Азіатському регіоні;</li> <li>5. Високий рівень боргів.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міжнародна експансія;</li> <li>2. Інновації в обслуговуванні гостей;</li> <li>3. Діджиталізація та краще використання технологій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринок кількох міжнародних брендів;</li> <li>2. Цінова конкуренція;</li> <li>3. Несприятливі зміни макроекономічного клімату;</li> <li>4. Загроза тероризму та політична нестабільність;</li> <li>5. Зміни смаків споживачів.</li> </ol>