

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

## **Міжнародний брендинг готельного оператора «Radisson Hotel Group»**

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

Андріанова  
Ліна Русланівна

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц

---

*підпис  
керівника*

Полтавська Оксана  
Володимирівна

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

---

*підпис  
гаранта*

Бойко Маргарита  
Григорівна

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 випускню кваліфікаційну роботу студентіві

*Андріанова Ліна Русланівна*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

Міжнародний брендинг готельного оператора «Radisson Hotel Group»

Затверджена наказом ректора від “28” грудня 2020 р. № 3917

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 міжнародного брендингу на ринку готельних послуг

*Об'єкт дослідження* – процес розвитку міжнародного брендингу на ринку готельних послуг

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку міжнародного брендингу 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 міжнародного брендингу на ринку готельних послуг

Розділ 2. Діагностика функціонування міжнародного брендингу готельного оператора «Radisson Hotel Group»

2.1. Моніторинг міжнародного брендингу готельного оператора

2.2. Аналіз ефективності міжнародного брендингу готельного оператора (Оцінка економічних та організаційних передумов розвитку міжнародного брендингу)

Розділ 3. Стратегічні пріоритети розвитку міжнародного брендингу готельного оператора «Radisson Hotel Group»

3.1. Програма розвитку міжнародного брендингу

3.2. Система сервісних інновацій міжнародного брендингу готельного оператора

Висновки

## 5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційного проекту (роботи)	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту</i>	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	31.10.2020 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект</i>	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	31.12.2020 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	11.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	18.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	18.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	07.09.2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	10.09.2021 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	28.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	31.10.2021 р.
10	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру</i>	20.11.2021 р	23.11.2021 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.	01.12.2021 р.
13	<i>Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 29.12. 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання

студент

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

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

Завідувач кафедри

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

“ \_\_\_\_\_ ”

2021 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	10
1.1. Аналітичний огляд літератури.....	10
1.2. Методичні підходи до розвитку міжнародного брендингу на ринку готельних послуг .....	14
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БРЕНДИНГУ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RADDISON HOTEL GROUP»...	21
2.1 Моніторинг міжнародного брендингу готельного оператора .....	21
2.2 Аналіз ефективності міжнародного брендингу готельного оператора .....	30
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БРЕНДИНГУ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RADISSON HOTEL GROUP» ...	40
3.1. Програма розвитку міжнародного брендингу.....	40
3.2 Система сервісних інновацій міжнародного брендингу готельного оператора .....	44
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	54
ДОДАТКИ.....	60

## ВСТУП

Готельне господарство сьогодні – це галузь, що бурхливо розвивається під впливом багатьох факторів. За сучасних умов ведення бізнесу в сфері туризму наявність якісно розробленої стратегії є важливою умовою для досягнення успіху на висококонкурентному ринку туристичних послуг.

Готельний бізнес має певні особливості, пов'язані з характером праці в готельній індустрії, видом послуг, структурою продукту, співвідношенням попиту і пропозиції, формами продажу та інші. Сьогодні індустрія гостинності як сукупність підприємств сфери обслуговування та інших організацій працює в умовах жорсткої конкуренції, відвойовуючи як національний, так і міжнародний ринки. Стратегія бренду полягає в управлінні виробництвом, розподілом, комунікаціями і економічною структурою, для того, щоб розвинути стабільне сприйняття бренду певною групою споживачів, і таким чином забезпечити максимальну частоту вибору саме його. З визначення Всесвітньої організації туризму, бренд країни – це сукупність емоційних і раціональних уявлень, що впливають на створення певного образу про неї.

Вивченню питань брендингу в контексті інтеграції підприємств у міжнародне бізнес-середовище та визначення внутрішніх механізмів використання бренд-менеджменту на підприємствах присвячено праці Івашова Н.В., Оврачук М.П., Безрукова Н.В., Свічкарь В.А., Мазаракі А.А. Питаннями готельного бізнесу займалися такі вчені : Роглев Х.Й., вивчав основи менеджменту в готельному бізнесі, Пуцентейло П.Р., розглядав питання економіки і організації туристично – готельного підприємництва, Скопень М.М., Гуляєв В.Г., займалися питаннями впровадження комп'ютерних технологій в туризмі.

Проблема з брендингом країни полягає у тому, що кожна держава має свої величезні надбання – це її історія, якої позбутися неможливо. Не можна вигадати щось, чого не було, чи позбутися того, що не існувало. У цьому



полягає складність роботи з брендом країни, оскільки ми не можемо вплинути на минуле. Якщо більш детально говорити про проблеми формування національного брендингу, то на мою думку, основна проблема полягає у тому, що основними його генераторами є державні діячі. Тим не менше, знаннями у сфері брендингу володіє переважно приватний сектор. Це виклик для бізнесу і держави – поєднати знання приватного і можливості державного секторів.

Усе це обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

*Мета роботи* : дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо міжнародного брендингу на ринку готельних послуг.

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

- визначити методичні підходи до розвитку міжнародного брендингу на ринку готельних послуг;
- проаналізувати моніторинг міжнародного брендингу готельного оператора;
- дослідити оцінку економічних та організаційних передумов розвитку міжнародного брендингу;
- оцінити стратегічні пріоритети розвитку міжнародного брендингу готельного оператора «Radisson Hotel Group»;
- обґрунтувати програму розвитку міжнародного брендингу;
- здійснити оцінювання системи сервісних інновацій міжнародного брендингу готельного оператора.

*Об'єкт дослідження*: є процес розвитку міжнародного брендингу на ринку готельних послуг.

*Предмет дослідження:* теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку міжнародного брендингу на ринку готельних послуг.

*Методи дослідження.* Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є сучасні теорії управління, законодавчі та нормативні документи, які регламентують діяльність готельного оператора та готельного бізнесу в цілому.

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

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у вирішенні важливого завдання щодо поглиблення та розвитку рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління готельним бізнесом та ефективність міжнародного брендингу готельного оператора.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків А та Б.

Одержані в процесі дослідження наукові результати вирішують важливу проблему – розвиток міжнародного брендингу на ринку готельних послуг.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 1.1. Аналітичний огляд літератури

За останні роки галузь готельного господарства набула великих темпів розвитку та популярності. У керівників закладів розміщення постійно виникає необхідність знаходити нові методи вдосконалення роботи обслуговування гостей і надання послуг для підвищення прибутку. На мою думку, зараз заклади готельного господарства, найбільше приділяють увагу якості обслуговування. Висока якість обслуговування туристів забезпечується постійним контролем з боку керівників, проведенням роботи з удосконалення форм і методів обслуговування, вивчення нової техніки і технологій, розширення асортименту та вдосконалення якості надання послуг.

Брендинг у сучасному суспільстві – це більше, ніж створення імені, логотипу підприємства чи продукту. Завдяки брендингу сьогодні можуть стати брендами вже не тільки продукти широкого вжитку, але й корпорації, юридичні компанії, університети, лікарні, музеї, ресторани і навіть люди. Бренди впливають на світосприйняття, поширене у соціальних групах, на їх поведінку як покупців, як членів суспільства, як особистостей. На сьогоднішній день не існує чіткого поняття брендинг. Це слово, яке означає процес будування і розвитку бренду, тобто уявлення і асоціації, які формуються в свідомості людей про конкретний продукт або підприємство. Розуміння сутності брендингу є можливим лише за умови аналізу й усвідомлення змісту самого визначення «бренд».

Бренд – це потужна складова, яка формує емоції та проникає у підсвідомість споживачів. Традиція ставити так звані мітки на власних вироблених товарах існувала ще в V тисячолітті до нашої ери, проте поява справжніх брендів, які визначають не виробника, а товар, який продається,

відноситься до другої половини ХІХ століття. У вітчизняній і зарубіжній літературі бренд тлумачать як торгову марку, що відповідає трактуванню слова «бренд» до кінця 90-х років ХХст. Історично бренди виникли як одна із перших форм захисту прав споживача [36]. Логотипи компанії гарантували якість та постійність, дозволяли зорієнтуватися в очікуваннях від продукту ще до його придбання. На мою думку, в теперішній час більшість клієнтів теж орієнтуються в першу чергу на бренд готелю чи іншого підприємства, роблячи висновок, що забронювавши готель з власним брендом, вони отримають більш професійніше обслуговування і приємніше перебування в цілому. Якщо ще недавно вважалося, що для виникнення бренду необхідно, щоб торгова марка проіснувала як мінімум 60 років, то тепер в світі існує таке поняття як «швидкий бренд», - наприклад, інтернет-магазин Amazon, потрапив і списки Інтер бренд після 5-ти років існування. Аналізом наукової проблеми стали дослідження підходів до маркетингу, що знайшли своє відображення у працях відомих вчених, серед яких: Зозульов О.В. [7], Ромат Є.В. [20], Шульгіна Л.М. [30], Римаренко М.В. [19].

Досить повну і оригінальну класифікацію сучасних функцій, виконуваних брендом, пропонує один з найбільших сучасних фахівців у галузі брендингу Ж. Н. Калферер (табл.1.1) [42]

*Таблиця 1.1*

***Функції бренду по відношенню до споживача***

<i>Функція</i>	<i>Споживча вигода</i>
Ідентифікація (Identification)	Чіткість, осмисленість пропозиції, можливість швидкого пошуку цікавих пропозицій
Практичність (Practicality)	Дозволяє економити час і сили завдяки аналогічним покупкам і прихильності до певного бренду
Гарантія (Guarantee)	Дає впевненість у однаковій якості продукту (послуги) незалежно від часу і місця придбання
Оптимізація (Optimization)	Дає впевненість у тому, що набувається кращий продукт в даній категорії, щонайкраще відповідний для обраної мети

Створення образу (Characterization)	Підтверджує імідж споживача для нього самого або для оточуючих
Сталість (Continuity)	Задоволення, випробуване завдяки дружнім відносинам, близькістю з брендом, який споживається протягом багатьох років
Задоволення (Hedonistic)	Задоволення, пов'язане з привабливістю бренду, його логотипом і стилем спілкування зі споживачем
Етичність (Ethical)	Задоволення, пов'язане з поважним ставленням бренду до суспільства

Удосконалено на основі

[42]

Е. Райс і Дж. Траут у своїх працях роблять висновок: «позиціювання бренду починається з продукту, послуги, компанії, закладу і навіть особи» [46]. На їхню думку, позиціювання – це не те, що відбувається з продуктом або послугою, а те, що відбувається у свідомості споживача. Вислів «позиціювання товару» вони вважають некоректним, тому що створює ілюзію, ніби якісь дії відбуваються з самим товаром. У зв'язку з загостренням конкуренції, появою нових груп споживачів чи зміною звичок цільової аудиторії може змінюватися і ринкова ситуація для конкретного бренду чи виробника, у якого є група брендів. Таким чином, внаслідок зміни ринку, мінливості споживчих уподобань чи спроби уникнути ударів конкурентів підприємству часто доводиться модифікувати стратегію позиціювання бренду. Перепозиціювання – це набагато складніший процес, ніж розробка нового товару чи послуги, що може стати брендом [46].

Позиціонування бренду (*Brand Positioning*) – забезпечення товарів чітко відокремленого від інших товарів місця на ринку й у свідомості цільових споживачів. Відповідно, позиція бренду (*Brand Positioning Statement*) – це те місце, яке займає бренд у розумах цільового сегмента по відношенню до конкурентів [37]. Під час позиціювання бренду необхідно враховувати перспективні тенденції маркетингу, що характеризуються загостренням

конкуренції на національних та міжнародних ринках, зростанням загальної обізнаності та вибагливості споживачів при виборі бренду, що, в свою чергу, впливатиме на рівень якості послуг із загальним зниженням їх вартості, а в подальшому – на досягнення єдиного рівня якості. В майбутньому позиціонування буде засновуватися більше на реальній користі бренду, ніж на іміджі, у тому числі залежатиме від аргументації та послуг, що створюють додану вартість і які можна включити до пропозиції. Створити сильний бренд на сьогодні є складною справою, адже кількість брендів стрімко зростає, з'являється дедалі більше засобів для їхнього просування; важко знайти шлях і до споживача, оскільки якість послуг і рівень сервісу характеризується певним рівнем, перевершити який, звичайно, можна, проте у такому випадку вартість об'єкту чи послуг стане дорожчим, ніж у конкурентів. Тому необхідно проводити послідовну, клопітку роботу не тільки зі створення, а й з підтримки уже існуючого бренду [38].

При розробці готельного бізнесу його бренду фахівці прагнуть створити сукупність візуальних знаків, які несуть змістовне навантаження (символ, колір, слоган, зображення та ін.), які дозволяють встановити зв'язок між готельним бізнесом і покупцями. Продукт брендингу створює в уяві споживачів багато унікальних асоціацій, які можливо, мало відповідають реаліям самого готельного продукту [9]. Кожен сприймає його по своєму і створює свій власний образ готельного продукту.

Традиційно брендинг розглядають як «діяльність зі створення довготермінової переваги до товару, заснована на спільній дії на споживача товарного знаку, упаковки й інших елементів маркетингу, об'єднаних певною ідеєю і фірмовим стилем, що виділяють товар серед конкурентів і створюють його образ. Проте у сучасному підприємницькому середовищі роль брендингу може бути набагато ширшою, що дає підстави розглядати його як «процеси й технології створення та управління брендом з метою впливу на поведінку інших суб'єктів ринку, що входять до груп зацікавлених осіб (споживачів, потенційних стратегічних інвесторів чи бізнес-партнерів)» [25].

Очевидно, що бренд, як нематеріальний ресурс, суттєво впливає на цінність компанії, опосередковано виконуючи тим самим функцію генерування грошових потоків. Завдяки відомому бренду зростає споживча цінність товарів, які виходять на ринок під його «прикриттям». А за перенасиченості ринків товарами і послугами це важлива конкурентна перевага, яка дає змогу утримувати прихильність споживачів і завдяки цьому збільшувати обсяги продажу товарів компанії. Тому така значна увага сучасних науковців приділяється технологіям і методам створення бренду, адже він виступає візитною карткою фірми й товару, який вона випускає.

## **1.2. Методичні підходи до розвитку міжнародного брендингу на ринку готельних послуг**

Сьогодні бренд впливає на переваги споживачів практично у всіх сферах бізнесу, і туристична сфера не є винятком. Системність готельного брендингу сильна, перш за все, тим, що враховує й використовує можливості як рекламних, так і маркетингових засобів. Фактично готельний брендинг існує на стику маркетингу й реклами. Універсалізація надання послуг призвела до того, що їх асортиментний ряд у більшості підприємств практично однаковий. Отже, і ринок послуг перетворюється на більш конкурентний, а покупцям стає все складніше розібратися у зростаючому різноманітті схожих пропозицій. Конкуренція на сучасних ринках все більше стає конкуренцією брендів, які «змагаються» за свої ринкові позиції, прихильність споживача і прибутки. Конкурентна боротьба набуває глобального характеру. Бренд стає активом компанії, використання якого приносить додатковий прибуток. Споживач платить за бренд, спілкування і гарантії [3].

Процес організації формування бренду — не що інше, як пошук найкращої ідеї й подальша побудова комунікацій із цільовою аудиторією на

основі різних аспектів. Відповідно до точки зору провідного дослідника національного брендингу — Уолі Олінса (Wally Olins), в основі формування національного туристичного бренду повинна стояти якась ключова ідея, що буде диференціювати країну й проектувати характеристики туристичної привабливості, виключності, найбільш ефективним способом [47].

При розробці міжнародного готельного бренду країни необхідно проектувати загальну стратегію й конкретні механізми його просування й підтримки. Розробка такої стратегії дозволяє оптимізувати бюджетні й позабюджетні видатки на інформаційні, соціокультурні, спортивні й інші проекти. Детальніше про завдання, стратегію та властивості готельних брендів показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.  
Удосконалено на основі [9]

### Завдання та властивості готельних брендів

<i>Правильні властивості готельних брендів</i>	<i>Помилкові властивості готельних брендів</i>
Привертати увагу покупця	Бажання бути маркою для всіх
Бути пов'язаним з позиціонуванням продукту на карті	Відсутність комунікації
Бути пов'язаним з візуальним іміджем	Спроба охопити інший сегмент
Нести якусь інформацію про готельний продукт	Акцент не на тих властивостях марки, які відрізняють їх від конкурентів
Спонукаати до створення прізвиськ	Спроба побудувати позиціонування на низькій ціні

Сьогодні практично кожна галузь активно використовує різноманітні технології, які забезпечують розвиток у певній галузі. Вплив організації на зовнішні і внутрішні чинники, їх активізація в інтересах споживачів, забезпечення виконання цілей організації є основною функцією брендингу. Працівники беруть безпосередню участь у збиранні та аналізі інформації, у підготовці вирішення проблем, тобто є активними учасниками розвитку бренду. В теперішній час незаперечним є той факт, що бренд – важливий елемент у готельних підприємствах. Проте технології брендингу для багатьох українських



підприємств є новими і недослідженими, тому потребують вивчення і щоденного застосування на практиці.

Існує багато розробок технологій брендингу, а однією з найпоширеніших технологій брендингу є «Сутність бренду», яка була розроблена англійською компанією The Decision Shop [33]. Цю технологію широко використовують всесвітньо відомі маркетингові агенції. Шлях сприйняття бренду споживачами при застосуванні технології «Сутність бренду» ілюструє рис. 1.1



Рис. 1.1 Послідовність формування уявлення споживачів про бренд за технологією «Сутність бренду» [33]

На мою думку, важливим підходом до розвитку брендингу можна вважати постійність процесу удосконалення, що включає:

- планування якості ;
- визначення того, які стандарти якості мають застосовуватися до проекту брендингу, і як досягти відповідності результату;
- організаційне планування ;
- розподіл обов'язків та відповідальності щодо розроблення та реалізації проекту ;
- визначення того, які ризики можуть впливати на проект брендингу, і документування характеристик кожного з них.

Для досягнення успіху готельне підприємство може розвивати два види брендингу: товарний та корпоративний. Товарний бренд – це бренд, цільовою

аудиторією якого перш за все є наявні та потенційні споживачі продукції компанії. Корпоративний бренд – це бренд, який чітко ідентифікує компанію у бізнес.

Мета брендингу – це не лише популяризація товару чи послуги з метою отримання швидкого прибутку, але й важлива інвестиція в майбутнє компанії. Якщо у кола споживачів сформується чітке уявлення про бренд як про престижний, корисний, доступний, то надалі бренд потребуватиме значно менше вкладень у рекламу, що сприятиме підвищенню акціонерної вартості компанії. Так, потужним брендам не «страшні» ані економічна нестабільність, ані глобальні кризи [18, с. 257].

Туристичний брендинг – це кульмінація широкого спектру напрямів діяльності з усього набору засобів маркетингу, що дозволяє створити імідж туристичного бренду, який передає весь набір сигналів споживачу про якість, ціну і статус туристичного бренду [14, с. 203].

Одним зі стратегічних завдань брендингу для працюючої в сфері послуг компанії є формування й підтримка споживчої лояльності. Споживча лояльність дає фірмі додаткові переваги, а саме більш низькі витрати на маркетинг і забезпечення стійкого положення на ринку. Лояльність споживачів є результатом проведення певної комунікативної політики. У цей час перспективним методом формування споживчої лояльності на ринку послуг і є брендинг, як діяльність по створенню й просуванню бренду [24].

В сфері послуг спостерігається найбільш великий потенціал комунікаційних прийомів, і, застосовуючись у сукупності із традиційними, вони багаторазово підсилюють вплив рекламних звернень. Компанії, що працюють у сфері послуг, вже зараз реалізують програми брендингу та одержують істотні переваги. Соціальні комунікації, як правило, розглядаються як процес спілкування, обміну думками, знаннями між людьми або певними соціальними системами, а також як спільна діяльність, у ході якої формується єдиний погляд на речі та дії з ними. У контексті маркетингової діяльності

найважливішими можна вважати такі функції комунікацій, як інформаційна та прагматична (спонукання людини до певної реакції або дії) [38].

Але слід зазначити, що створити та активно просувати на ринку бренд послуги значно складніше, ніж звичайного промислового товару, внаслідок таких характерних рис послуг, як нематеріальність, складність для розуміння, невідчутність, тривалість у часі [21].

Купуючи брендову туристичну послугу, споживач має переваги: він знає, якого рівня якості послуг можна очікувати від цього тур продукту, будує свій власний імідж (наприклад, подорож забезпечує споживачу авторитет шляхом асоціації з ним, і навпаки, дешевий тур може свідчити про скупість споживача чи його бажання отримати якісні послуги за менші гроші) [14, с. 205].

У створенні та просуванні бренду важливі не тільки ключові ідеї, а й цілісність створюваного образу. Всі канали просування повинні транслювати один глобальний посил, який формує символ бренду. Тільки цілісна маркетингова стратегія в друкованій і телевізійній рекламі, інтернеті, соціальних мережах призводить до появи легендарного бренду, міцно закріпленого в свідомості аудиторії.

Якщо б мені запропонували вибрати один найбільш ефективний метод для розвитку брендингу на ринку готельних послуг, то я б обрала розвиток у мережі Інтернет. Сьогодні Інтернет є важливою складовою електронної комерції як інструменту популяризації готелю. Він може включати такі частини, як Інтернет-інтеграція; інформаційний менеджмент; PR; служба роботи з клієнтами; продажі on-line та ін. Зараз неможливо уявити невеликі готелі без власних сторінок в мережі Інтернет. Існує два погляди на систему просування в соціальних мережах [8]. Одні експерти пропонують максимально збільшувати кількість передплатників. Інші наполягають, що краще мати невелику кількість передплатників, але щоб серед них не було випадкових людей. Насправді обидві ці позиції мають право на існування, і той, і інший підхід може бути ефективним і для кожного готелю, треба вибирати свій шлях.

Головна особливість соціальних мереж в тому, що досягнувши певної популярності, блог може підтримувати просування готелю вже практично без додаткових вкладень і істотних зусиль. Необхідно тільки періодично оновлювати його новинами, які стосуються компанії, і просто цікавою інформацією. По суті, рекламна компанія може бути практично нескінченною, без великих витрат на її підтримку [8]. Крім просування власного сайту готелю, відмінні можливості для підвищення продажів дають партнерські програми, тобто співробітництво з розкрученими профільними ресурсами. Для туристичної сфери це особливо потужний інструмент, оскільки тематика дуже широка і популярна та кількість туристичних сайтів величезна. Портали онлайн-бронювання вже розкручені, їх «поважають» і пошуковики, і користувачі [8].

Варіант, який обирають більше для нових готелів, яким потрібно залучити перших відвідувачів, – це знижкові сайти. Реєструючись на таких сервісах, пропонується клієнтам вагома знижка, дія якої обмежена в часі. Такий інструмент надає відмінний приплив гостей і допомагає розкрутитися [8]. Головна перевага реклами в соцмережах – висока таргетованість. Можна працювати з певними групами користувачів, відбираючи їх за інтересами, статтю і віком, місцем проживання, соціальним статусом. Вибір соцмереж, які дадуть кращу конверсію для оголошень, залежить насамперед від цільової аудиторії [8]. Тобто готель, орієнтований на бізнес-клієнтів, має сенс рекламуватися в Twitter, молодіжному готелю – в Instagram, а сімейному готелю – в Facebook. Рекламувати в соцмережах потрібно не сам готель, а організовані нею акції та пропозиції: тур вихідного дня, тематичну вечірку, незвичайну екскурсію або спец знижки.

Досить оригінальний метод популяризації готелю був реалізований одним із італійських готелів Mima Club [22] напередодні Новорічних свят. Цей готель запропонував користувачам роздрукувати одну з опублікованих на сайті сніжинок, вклеїти в неї свою фотографію і повісити на новорічну ялинку. Для участі в конкурсі потрібно було сфотографувати свою сніжинку і розмістити на

сторінці готелю в Facebook. Переможець визначався методом голосування. На цьому PR менеджери готелю не зупинилися та організували інший конкурс «додай ще одне місце за своїм святковим столом», розіславши своїм постійним гостям святкові «карти місць», які необхідно було поставити на свій новорічний або різдвяний стіл і зробити знімок в колі родини або друзів [8]. Фотографію потрібно було також відправити готелю і чекати результатів голосування. Це дуже оригінальний і водночас цікавий спосіб просування свого готелю.

Відомо, що в теперішній час більшість людей люблять ділитися кращими моментами відпочинку або пригодами під час подорожей за допомогою селфі, тому фахівці готельного бізнесу взяли цей інструмент на озброєння і якомога креативніше допомагають своїм гостям поширити інформацію про готель. PR менеджери готелю роблять усе можливе, що стимулювати гостей фотографуватися на тлі святкових декорацій або оригінальної інсталяції у своєму готелі. На видному місці розміщується список святкових і готельних хештегів, щоб гості додавали їх до своїх фотографій та активно поширювали інформацію про готель в соціальних мережах і блогах [8].

Як на мене, метод просування брендингу в мережі Інтернет, зокрема, в соціальних мережах – один з найуспішніших та найпростіших методів. Сьогодні великим готелям потрібно просто використовувати весь спектр напрямів Інтернет-маркетингу. Це чудова можливість збільшити кількість клієнтів.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БРЕНДИНГУ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RADDISON HOTEL GROUP»

#### 2.1 Моніторинг міжнародного брендингу готельного оператора

Бренд — це інтелектуальна частина сервісного продукту, яка забезпечує стабільну та активну комунікацію зі споживачами та додає додаткову вартість в очах сервісу. В загальному - це певне перше враження про певний товар у думках споживачів, сприйняття готельного підприємства та його стратегічного розвитку в цілому. При просуванні послуг важливо враховувати індивідуальні особливості кожної послуги та формулювати концепції просування, пов'язані з трьома основними складовими: співпраця з співробітниками, формування іміджу та співпраця зі споживачами. Ці стратегії необхідно використовувати в комплексі, і тільки в цьому випадку вони дадуть бажані результати.

Крім традиційних методів просування готельної індустрії, рекомендується використовувати більш сучасні та інноваційні технології. Наприклад, такі локальні інновації включають «сенсорні бренди», які забезпечують контроль над усіма 5 органами почуттів (слух, дотик, зір, смак і нюх) споживачів. Якщо говорити про особливості готельного оператора, то він може діяти у двох напрямках — загальному та брендовому. Генеральні оператори керують готелями з різними характеристиками-рейтингом зірок, шкалою, цінами, спеціалізацією тощо. У цьому випадку, крім витрат на франчайзинг та використання бренду, власник готелю також оплачує всі експлуатаційні витрати, які вимагає готельний оператор. Бренд-оператор — це компанія, яка керує єдиною мережею готелів, що використовує бренд компанії. Він спеціалізується на співпраці з готелями, які об'єднують один бренд. У цьому випадку власник готелю платить менеджеру компанії не тільки за використання його бренду, а й за включення управління нерухомістю та інших послуг. Основні переваги готельних операторів включають:

- Високий рівень якості обслуговування;
- Високий рівень підготовки персоналу та чітку структуру управління;
- Надійність через безперечну історію функцій;
- Високий рівень довіри інвесторів; та можливість інновацій у готельній діяльності.

Зараз у Європі кількість готелів, об'єднаних операторами, зросла до 25% від загальної кількості. Власники готелів, які співпрацюють з готельними операторами, можуть мати певні переваги: ефективне управління готелем; деякі ресурси використовуються для формулювання нових стандартів та маркетингової політики; -в зв'язку з інформацією операторів ринку готельних послуг, частина можливих витрат може бути заощаджена; до Оптимізації резервування єдиної системи бронювання.

Нові тенденції наукової теорії та практики підтвердили актуальність брендів у системі маркетингу. По -перше, збільшується кількість різноманітних рейтингових конкурсів для визначення «кращих з кращих». По -друге, вчені дуже стурбовані цим питанням. По -третє, зростає ринковий попит на бренди як індивідуальні послуги, що надаються професійними компаніями.

Бренди відіграють важливу роль в організації ринку; вони полегшують виділення продукції, а споживачі краще розуміють переваги кожного конкретного товару, тим самим допомагаючи їм приймати рішення. Багато компаній усвідомили значення брендів, і попередні десятиліття характеризувались вибухом нових імен

Для деяких людей це може бути новиною, що готелі Carlson Rezidor Hotels змінили назву на Radisson Hotel Group. Ребрендинг Carlson Rezidor в Radisson Hotels Group – це лише частина значно більшої стратегії, і велика частина цього полягає в тому, як нова Radisson Hotels Group має намір вивести на ринок і просувати свій портфель із семи готельних брендів. Серед інших кроків компанія перейменувала програму лояльності з Club Carlson на Radisson Rewards і змінила бренд Quorvus Collection на Radisson Collection.

«Перепозиція» — це слово, яке багато хто в індустрії гостинності вживає, коли їм потрібно попрацювати над брендом, і саме це Radisson робить зі своїми власними брендами, особливо з одноіменним.

Radisson Hotel Group (RHG) – одна з найбільших у світі готельних груп з дев'ятьма характерними готельними брендами та більш ніж 1500 готелями, які діють та розробляються у 120 країнах світу (рис.2.1)

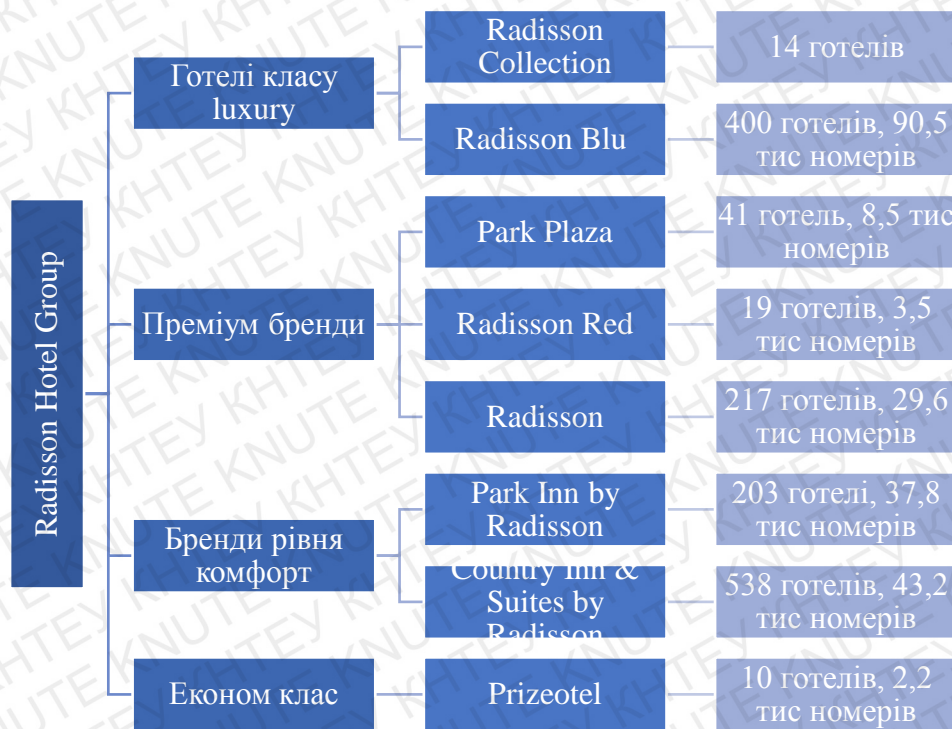


Рис. 2.1 Мережа Radisson Hotel Group, станом на 2019 рік

*Розроблено автором [43]*

Radisson Hotel Group – один з найбільших, швидкозростаючих і інноваційних гравців в сфері готельного бізнесу. Компанія сформована в 2012 р після стратегічного партнерства американської Carlson Hotels (в наст. Час Radisson Hospitality Inc.) і бельгійської Rezidor Hotel Group (в наст. Час Radisson Hospitality AB). Число співробітників компанії Radisson Hotel Group складає більше 95 000 чоловік по всьому світу.

Radisson Hospitality AB наприкінці 2019 року повідомила про зростання прибутку до оподаткування на 79,8% до 36,8 мільйонів доларів (33,8 мільйона євро) за рік до кінця грудня 2019 року. Дохід за цей період зріс на 4,2 відсотка до 1,1 мільярда доларів (999,3 мільйона євро) [43].



У 2019 році HNA погодилася продати свої пакети в Radisson Hospitality AB, що зареєстрована в Стокгольмі, і тісно утримуючу Radisson Holdings Inc. компанії Jin Jiang International Holding Co., яка контролюється урядом Шанхаю і володіє 12% французької Accor SA. Хоча загальна вартість продажу не розголошується, Bloomberg повідомляв раніше цього місяця, що Radisson може отримати щонайменше 2 мільярди доларів. На сьогоднішній день Jin Jiang International Holding Co займає друге місце серед крупних готельних корпорацій світу. Після купівлі Radisson Hotel Group, чисельність готелів і курортів групи склала більше 10 тис і більше 1 млн номерів в 120 країнах світу, а програма лояльності охоплює більш як 100 млн учасників [41].

Radisson Hotel – один з найвідоміших світових готельних брендів, який увійшов у світову готельну індустрію зі США. Сьогодні готелі Radisson можна знайти майже на всіх популярних курортах Європи, Азії, Африки та Америки. Повна назва цієї мережі – Radisson Hotels & Resorts.

Більшість готелів Radisson надають якісне обслуговування 4-5\*. Сегменти ринку компанії – це розкішні готелі та великі готельні курорти.

На ринку мережа Radisson працює під двома брендами –Radisson у США та Radisson Blu у решті світу. Мережа Radisson належала родині Карлсонів з 1962 року. Одна з найбагатших сімей Сполучених Штатів. Загальна обіцянка бренду – «Кожен момент має значення» з підписом «Так, я можу!» службовий етос.

Портфоліо RHG включає Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Radisson Individuals, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Country Inn & Suites by Radisson та приз, об'єднані під одним комерційним брендом Radisson Hotels (дод. Б).

За допомогою Accenture Interactive Radisson Hotels будує свій новий глобальний бренд, покращуючи досвід клієнтів та створюючи основу для диференціації конкурентів та майбутнього зростання.

Поєднуючи технології та дані з творчим ноу-хау, Accenture Interactive створює персоналізовані кампанії по всіх цифрових каналах для залучення

кваліфікованого трафіку до найближчим часом ребрендингу та оновлення глобальних цифрових платформ та каналів.

Важливо, що підхід спрямований на створення власного стеку AdTech Radisson Hotels, що гарантує, що компанія зможе взяти на себе відповідальність за свої технології та дані. Це допоможе компанії повернути контроль над своїм маркетинговим бюджетом, пропонуючи покращену видимість витрат у глобальному масштабі.

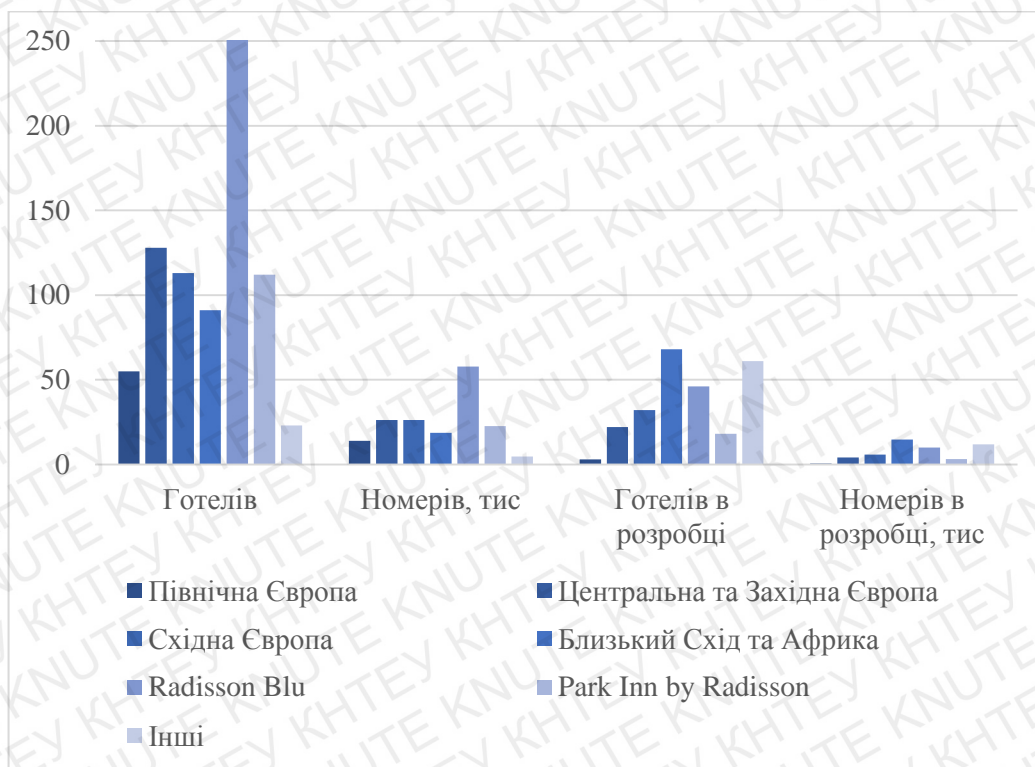


Рис. 2.2 Кількість готелів та номерний фонд Radisson Hospitality AB на початку 2020 року [31].

На рис. 2.2 подано інформацію щодо кількості готелів Radisson Hospitality AB на території Європи, Близького Сходу та Африки, в розрізі місця розміщення та відповідно до бренду, а також їх номерний фонд. Загальна кількість готелів в даному регіону на початку 2020 року становила 387, а номерний фонд налічував 84842 номери. Отже, бачимо, що найбільше готелів мережі знаходяться в центральній та західній Європі – 128 готелів, в східній Європі це число дещо нижче і дорівнює 113 готелів. При цьому номерний фонд у східній Європі більший, 26233 номери проти 26220. Мережа в найближчому

майбутньому планувала долучити до бренду Radisson ще 125 готелі з 24985 номерами, більше половини з яких знаходитиметься в регіоні Близького Сходу та Африки (68 готелів та 14715 номерів).

Що стосується розподілу за брендами, то лєвова частка це готелі Radisson Blu, їх у 2020 році на території Європи, Близького Сходу та Африки було 252, при цьому номерів було 57708. Окрім цього група налічувала 112 готелів бренду Park Inn by Radisson з 22514 номерами, на інші готелі мережі припадало лише 23 заклади та 4620 номерів.

RHG включає елітні бренди (luxury/upper upscale) такі як:

*Radisson Collection* (дод. Б) – колекція з 13 ексклюзивних готелів преміум-класу, розташованих в престижних місцях, недалеко від основних визначних пам'яток. До їх створення були залучені місцеві архітектори і дизайнери. Готелі мережі обладнані тренажерними залами і SPA-комплексами.

*Radisson Blu*. Бренд характеризується особливим стилем, відмінною рисою якого є увага до дрібних деталей. У філософії обслуговування ставка зроблена на персоналізацію та індивідуальне враження. Готелі знаходяться в великих містах: в ключових аеропортах і в місцях відпочинку. Всього в колекції близько 400 готелів в Європі, країнах СНД, США, Африці, Азійсько-Тихоокеанському регіоні і на Близькому Сході (дод.Б).

Преміум бренди (upscale)

*Radisson* (дод Б). Бренд робить упор на скандинавське гостинність, яке дозволяє гостям зосередитися на балансі між роботою і відпочинком. Готелі орієнтовані на дружнє обслуговування, комфорт і стиль. Члени команди Radisson – творчі, які розуміють і по-справжньому чуйні до потреб сучасного мандрівника. Бренд прагне будувати конструктивні, особисті відносини з гостями і дотримується позиції «Так, я можу!», Щоб задовольнити кожного відвідувача.

*Radisson Red* (дод. Б). Розташовані в жвавих міських районах готелі зі сміливим дизайном і неформальними послугами, де мандрівники мають можливість адаптувати перебування до свого життєвого стилю. Номери

розраховані на те, щоб в них було не нудно. Гості отримують безкоштовний високошвидкісний Wi-Fi, укомплектований бар і кращі місцеві страви в центрі харчування і спілкування OUIBar + KTCHN. У додатку RED є гостьовий чат для організації групових поїздок в аеропорт.

*Park Plaza* (дод. Б). Класичні готелі, розташовані переважно в столицях: основних ділових і розважальних центрах. Тут гостей чекає автентична атмосфера, яка відображає суть регіону перебування, елегантні та сучасні простору. Це відмінний вибір для ділових мандрівників або сімей з дітьми.

Бренди рівня комфорт (upper midscale)

*Park Inn* (дод. Б). Цей бренд пропонує своїм гостям незабутні враження, приємну атмосферу і хорошу їжу. В оформленні номерів використовуються яскраві кольори, а обслуговування – позитивне і доброзичливе. Готелі знаходяться в столицях, в важливих економічних і транзитних вузлах, і зручно розташовані поруч з аеропортами і залізничними станціями.

*Country Inn & Suites* (дод. Б) найбільший бренд мережі з більш ніж 500 готелями. Робить ставку на теплий прийом, почуття спільності і загального досвіду. Гостей чекає сучасний сільський затишок і фірмові зручності: безкоштовний Wi-Fi і гарячий сніданок, фітнес-центри і Read It & Return бібліотеки.

Спеціальні програми і фішки. Radisson Rewards. Програма лояльності, яка надає учасникам спеціальні тарифи і ексклюзивні привілеї, в тому числі безкоштовні ночі в готелях мережі по всьому світу. Вона поширюється і на партнерів (турагентів, організаторів зустрічей і заходів): учасники отримують цінні бали у вигляді винагород за бронювання. Їх можна витратити на бонусні ночі, придбання подарункових карт, авіаквитків і т.д

*Radisson Meetings*. Концепція була розроблена навколо трьох стовпів успішних заходів: особистого, професійного і запам'ятованого. При організації івенту готель надає контактну особу, яка працює, немов частина команди, даючи рекомендації і координуючи всі процеси.

*Food & Beverage.* Це важлива частина досвіду бренду, перетворена з функціональної потреби в мультисенсорний підхід. У ресторанах і барах готелів враховані запах, музичний супровід, освітлення і дизайн, щоб максимально передати гостям відчуття турботи і комфорту. Для справжнього і запам'ятованого досвіду їжа і напої орієнтовані на місцеву культуру і локальні інгредієнти.

*Fitch Ratings* на початку 2021 року підтвердило рейтинг дефолту емітента Radisson Hospitality AB на рівні «B» із негативним прогнозом. IDR «B» відображає міцну ринкову позицію Radisson у висококласному готельному сегменті в регіоні ЕМЕА, зі збалансованою структурою портфеля, що переходить до моделі «легкі активи», і продовженням потенціалу зменшення заборгованості, яке ми очікуємо відновити з 2021 року. Це також відображає відчутну підтримку від свого акціонера – консорціуму на чолі з Jinjiang International Holdings Co, Ltd. (Jinjiang; BBB+/Stable) – включаючи до 200 мільйонів євро готівки у вигляді субординованих позик акціонерам, щоб протистояти проблемам, пов'язаним з коронавірусом.

Негативний прогноз сигналізує про високу невизначеність щодо темпів відновлення до докризових умов торгівлі в секторі, де ділові поїздки залишаються низькими, і навколо шляху зменшення заборгованості. Radisson викупив свої 250 мільйонів євро з 6,875% старших забезпечених облігацій з терміном погашення до 2023 року і більше не має жодних облігацій в обігу [12].

Дохід Radisson Hospitality AB у 2019 році збільшився на 40,1 млн євро (4,2%) до 999,3 млн євро. Збільшення пов'язане з хорошим розвитком портфелю оренди подібного типу (13,1 млн євро), новими відкриттями (18,2 млн євро) та додатковим іншим доходом у розмірі 22,6 млн євро. За аналогічними принципами, включаючи готелі на реконструкції («LFL&R»), дохід збільшився на 37,7 млн євро (4,1%).ЕВІТДА зросла на 61,5 млн євро (59,3%) до 165,2 млн євро.

Таблиця 2.1

**Фінансові показники Radisson Hospitality AB**

	2018 р.	2019 р.	2019/2018 рр	2019/2018 рр
Прибуток від основної діяльності	31648	73196	41548	131,28
Грошові потоки від операцій до зміни оборотного капіталу	92747	148764	56017	60,4
Сплата податків	8807	14579	5772	65,54
Рух грошових коштів від операційної діяльності	121159	153848	32689	26,98
Потік грошових коштів від інвестиційної діяльності	-86063	-88574	-2511	2,92
Загальне зовнішнє фінансування	201586	-75650	-277236	-137,53
Грошовий потік за рік	242592	-10376	-252968	-104,28
Грошові кошти та їх еквіваленти	239643	249643	10000	4,17

*Удосконалено на основі [31]*

Грошовий потік від операцій до зміни оборотного капіталу становив 148,8 млн євро, збільшившись на 56,3 млн євро. Грошовий потік від зміни оборотного капіталу склав 5,0 млн. євро проти 28,8 млн. євро минулого року. Зміна в основному стосується кредиторської заборгованості та нарахованих витрат. Грошовий потік, використаний в інвестиційній діяльності, був на 2,3 млн євро більше порівняно з минулим роком і склав –88,5 млн євро. Грошовий потік від фінансової діяльності склав –75,7 млн євро проти 207,6 млн євро 2018 року. Зміна в основному пов'язана з випуском облігацій у липні 2018 року та вищезгаданою зміною принципів обліку оренди.

На кінець 2019 року компанія мала 239,6 млн. євро грошових коштів та їх еквівалентів. Загальна сума кредитних позицій становила 25,0 млн. євро. На банківські гарантії використано 0,3 мільйона євро, що залишило 24,7 мільйона євро для використання. Чисті відсоткові зобов'язання становили 446,0 млн євро (468,7 на 1 січня 2019 р. скориговані), а чисті грошові кошти (борг) склали –469,8 млн євро (–474,5 на 1 січня 2019 р. скориговані).

## 2.2 Аналіз ефективності міжнародного брендингу готельного оператора

Брендинг, що походить від дієслова “to brand”, описує процес маркування товару. Він включає всі заходи, необхідні для створення бренду, включаючи розробку «знака (логотипу), символу, набору слів або їх поєднання, щоб відрізнити (продукт, автор) від інших». Мета брендингу – "навчити споживачів" хто "є товаром ... а також тому, що робить продукт і чому клієнтам повинно бути важливо" .

Отже, брендинг дає споживачам кращі знання про продукт і, отже, полегшує процес прийняття рішень. Він надає товару важливі диференційовані якості, оцінені з точки зору замовника. Ці якості можуть бути раціональними або ірраціональними, але вони, швидше за все, будуть сумішшю обох.

Відомо, що брендинг важливий для організації. Вважається, що завдяки ефективним та ефективним дослідженням і розробкам бренду можна досягти належної рентабельності інвестицій (ROI). Тому створення міцного іміджу бренду неминуче для забезпечення загального організаційного успіху.

Імідж є важливим елементом готелю, бренд виступає як найвпливовіший елемент у сфері послуг через його природну унікальність, таку як тлінність, нерозривність, відчутність та неоднорідність. Вони додали, що, кажучи простими словами, імідж бренду — це в основному те, що спадає на думку споживачів, коли бренд розміщується перед клієнтом. Іншими словами, це означає, що, коли клієнти оцінюють назву бренду, вони спонтанно думають про особливості бренду. А також пояснили, що імідж – це загальне враження, яке створюється у свідомості публіки про щось. Останні погляди готельних операторів стверджують, що міцний імідж бренду здатний покращити корпоративну гідність, фінансові результати, зайнятість, середню ціну, дохід та ступінь рентабельності. Закордонні науковці Сухартанто та Кандампуллі заявили, що «... імідж компанії також може бути важливим елементом у рівнянні вартості ... імідж компанії чи бренду може підтримувати або підірвати

цінність, яку відчують клієнти, а отже, імідж може вплинути на лояльність ...  
 ”. Імідж бренду можна перетворити на те, що може бути корисним для клієнта, на реалізацію атрибутів замовника та особистісні риси замовника

Найважливішим показником визначення причетності бренду до глобального бренду є обсяги реалізації товарів закордоном.

Здійснено аналіз ринку та конкурентів групи готелів Radisson на європейському ринку.

Сьогодні в Європі, кількість готелів, об'єднаних оператором, зросла до 25% від загальної кількості [13].

Власники готелів, які для управління співпрацюють з готельними операторами, можуть мати певні вигоди:

- ефективне управління готелями;
- частина ресурсів спрямовується на розробку нових стандартів, маркетингової політики;
- оптимізація бронювання за рахунок єдиної системи бронювання;

*Таблиця 2.2*

### **Рейтинг найбільших брендів міжнародних готельних операторів протягом 2017-2020 рр.**

Ранг 2020	Назва бренду	Країна	Рейтинг бренду**			
			2020	2019	2018	2017
1	Hilton	США	AAA-	AAA-	AAA	AAA
2	Marriott	США	AA+	AAA-	AAA-	AAA
3	Holiday Inn	США	AAA	AAA	AAA	AA+
4	Hyatt	США	AA	AA+	AA+	AAA-
5	Hampton Inn	США	AAA-	AAA-	AAA	AAA
6	Double Tree	США	AA+	AA+		
7	Courtyard	США	AA	AAA-	AAA-	AAA
8	Wyndham	США	AA	AAA-	AAA-	AA+
9	Ramada	США	AA	AA+	AA+	AA

*Удосконалено на основі [35]*

Примітка: \*\* – «Рейтинг бренду» оцінено через показник «кредитний скоринг» – систему оцінок кредитоспроможності суб'єкту. До найвищого рейтингу AAA належать компанії, що мають найвищу якість фінансових зобов'язань, а також найвищий рівень надійності.



Radisson – міжнародна готельна компанія, яка управляє кількома готелями по всьому світу. Бренд Radisson Hospitality AB займає 556-е місце в списку найкращих світових брендів, ретельно підбраному списку визнаних брендів, оціненому клієнтами Radisson Hospitality AB. У порівнянні з іншими організаціями в індустрії подорожей та гостинності, Radisson Hospitality AB займає 30-е місце. Серед своїх основних конкурентів Radisson Hospitality AB займає 1-е місце за NPS (споживацька підтримка), тоді як Marriott — 2-е, а Holiday Inn — 3-е. Їхня поточна оцінка становить 771,63 млн доларів [44].

Найбільша частка ринку Східної Європи (82%) розподілена між п'ятьма мережами: Accor Hotels, Hilton Worldwide, Marriott International, Radisson Hospitality AB, InterContinental Hotels Group.

Наведені нижче діаграми показують фактичну та прогнозовану присутність готельних операторів у Східній Європі станом на лютий 2021 року, включаючи майбутні проекти до 2029 року.

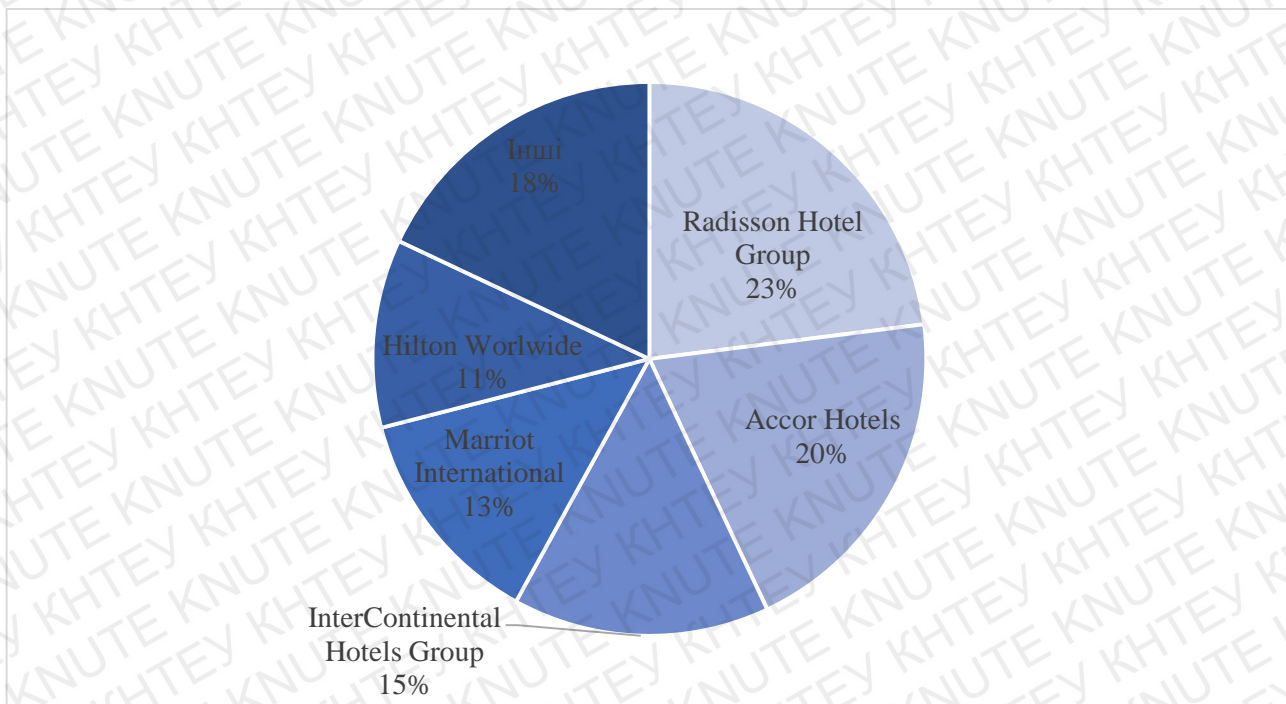


Рис. 2.3 Частка готельних операторів – розподіл наявних номерів (лютий 2021 р.) Удосконалено на основі [44]

З рис. 2.3 видно, що станом на початок 2021 року Radisson Hospitality AB мала частку в 23%, що було найбільше на ринку Східної Європи, на Accor

Hotels припадало 20%, на третьому місці знаходилась група InterContinental з часткою ринку в 15%.

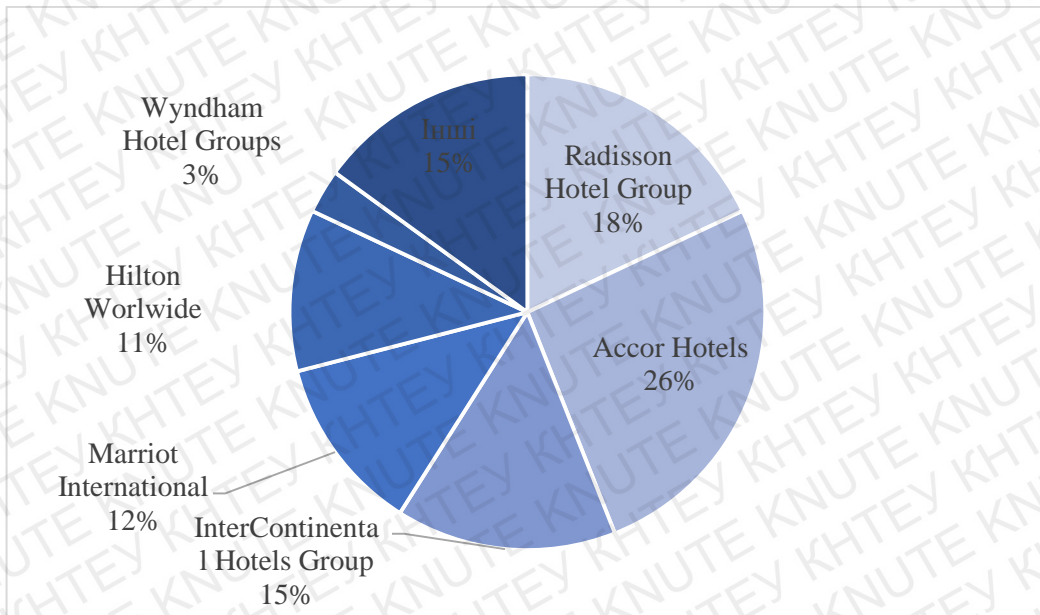


Рис. 2.4 Частка готельних операторів – розподіл майбутньої пропозиції номерів (включаючи наявні номери). Удосконалено на основі [39]

В найближчі роки розподіл ринку готельних мереж дещо зміниться, оскільки група Accor Hotels планує відкриття декількох крупних готелів, тому очікується, що її частка зросте до 26%. Натомість доля ринку Radisson Hospitality AB впаде до 18%.

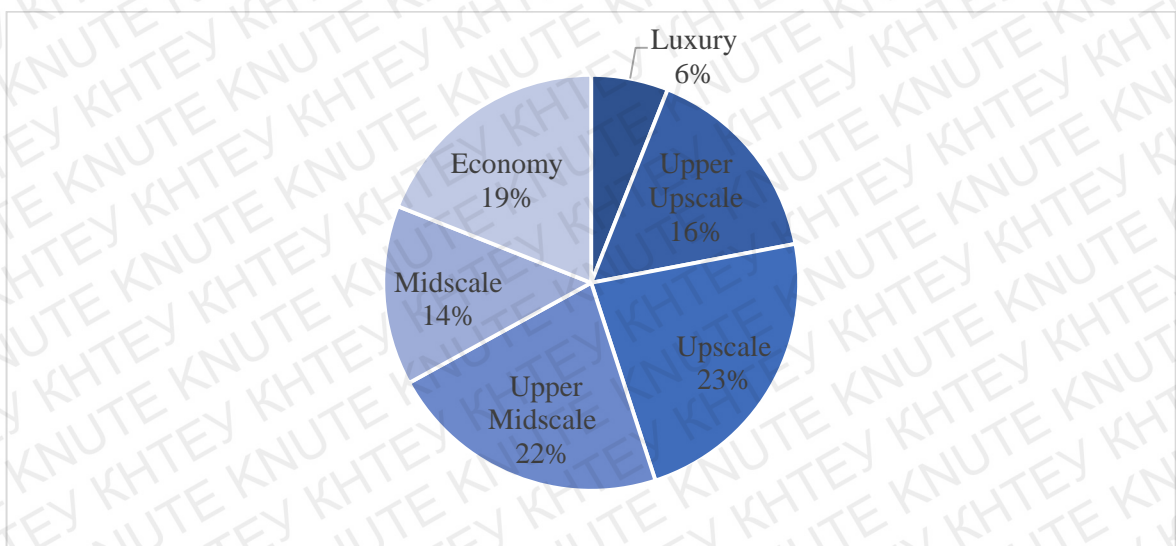


Рис. 2.5 Категоризація готелів за рівнем комфорту [40].

Конкурентною перевагою для бренду Radisson Hospitality AB є те, що більша частина його готелів, а саме Radisson Blu, відноситься до класу luxury, з

рис. 2.5 видно, що саме на цю нішу припадаю найменша кількість готелів, тобто конкуренція є дещо нижчою ніж на ринку середнього та вище середнього сегменту. Такий розподіл підвищує цінність бренду на конкретному сегменті ринку.

Також для кращого розвитку групи готелів Radisson необхідно провести SWOT – аналіз. SWOT-аналіз сприяє пошуку сильних і слабких сторін готелю, а також проблем, які можуть виникнути під час здійснення його діяльності.

Таблиця 2.3

### SWOT- аналіз готелю

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>Сервіс: як вказує слоган Radisson, девіз мережі готелів – «Так, я можу». Співробітники навчені ніколи не говорити "ні" або не демонструвати несхвалення щодо запитів клієнтів, завжди приємні і готові обслуговувати. Це гарантує, що їхній сервіс є найвищим та послідовним щодо їх властивостей у різних частинах світу.</p> <p>Широка мережа: Група Radisson присутня майже в 73 країнах світу та має близько 1000 об'єктів власності. Хоча більшість їх готелів знаходиться в США, де вони мають широку мережу, мережа готелів має сильну присутність у більшості</p> <p>Послуги: Shangri-La Hotels &amp; Resorts славляться найвищою якістю обслуговування, і клієнтам приділяється багато особистої уваги. Декор ресторану - імператорський, архітектура - надихаюча, а якість обслуговування - незмінна у всіх його приміщеннях.</p> <p>Radisson Rewards: Radisson популярна завдяки своїй програмі винагород, яка часто вважається еталоном у галузі. Їхня схема винагород складається з тарифів членів, які є нижчими, ніж стандартні ціни на проживання для постійних клієнтів. Індивідуальні варіанти обслуговування, знижки на їжу та напої та безкоштовні ночі нагородження. Очки можна зібрати за проживання в будь -якому готелі Radisson, а також обміняти в будь -якому з їх готелів.</p> <p>Широкі цільові сегменти: мережа готелів володіє престижними брендами гостинності, такими як Radisson, Radisson Blu, Radisson Red, Country Inns and Suites by</p>	<p>Плани розширення: Radisson Group планує подальше розширення в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, і це також буде підкріплено реструктуризацією та зміною керівництва. Ця зміна принесе багато витрат і може виявитися дорогою для компанії. Реструктуризація та зміна керівництва також можуть викликати необхідність зміни культури, що може бути складним.</p> <p>Високі витрати на просування: Група Radisson планує змінити позицію та змінити бренд, на що виділений бюджет становить 200 мільйонів доларів США. У віці, коли готельний бізнес стикається з проблемами управління витратами, це може бути невірним кроком.</p> <p>Занадто велике поширення: Radisson Group має у своєму портфоліо вісім різних брендів готелів у восьми сегментах та працює у більш ніж 73 країнах на різних континентах. Це величезне поширення створює розрив між категоріями готелів та суббрендами. Це також вводить в оману клієнта, який очікує однакової якості обслуговування у всіх готелях Radisson і не усвідомлює, що вона може змінюватися залежно від того, до якого сегменту підбренду підходить.</p>

<p>Radisson та Park Inn by Radisson. У той час як Radisson Blu відноситься до готелів за межами Сполучених Штатів, які обслуговують дорогих мандрівників, Radisson Red призначений для молодих клієнтів, а Park Inn - для економ -сегменту. Таким чином, мережа готелів має щось для всіх клієнтів з доходами, що, у свою чергу, допомагає їм орієнтуватися на більшу аудиторію. Відмінний відгук про бренд: Radisson-це група готелів з унікальною ідентичністю бренду, що є синонімом високої якості обслуговування. Завдяки слогану кожного моменту, який також відображає їх філософію обслуговування, група змогла емоційно зв'язатися зі своїми клієнтами.</p>	
<p><i>Можливості</i></p>	<p><i>Загрози</i></p>
<p>Змінні ринкові тенденції: збільшення уваги до обслуговування знижує чутливість до ціни середнього клієнта. Готелі бізнес-класу отримують велику користь від сплеску корпоративних поїздок за кордон. Ще одна ринкова тенденція, яка діє на користь готельного бізнесу, — це нижчі витрати на поїздки за кордон, що робить важливим для готельних мереж присутність у всіх частинах світу.</p>	<p>Конкуренція: Основними конкурентами Radisson Group є Shangri-La Hotels &amp; Resorts, Starwood Hotels &amp; Resorts, Hilton, Wyndham Worldwide та Intercontinental Hotels.</p>

Маркетингова стратегія Radisson Hotels аналізує бренд за допомогою структури маркетингового комплексу, який охоплює 4Ps (продукт, ціна, місце, просування). Існує кілька маркетингових стратегій, як-от інновації продуктів, підхід до ціноутворення, планування просування тощо. Ці бізнес-стратегії, засновані на комплексі маркетингу Radisson Hotels, допомагають бренду досягти успіху.

Маркетингова стратегія Radisson Hotels допомагає бренду/компанії конкурентно позиціонувати себе на ринку та досягати своїх бізнес-цілей і завдань.

Продуктову стратегію та мікс у маркетинговій стратегії Radisson Hotels можна пояснити так:

Radisson Hotels – одна з провідних мереж готелів у світі. Radisson Hotels - це фірмовий будинок, під яким працює 7 брендів.

Номери готелю мають повний спектр послуг: від кондиціонерів, ванної кімнати до холодильника, халатів, тапочок тощо. Різниця в послугі-це інші зручності, такі як будильник, спа-центр, сауна, лікар за запитом, джакузі, перукарня тощо. Також має відповідати індивідуальним потребам декілька закладів харчування, де подають різні види кухонь. Усі послуги входять до портфоліо продуктів маркетинг-міксу. Хоча його основним цільовим сегментом клієнтів є відомі клієнти, він підкатегоризує своїх клієнтів і задовольняє їхні конкретні потреби. Скажімо, Radisson Red орієнтований на молодих мандрівників, Park Inn – на середню групу готелів. Відрізнившись за місцем розташування-у первинному місті від вторинного ринку-Radisson Blu – це розкішна лінія, орієнтована на верхній сегмент престижного сегмента, Radisson Green – на висококласний сегмент відповідно. Зайве говорити, що він стикається з жорсткою конкуренцією з боку Hilton, Ritz, Starwood Hotels, Four Seasons, Marriott тощо.

Radisson передусім прийняла цінову стратегію преміум-класу, оскільки усвідомлювала, що її гості – ділові мандрівники, молодята, туристи тощо – не заперечують витратити додаткові гроші на таку демонстрацію та збереження свого статусу та якості.

Але тут знову ж таки є POD (точка диференціації). Готелі Radisson мають стратегію ціноутворення з високими та середніми цінами для обслуговування відповідного сегменту клієнтів. На додаток до цього, вона впровадила стратегію заохочення ціноутворення, запропонувавши своїм постійним та постійним клієнтам кілька стимулів.

Варто звернути увагу на те, що вона стратегічно вирішує розташування кожного з своїх готелів під кожним зі своїх брендів, скажімо, ближче до аеропортів і в шикарних і міських районах.

Рекламна стратегія в маркетинговій стратегії Radisson Hotels така:

Radisson Hotels використовує поєднання кількох маркетингових стратегій для просування свого продукту. Так, я можу! це навчальна програма, орієнтована на задоволення гостей. Це різновид стратегії внутрішнього

маркетингу (або маркетингу взаємовідносин), в якій співробітники готелю, які працюють на передовій, навчаються тому, як вони можуть обслуговувати своїх клієнтів у міру своїх можливостей. Вона прагне досягти 100% задоволеності гостей і настільки впевнена, що дозволяє своїм клієнтам опцію «Без оплати», якщо послугу не можна зробити правильно. Мало того, вона також вірить в індивідуальну увагу та спілкування зі своїми клієнтами на особистому рівні. У відповідності з цією стратегією є її стратегія просування з уст в уста. Редіссон вважає, що якщо її гості будуть задоволені і щасливі, вони поширюватимуть позитивну інформацію і непрямим чином будуть виступати агентами компанії, що її пропагує. Зайве згадувати, він також пропонує своїм постійним клієнтам купони на оновлення, щоб нагородити їх лояльність. Одним з найважливіших є зв'язки, які він має з численними туристичними агентами, і пропонують стимули для збільшення бази клієнтів. Таким чином він залучає, утримує та збільшує кількість своїх постійних, вірних та потенційних покровителів.

Оскільки бренд Radisson належить до категорії преміум-класу і сприймається як такий, що надає високий статус своїм клієнтам, він, відповідно, має інфраструктуру у всіх своїх центрах надання послуг. Від пункту в'їзду до пункту виходу він має добре обладнані номери, технологічно прогресивне обладнання, преміальний асортимент продуктів, чисте та свіже довкілля та атмосферу відповідно до потреб та мети бронювання. Скажімо, для засідання ради директорів налаштування відрізняються, а для дня народження – інше.

Ефективність брендингу на основі функціонального підходу визначається через оцінку якості реалізації брендом своїх функцій. Але ця оцінка буде не повною, якщо не брати до уваги конкурентне середовище. Тобто об'єктивну картину може надати тільки зіставлення з аналогічними проявами функцій брендів-конкурентів.

Отже, розібравшись в діяльності готельного оператора можна зробити висновок, що вона містить в собі безліч переваг, а також позитивно впливає на

розвиток готельного бренду. Готельні мережі являють собою ефективний спосіб ведення бізнесу.

Світовий та вітчизняний досвід ведення готельного господарства свідчить про те, що готелі, які управляються готельними оператором, більш конкурентоспроможні. Проблема з брендингом країни полягає у тому, що кожна держава має свої величезні надбання – це її історія, якої позбутися неможливо. Не можна вигадати щось, чого не було, чи позбутися того, що не існувало. У цьому полягає складність роботи з брендом країни, оскільки ми не можемо вплинути на минуле. Входження міжнародних операторів на ринок готельних послуг створюють можливість збільшити внесок туристичної сфери, залучити іноземних інвестицій, збільшити кількість місць у готелях, розвивати міжнародне співробітництво та євроінтеграційні процеси у готельному господарстві, покращити імідж держави і як результат сприяти зростанню кількості іноземних туристів.

Формування та розвиток брендів для поглиблення на регіональних ринках або розширення товарних категорій сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Також система брендингу RHG включає оцінку та вирішення різноманітних соціальних та екологічних ризиків бізнесу в рамках трьох стовпів Відповідального бізнесу. Завдяки «Think People» вирішує будь-які проблеми зі здоров'ям, безпекою та безпекою гостей та членів команди готелю. Він також розглядає питання прав людини та етики, шахрайства та корупції в діяльності груп готелів Редісон, а також у ланцюжку поставок. За допомогою «Think Community» вирішують ризики бідності, голоду, відсутності якісної освіти та доступності чистої води та санітарії в усьому світі та в громадах, де ми працюємо. У рамках проекту «Think Planet» розглядається зміна клімату та невідкладна екологічна вимога щодо обмеження глобального потепління до 1,5°C до індустріального рівня, що, крім ризиків екстремальних погодних умов, посухи та повеней, також може вплинути на такі елементи, як продовольча безпека та ризик соціальні заворушення

Слабкий його рівень спричиняє концентрацію інвестицій компанії на невеликій групі сильних брендів, тобто на брендах, що володіють ціновою премією, розвиненою дистрибуцією, світовим масштабом і іншими ключовими перевагами, а, отже, й можливістю для майбутнього зростання доходів [21].

Бренд компанії є важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку, оскільки він є диференціатором вибору тієї чи іншої компанії, спонукає перевтілення споживача з випадкового на постійного, а отже, до зростання доходів компанії та обсягів реалізованих товарів, послуг на міжнародному ринку. Проведені дослідження дали змогу дійти висновків, що для ефективного впровадження бренд-орієнтованого управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в системі світової економіки необхідне встановлення довготривалих уподобань споживачів на товари та послуги, що можливе за умови ефективного управління маркетинговою діяльністю на основі створення та розвитку брендів, забезпечення їх ефективного позиціонування, стійкості в умовах динаміки зовнішнього середовища та проведення комплексного аналізу діяльності суб'єктів міжнародного ринку [29].



## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БРЕНДИНГУ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «RADISSON HOTEL GROUP»

#### 3.1. Програма розвитку міжнародного брендингу

Стратегія бренду полягає в управлінні виробництвом, розподілом, комунікаціями та економічною структурою для того, щоб розвинути стабільне сприйняття бренду певною групою споживачів, і таким чином забезпечити максимальну частоту вибору саме його.

Теоретично стратегії міжнародного та національного брендингу мало чим відрізняються одна від одної. Обидві мають бути спрямовані на побудову максимально сильної торгової марки через розвиток її ключових цінностей. Насправді ж у міжнародному бренд-менеджменті є особливі аспекти.

Є кілька підходів до класифікації стратегій міжнародного брендингу. На думку авторів, найбільш оптимально розділити переважну більшість стратегій міжнародного брендингу на чотири основні категорії (таблиця. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Підходи до міжнародного брендингу

	Підхід до маркетингу		
Підхід до брендингу		Глобально орієнтований (стандартизований)	Локально адаптований маркетинг для глобальних брендів
	Глобальний (одна марка)	Глобальний брендинг	Локально адаптований маркетинг для глобальних брендів
	Мультилокативний (локальні марки)	Глобальний маркетинг для локальних брендів	Локальний маркетинг локальних брендів

Radisson Hotel Group у своїй діяльності використовує глобальний брендинг, усі готелі групи (відповідно до свого напрямку) мають однакові стандарти та вимоги до номерів, СПА центрів, рівня сервісу та інше. Незалежно від країни, позиціонування Radisson Hotel Group не змінюється та приваблює

одну й ту ж аудиторію відвідувачів. При цьому в кожному регіоні чи країні існують незначні відмінності, здебільшого в обслуговуванні, відповідно до національних особливостей країни.

Radisson Hotel Group спрощує свій підхід до своїх брендів за рахунок вибраної кількості брендів, чітко розташованих у певних сегментах. «Я не прихильник поширення бренду. Кожен з наших брендів повинен мати чітку мету, позицію та пропонувати різні ціннісні пропозиції своїм гостям та власникам», – сказав Юнес.

Аналіз, проведений у 2 розділі, показав, що Radisson Hotel Group не належить до найбільших готельних брендів у світі і займає лише 30 місце в сфері гостинності. Однак має найвищий рівень споживацької підтримки, тобто лояльності. Отже, саме на цьому аспекті варто робити акцент при розвитку бренду готельної мережі Radisson. Для цього необхідно дотримуватись наступних правил:

1. Аналіз потреб сучасного суспільства
2. Аналіз потреб цільової аудиторії
3. Розробка стратегії глобального брендингу
4. Реалізація стратегії
5. Оцінка результату

Коли Radisson Hotel Group запустила свій амбітний п'ятирічний план у 2018 році, метою було оптимізувати портфель брендів, щоб суттєво вплинути на продуктивність та результати шляхом глобальної трансформації. У 2018 та 2019 роках група досягла рекордних результатів, але потім, як і вся галузь, зіткнулася з викликами через пандемію.

Незважаючи на труднощі, Групі вдалося досягти значних результатів у 2020 році, коли мова йшла про розширення. «Негаразди – це виклик, але вони також роблять вас сильнішими, і важливо те, як ви вирішили реагувати на біду», – сказав Юнес. «Ми зберігаємо завбачливий оптимізм щодо відновлення галузі та сподіваємося побачити ефект від впровадження вакцини в 2021 та

2022 роках. Навіть у несприятливі часи ми підписали 42 нові готелі на 7500 номерів у регіоні ЕМЕА та 84 готелі в АРАС».

Отже, першим етапом є дослідження ринку та проблем сучасності, на даний момент одним із нагальних питань є власна безпека споживачів, яка стосується здоров'я. Пандемія змістила вектори розвитку для усіх індустрій, а на перше місце поставила технології, котрі дозволяють уникати безпосереднього контакту між людьми, зменшувати натовпи, та збільшувати можливості тач-фрі, тобто уникаючи контакту з будь якими пристроями.

Другий етап це більш спеціалізований аналіз ринку, котрий спрямований лише на цільову аудиторію готельної мережі та на її потреби під час відвідування Групи. Перед споживачами постали нові вимоги, більш гнучкого, віддаленого способу роботи. Значна кількість людей перейшли на дистанційну роботу для уникнення труднощів з організацією добирання працівників до своїх робочих місць та уникнення ризику зараження. Проте робота вдома також є викликом, оскільки одразу всі члени сім'ї опинилися в одному місці протягом тривалого часу. Отже, питання зручного робочого місця є новою можливістю для готельної мережі.

Третій етап це розробка стратегії глобального брендингу для Radisson Hotel Group ґрунтуючись на виявлених проблемах та потребах споживачів. Для вирішення яких було запропоновано наступні шляхи.

Radisson Individuals, нова концепція гібридних номерів, і Radisson Hotels Safety Protocol, обидва були запущені в 2020 році. Ці дві ініціативи продемонстрували, як Radisson Hotel Group скористалася динамічним підходом та унікальними бізнес-пропозиціями для своїх партнерів завдяки постійним зусиллям команди. і швидке регулювання. Крім того, Група продовжила інвестувати в свої системи та розширити цифрову інфраструктуру. Щоб задовольнити зростаючі вимоги гостей і партнерів, Radisson Hotel Group прискорила запуск своєї нової пропозиції гібридних номерів і гібридних зустрічей, запровадивши її в 50 вибраних готелях протягом кількох тижнів.

Ці кімнати були ретельно відібрані, щоб запропонувати гостям просторе, тихе, клімат-контрольоване середовище, великі столи та зручні стільці, щоб клієнти могли зосередитися на своїй роботі, не відволікаючись і не заважаючи. Все це підкріплено комплексними протоколами охорони здоров'я та безпеки, розробленими для забезпечення безпеки та спокою гостей від реєстрації заїзду до виїзду.

Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson RED і Radisson відіграють важливу роль у загальному зростанні бренду. З тих пір, як було запущено цей підхід кілька років тому, керівництво підписало 150 готелів найновіших брендів (Radisson Collection, Radisson RED і Radisson) лише в регіоні EMEA, а в 2020 році – 42 нові готелі в регіоні EMEA.

Будучи найбільшим елітним брендом у Європі, Radisson Blu зосереджується на персоналізованому обслуговуванні в стильних приміщеннях, а Radisson RED пропонує готелі з вибраним обслуговуванням із грайливим відтінком традиційного, від світських сцен до сміливого дизайну. Бренд Radisson повертається до основ і пропонує вишукану гостинність у скандинавському стилі серед ефективної нерухомості.

Запуск Radisson Individuals у жовтні 2020 року став відповіддю на зміну середовища. Бренд дає окремим або невеликим мережевим готелям переваги від досвіду та інфраструктури Radisson Hotel Group, зберігаючи їх унікальність та ідентичність. Мета була проста: запропонувати гостям більше можливостей, а власникам — більше можливостей».

Radisson Hotel Group також запустила комплексну пропозицію квартир з обслуговуванням, щоб залишатися актуальною для власників. Цей клас активів є більш стійким до циклу, ніж звичайні готелі, тому керівництво розглянуло та розширило цю цінну пропозицію за допомогою чіткої технічної, комерційної та операційної структури.

З огляду на 2021 рік Radisson Hotel Group планує більш ніж подвоїти свій портфель апартаментів з обслуговуванням протягом наступних п'яти років у країнах EMEA. Сьогодні квартири з обслуговуванням становлять близько 10%

портфеля Групи з 45 об'єктами та понад 5400 квартирами, які знаходяться в експлуатації та в стадії забудови. Radisson Hotel Group керує своїми апартаментами з обслуговуванням як окремими або багатофункціональними комплексами в поєднанні з традиційним готелем.

Radisson Hotel Group має амбіційний план зростання та розвитку для Китаю, де до 2025 року планується експоненційне розширення присутності, і понад 1500 готелів [49].

### 3.2 Система сервісних інновацій міжнародного брендингу готельного оператора

Коли сучасні гості подорожують, як у справах, так і для розваг, вони хочуть, щоб їхні потреби були задоволені, щоб мати індивідуальний і безперешкодний досвід. Сучасні гості хочуть бути залученими, почутими, розширеними та в захваті від готелів. Більшість відвідувачів готелю хочуть випробувати нові технології і навіть готові відмовитися від традиційних зручностей, таких як бізнес-центр або фітнес-центр, щоб отримати їх. Розглянемо сервісні інновації, котрі доцільно запровадити в готелях мережі Radisson Hotel Group.



Рис. 3.1 Сервісні інновації міжнародного брендингу готельних операторів  
Розроблено автором [50].

*Розпізнавання обличчя.* Замість того, щоб чекати в черзі на стійці реєстрації, щоб зареєструватися, деякі готелі переходять на сканування з розпізнаванням обличь, щоб розмістити гостей у номерах. Marriott тестує технологію у своїх готелях у Китаї, що скорочує час реєстрації з трьох і більше хвилин до менше однієї хвилини. Гості просто підходять до пристрою, сканують своє обличчя, щоб підтвердити свою особу, і сканують посвідчення особи, щоб отримати ключ від кімнати.

*Кімнати з голосовим керуванням.* Багато готелів випускають розумні номери, які поєднують AI та технологію розпізнавання голосу для інтеграції віртуальних помічників у кімнату. Inter Continental Hotels Group створює розумні номери з штучним інтелектом у своїх готелях у Китаї. Номери дозволяють гостям використовувати технологію голосового керування та говорити природно, щоб отримати персональну допомогу як для ділових, так і для особистих подорожей.

*Роботи.* Роботи можуть виконувати ряд ролей у готелях, від прибирання кімнат до персоналу на стійці реєстрації. Aloft Hotels використовує Botlr, робота-дворецького, щоб цілодобово доставляти предмети гостям. Якщо хтось зателефонує на стійку реєстрації, щоб отримати зубну щітку або додаткові рушники, Botlr, швидше за все, принесе речі до кімнати. Гості нью-йоркського готелю Yotel можуть зберігати свої сумки за допомогою роботизованого консьєржа Yobot. Однак роботи не повністю замінюють людей — урок, засвоєний готелем Henn-na в Японії, який звільнив половину свого персоналу, щоб найняти більше людей.

*RFID браслети.* Все більше готелів відходять від традиційних ключів від номерів, щоб використовувати технологію RFID через гостьові браслети. Ця технологія популярна на таких курортах, як Disney World і Great Wolf Lodge. Замість того, щоб мати при собі ключ від кімнати та гаманці, гості отримують браслет з інформацією про номер, кредитною карткою та квитками, які можна відсканувати, щоб отримати доступ до своїх номерів та інших зон та здійснити

платежі. Спрощений браслет дозволяє гостям легко мати все з собою і тримати руки вільними.

*Чат-боти.* Чат-боти надають гостям миттєвий доступ до інформації, не чекаючи на стійці реєстрації. У Cosmopolitan у Лас-Вегасі є Роуз, конс'єрж із штучним інтелектом, який може допомогти гостям забронювати спа-послуги та ресторани, а також пропонує інсайдерську інформацію, як-от секретні пункти меню в барі готелю. Four Seasons Hotels використовує Four Seasons Chat для цілодобового сервісу чату, який працює на основі людей, а не штучного інтелекту, для більш особистого контакту та відповідає на повідомлення за 90 секунд або менше.

*Ключі від мобільних номерів.* Поєднуючи ідеї самостійної реєстрації та простіших ключів від номерів, ряд готелів переходять на мобільні ключі від номерів. Гості просто зареєструються за допомогою додатка готелю та отримують сповіщення, коли їхній номер готовий. Замість того, щоб чекати в черзі на стійці реєстрації, гості можуть піти прямо до своїх номерів і за допомогою своїх смартфонів або смарт-годинників відімкнути двері. Hilton Hotels представила мобільну реєстрацію, щоб гості могли легко зареєструватися, вибрати номер і відмикати двері за допомогою програми.

*Розумні зручності.* Розумні зручності в номері дозволяють гостям повністю налаштувати свій досвід і зробити кімнату максимально комфортною. Кожен номер готелю CitizenM в Амстердамі оснащений планшетом MoodPad, який дозволяє гостям змінювати температуру, телевізор, жалюзі, сигналізацію та освітлення в одному місці. Деякі готелі Marriott мають розумні двері для душу, де гості можуть записувати свої ідеї, перебуваючи в душі, а потім надсилати зображення собі для подальшого використання.

*Віртуальна реальність.* Віртуальна реальність дозволяє гостям оглянути готель, вибрати номер і легко забронювати його онлайн. Вони також можуть відчути місцеві визначні пам'ятки та бути впевненими у своєму виборі подорожі до прибуття. Низка готелів і курортів, у тому числі Radisson і Omni,

пропонують цю послугу і відзначають підвищення рівня задоволеності клієнтів і онлайн-бронювання.

*Локаційні послуги.* Сучасні готелі можуть розташовувати гостей та співробітників, що дозволяє їм запропонувати більш персоналізоване обслуговування. Якщо гість перебуває в барі готелю, він може отримати push-сповіщення про угоду з напоями. Персонал готелю може бути попереджений про переваги гостей залежно від того, де вони проводять час. Hilton використовує послуги на основі розташування на деяких своїх курортах, щоб сповістити гостей про події та заходи, які можуть їх зацікавити, залежно від того, де вони перебувають на території готелю.

*Доповнена реальність.* Можливість накладення інформації на оточення гостей відкрила нові двері для готелів. Доповнену реальність можна використовувати, щоб провести екскурсію готелем, продемонструвати зручності готелю та поділитися інформацією про район. На стіні кожної кімнати готелю Hub by Premier Inn у Великобританії є карта AR місцевості. Коли гості наводять смартфон на карту, вони можуть дізнатися про місцеві визначні пам'ятки та отримати рекомендації щодо найкращих місць, які варто зробити та побачити.

Індустрія гостинності покладається на досвід, щоб клієнти поверталися. Інновації з використанням найновіших ідей і технологій дозволяють готелям запропонувати свіжі, персоналізовані враження, яких так жадають гості [50].

Впровадження інновацій повинно бути підкріпленим вимогами сучасного світу та поєднуватися із загальною стратегією розвитку міжнародного брендингу. Одним із важливих акцентів, котрі вже давно турбують суспільство є екологія, турбота про навколишнє середовище. Орієнтація на екологічність та зменшення негативного впливу на природу не лише покращить дану ситуацію в світі, а й підвищить лояльність до бренду. Для свідомих людей стає все більш важливим причетність бренду до таких значних проблем, а ситуації, де компанія показала себе не найкращим чином часто опускають її на декілька



позицій у рейтингу брендів. Тому необхідно дбати про екологічний напрям в роботі Radisson Hotel Group.

Radisson Suzhou – це перша готельна установа Radisson Hotels, яка отримала сертифікат EDGE (Excellence In Design For Greater Efficiencies). Ознаки досягнень, які отримали сертифікат EDGE, включають 22% економії енергії, 27% економії води та на 28% менше втіленої енергії в матеріалах. Це ще один приклад унікальної угоди про співпрацю RHG з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), членом Світового банку, для заохочення будівництва ресурсоефективних будівель.

Найкращий досвід: створений для ефективності Підвищення енергоефективності було метою для Country Inn & Suites by Radisson, Міжнародний аеропорт Сіетл-Такома, штат Вашингтон. У будинку є живий дах для зменшення зливових вод, а також світлодіодне освітлення. Кожна гостьова кімната оснащена розумним термостатом для опалення та охолодження, а система опалення гарячої води без резервуара виключає надмірність, створюючи лише необхідну кількість гарячої води. Крім того, у готелі використовується хімічний розчин з холодною водою, щоб зменшити споживання енергії при пранні вдома.

Готель Radisson Blu Dubai Deira Creek на 288 номерів, який отримав нагороду MENA Green Buildings 2020 за найкращий проект модернізації, є першим готелем в Дубаї, який виробляє всю гарячу воду з відновлюваних джерел енергії. Щоб замінити готельний дизельний котел, який був і дорогим, і негативно впливав на навколишнє середовище, в готелі встановлено 80 термодинамічних сонячних панелей. Панелі були розміщені на площі всього 20 м<sup>2</sup>, використовуючи спеціально виготовлену конструкцію, і були розміщені перед існуючими градирнями. Ця установка дозволяє використовувати побічний продукт термодинамічної сонячної установки, а саме охолодження, для зниження навантаження на охолодження готелю. Така установка winwin є унікальною у світі [45].

На основі проведеного аналізу доступних на готельному ринку інновацій пропонуємо імплементацію деяких з них для мережі готелів Radisson Hotel Group. Доцільно реалізувати систему розпізнавання обличчя для пришвидшення реєстрації при заселенні. Дана система буде необхідна при першому заселенні в готелях мережі, тобто гість замість очікування на стійці реєстрації зможе самотужки пройти чек-ін в готелі та отримати ключ від свого номера. Система вимагатиме підтвердження особистості за допомогою сканування документів гостей та зіставлення їх з людиною в режимі реального часу. Для успішної реєстрації та поселення в номер необхідно не просто зробити селфі, програма проситиме більш складної ідентифікації як до прикладу моргнути очима, нахилити голову ліворуч чи повернути голову праворуч. Таким чином система розпізнавання обличчя розумітиме, що перед нею сидить справжня людина.

Після пройденої ідентифікації споживачі отримуватимуть QR код від бажаного готельного номеру, який і стане ключем. На дверях номера будуть розміщені сканери QR кодів, до яких потрібно буде піднести отриманий код. У разі, якщо клієнт помилився номером він не зможе відімкнути кімнату, а на смартфон прийде сповіщення з підказкою в якому напрямі рухатись до заброньованого номеру.

При повторних заселеннях гості зможуть користуватись ще більш спрощеним варіантом поселення, виключно за допомогою власного смартфона. Завантаживши спеціальний мобільний додаток можна буде отримувати QR в ньому, проте час від часу система проситиме повторно пройти ідентифікацію особистості для підвищеного рівня безпеки. При цьому в мобільному додатку можна буде здійснити замовлення додаткових послуг, а також викликати покоївку та інших працівників готелю до себе в номер в разі необхідності.

Отже, мережа готелів Radisson Hotel Group вже використовує деякі інновації для приваблення більшої кількості клієнтів та підвищення лояльності клієнтів. Серед нововведень виділяються персоналізований підхід до гостей, створення спеціальних пропозицій завдяки системі лояльності, система віртуальної реальності, котра дозволяє потенційним клієнтам поринути в

атмосферу готелю та його номерів завдяки спеціальним відео. Розробка гібридних номерів, які чудово підходять як для відпочинку, так і для повноцінної роботи, дані номери можуть повністю замінити офіс, адже вся офісна техніка розміщена безпосередньо в гібридних номерах. Radisson Hotel Group пропонує своїм гостям не лише готельні номери, а й квартири з цілодобовим обслуговуванням, таким чином виходить на новий рівень співпраці зі споживачами. Ще одним важливим акцентом інноваційної діяльності мережі є орієнтир на екологічність, використання сучасних технологій, котрі дозволяють практично виключити негативний вплив на навколишнє середовище. Окрім цього, перед мережею є велика кількість інноваційних рішень, впровадження яких може зміцнити міжнародний бренд та підняти його позиції в рейтингу міжнародних готельних брендів.

## ВИСНОВКИ

1. Брендинг у сучасному суспільстві – це більше, ніж створення імені, логотипу підприємства чи продукту. Завдяки брендингу сьогодні можуть стати брендами вже не тільки продукти широкого вжитку, але й корпорації, юридичні компанії, університети, лікарні, музеї, ресторани і навіть люди. Бренди впливають на світосприйняття, поширене у соціальних групах, на їх поведінку як покупців, як членів суспільства, як особистостей. На сьогоднішній день не існує чіткого поняття брендинг.

2. При розробці міжнародного туристичного бренду підприємства необхідно проектувати загальну стратегію й конкретні механізми його просування й підтримки. Розробка такої стратегії дозволяє оптимізувати бюджетні й позабюджетні видатки на інформаційні, соціокультурні, спортивні й інші проекти.

3. Radisson Hotel Group (RHG) – одна з найбільших у світі готельних груп з дев'ятьма характерними готельними брендами та більш ніж 1500 готелями, які діють та розробляються у 120 країнах світу. Radisson Hotel Group - один з найбільших, швидкозростаючих і інноваційних гравців в сфері готельного бізнесу. Компанія сформована в 2012 р після стратегічного партнерства американської Carlson Hotels (в наст. Час Radisson Hospitality Inc.) і бельгійської Rezidor Hotel Group (в наст. Час Radisson Hospitality AB). Число співробітників компанії Radisson Hotel Group складає більше 95 000 чоловік по всьому світу.

Портфоліо RHG включає Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Radisson Individuals, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Country Inn & Suites by Radisson та приз, об'єднані під одним комерційним брендом Radisson Hotels

Найбільше готелів мережі Radisson Hospitality AB (без американського сегмента) знаходяться в центральній та західній Європі – 128 готелів, в східній Європі це число дещо нижче і дорівнює 113 готелів. При цьому номерний фонд у східній Європі більший, 26233 номери проти 26220. Мережа в найближчому

майбутньому планувала долучити до бренду Radisson ще 125 готелі з 24985 номерами, більше половини з яких знаходитиметься в регіоні Близького Сходу та Африки (68 готелів та 14715 номерів).

Що стосується розподілу за брендами, то лєвова частка це готелі Radisson Blu, їх у 2020 році на території Європи, Близького Сходу та Африки було 252, при цьому номерів було 57708. Окрім цього група налічувала 112 готелів бренду Park Inn by Radisson з 22514 номерами, на інші готелі мережі припадало лише 23 заклади та 4620 номерів.

4. Бренд Radisson Hospitality AB займає 556-е місце в списку найкращих світових брендів, ретельно підбраному списку визнаних брендів, оціненому клієнтами Radisson Hospitality AB. У порівнянні з іншими організаціями в індустрії подорожей та гостинності, Radisson Hospitality AB займає 30-е місце. Серед своїх основних конкурентів Radisson Hospitality AB займає 1-е місце за NPS (споживацька підтримка), тоді як Marriott — 2-е, а Holiday Inn — 3-е. Їхня поточна оцінка становить 771,63 млн доларів.

Найбільша частка ринку Східної Європи (82%) розподілена між п'ятьма мережами: Accor Hotels, Hilton Worldwide, Marriott International, Radisson Hospitality AB, InterContinental Hotels Group. Станом на початок 2021 року Radisson Hospitality AB мала частку в 23%, що було найбільше на ринку Східної Європи, на Accor Hotels припадало 20%, на третьому місці знаходилась група InterContinental з часткою ринку в 15%.

Конкурентною перевагою для бренду Radisson Hospitality AB є те, що більша частина його готелів, а саме Radisson Blu, відноситься до класу luxury, саме на цю нішу припадаю найменша кількість готелів, тобто конкуренція є дещо нижчою ніж на ринку середнього та вище середнього сегменту. Такий розподіл підвищує цінність бренду на конкретному сегменті ринку.

5. Мережа готелів Radisson Hotel Group вже використовує деякі інновації для приваблення більшої кількості клієнтів та підвищення лояльності клієнтів. Серед нововведень виділяються персоналізований підхід до гостей, створення спеціальних пропозицій завдяки системі лояльності, система віртуальної

реальності, котра дозволяє потенційним клієнтам поринути в атмосферу готелю та його номерів завдяки спеціальним відео. Розробка гібридних номерів, які чудово підходять як для відпочинку, так і для повноцінної роботи, дані номери можуть повністю замінити офіс, адже вся офісна техніка розміщена безпосередньо в гібридних номерах. Radisson Hotel Group пропонує своїм гостям не лише готельні номери, а й квартири з цілодобовим обслуговуванням, таким чином виходить на новий рівень співпраці зі споживачами. Ще одним важливим акцентом інноваційної діяльності мережі є орієнтир на екологічність, використання сучасних технологій, котрі дозволяють практично виключити негативний вплив на навколишнє середовище.

Окрім цього, перед мережею є велика кількість інноваційних рішень, впровадження яких може зміцнити міжнародний бренд та підняти його позиції в рейтингу міжнародних готельних брендів.

6. На основі здійсненого аналізу міжнародного бренду Radisson Hotel Group, ринку міжнародних готельних операторів та потреб сучасних споживачів, було запропоновано зменшити час очікування гостей за допомогою встановлення системи розпізнавання обличь замість звичної реєстрації. Система розпізнавання обличь буде тісно пов'язана з мобільними додатками готельної мережі та зберігатиме усю персоналізовану інформацію про клієнтів, тобто їхні звички, котрі проявляються під час проживання в готелях Групи. Після проходження реєстрації за допомогою запропонованої системи на смартфон прийде QR код, який слугуватиме для відкриття заброньованих номерів. Таким чином гості не витратять час на очікування на стійках реєстрації та не залежатимуть від часу прибуття, адже не дивлячись на пізню годину система розпізнавання обличь зможе надати доступ до готельного номеру.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова К.С. Проблеми конкурентоспроможності готельного господарства України / Абрамова К.С., Михайлова О.І. // Вісник СевНТУ. – Серія : Економіка і фінанси – 2010 / №109 – С. 3-7.
2. Азарова А.О. Управління персоналом : навч. посіб. / А.О. Азарова, О. О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець ; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 26 с.
3. Арпуль О.В. Готельна справа / [О.В. Арпуль, А.Г. Абрамова, Ю.А. Мирошник, О.В. Собін ]. – навч. посібник. : видавництво Кондор ,2021. – 300 .
4. Байлик С.І. Організація готельного господарства / С.І. Байлик, І.М. Писаревський. ; навчально-методичний посібник. – 2015 – 224 с.
5. Балацький Є.О. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України» ; [уклад.: Є. О. Балацький, О. М. Дутченко, Г. М. Шамота та ін.]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. – 154 с.
6. Балашова Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства / Балашова Р.І., навч. посіб , 2019 – 184 с.
7. Барден Ф. Decoded: The Science Behind Why We Buy / Філ Барден. – К, рік першого видання – 2013, – 2021. – 289 с .
8. Божидарник Т. Міжнародний туризм / Божидарник Тарас, навч. посібник, Центр навчальної літератури, – 2019. – 312 с.
9. Брендинг у сфері туризму. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://otherreferats.allbest.ru/sport/00770990\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/sport/00770990_0.html) – Назва з екрана.

10. Вілер А. Ідентичність бренду. Базові рекомендації щодо створення фірмового стилю. – К., 2020. – 336 с.
11. Добряк Р.О. Бренд-орієнтоване управління конкурентоспроможністю підприємства / Добряк Р.О., – С. – 2019. – 144 с.
12. Забуранна Л.В. Конкурентостійкість підприємств сільського зеленого туризму / Забуранна Л.В., Кулік А.В. – монографія, 2019. – 292 с.
13. Зозульов О. В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / О. В. Зозульов, Н. Л. Писаренко. – К.: Знання-прес, 2004. – 199 с.
14. Зубарева М.А. Інструменти популяризації готелю у соціальних мережах, / Зубарева Марія. – С. : УДК 27.00.06, 2015. – 5с.
15. Карягін Ю.О. Маркетинг турпродукту / [Карягін Ю.О., Тимошенко З.І., Демура Т.О., Мунін Г.Б.]. – підручник.: видавництво Кондор, 2009. – 394с.
16. Ковешніков В.С. Організація готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / М.П. Мальська, Х.Й. Роглев. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472с.
17. Лупич, О. О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону: автореферат дис. ... канд. екон. наук / О. О. Лупич; 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Ужгород: ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т", 2017. - 20 с].
18. Мальська М. Готельний бізнес. Теорія та практика / Марта Мальська // Центр навчальної літератури, 2019. – К. 472с.
19. Мальська М.П. Світовий досвід розвитку туризму / [М.П. Мальська, Н.М. Паньків, А.Б. Ховалко]. Центр навчальної літератури. – К., 2017. – 244 с.
20. Масюк Ю. Формування брендів туристичних підприємств за сучасних умов / Ю. Масюк // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – 2008. – Вип. 24. – С. 201 – 207.



21. Мунін Г. Б. Франчайзинг у готельно- ресторанному бізнесі [Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, А.С. Артеменко, Ю.В. Кошиль ], навч. посібник, – 2015. – 370 с.
22. П'ятницька Н.О. Курсове проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства / П'ятницька Наталія . навч. посібник , 2018. – 152 с.
23. Римаренко М.В. Особливості використання технологій брендингу / М.В. Римаренко // Науковий Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно - економічного університету. Економічні науки. – Чернівці, 2007. – В. IV. – С. 287–293
24. Ромат Є. В. Основи реклами: [навч. посібник] / Євгеній Вікторович Ромат. – К.: Студцентр, 2006. – 288 с.
25. Сайт готелю Mimaclub [Електронний ресурс]. Режим доступу : URL : <http://www.mimaclubhotel.it/> – Назва з екрана .
26. Свічкарь В.А. Особливості формування та розвитку бренду у маркетинговій діяльності курортного підприємства / Володимир Свічкарь, Юрій Колибельник // 2016. – С. 9 – 10.
27. Солнцев С.О. Особливості формування іміджу торгової марки освітнього підприємства / Солнцев С.О., Лопатинська Ю.В. Електронний журнал. УДК 330.133.138:339.138. Ефективна економіка № 5, 2017.
28. Стадник, В.В. Структурування цілей брендингу за рівнями управління конкурентоспроможністю національної економіки [Текст] / В.В. Стадник // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2017. – № 1. – С.168 – 172.
29. Токарева Д.О. Формування міжнародної стратегії реклами бренду / Д. О. Токарева, Тернопільський національний економічний університет, 2012 – 84 с.

30. Філановський О. Гра в бренди. Як збільшити шанси вашого бізнесу на успіх / Філановський Олексій, : Наш формат, – К. – 2019. – 176 с.
31. Чернишова Л.О. Брендинг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії / Чернишова Л.О., – С. – 2018. – 5 с.
32. Шульгіна Л. М. / Брендинг. Теорія та практика (на прикладі об'єктів комерційної нерухомості), монографія. – 2011. – 173 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/Branding.pdf> – Назва з екрана.
33. Шульгіна Л. М. Трансформаційні процеси брендингу: теорія та український ринок / Л. М. Шульгіна, М. В Римаренко. // Збірник наукових праць “Теорія і практика”. Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля. –Луганськ, 2006. – №12. – С. 308–320.
34. ANNUAL REPORT 2019. [Електронний ресурс]. Radisson Hospitality AB – Режим доступу: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/a8c4609d-9602-4f07-987c-0d22521e9eb2> – Назва з екрана.
35. ANNUAL REPORT 2019. [Електронний ресурс]. Radisson Hospitality AB – Режим доступу: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/a8c4609d-9602-4f07-987c-0d22521e9eb2> – Назва з екрана.
36. Brand Z Top Global Brands [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.millwardbrown.com/brandz/rankings-and-reports/top-global-brands/2019>. – Назва з екрана.
37. Fitch Affirms Radisson at 'B'/Negative; Withdraws Rating. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fitchratings.com/research/corporate->

[finance/fitch-affirms-radisson-at-b-negative-withdraws-rating-25-09-2020](#). – Назва з екрана.

38. Hotels 50 2019 ranking.[Електронний ресурс]. – Режим доступу URL:[https://brandirectory.com/league\\_tables/table/hotels-50-2019](https://brandirectory.com/league_tables/table/hotels-50-2019) – Назва з екрана.

39. IHG. Strategic Repor [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ihgplc.com/-/media/FF2DB7BB29C54FF2824393006F15A08F.ashx> – Назва з екрана.

40. IHG. Strategic Repor [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ihgplc.com/-/media/FF2DB7BB29C54FF2824393006F15A08F.ashx> – Назва з екрана.

41. Jin Jiang Is Buying Radisson Hotel Group . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skift.com/2018/08/10/jin-jiang-is-buying-radisson-hotel-group/> – Назва з екрана.

42. Карферер J.-N. Strategic Brand Management. Kogan Page. 3-d ed. 2005. P. 25.18.Kotler P. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong. – 15th ed. – N.–Y. : Pearson Education, 2014. – 692 p.

43. Radisson CEO Plays Down Coronavirus Impact on Hotels. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skift.com/2020/02/25/radisson-ceo-plays-down-coronavirus-impact-on-hotels/> – Назва з екрана.

44. Radisson Hotels is ranked #30 in Travel and Hospitality Brands. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.comparably.com/brands/radisson-hotels> – Назва з екрана.

45. RESPONSIBLE BUSINESS REPORT 2020 [Електронний ресурс]. Radisson Hospitality AB – Режим доступу: <https://media.radissonhotels.net/image/responsible-business--corporate-use-only/businesscenter/16256-142211-m22829151.pdf> – Назва з екрана.

46. Ries A. The Positioning Era Commeth / Al Ries, Jack Trout // Advertising Age – 1972. – Vol. 24 – P. 35–38.

47. Ritchie J.R.B., Ritchie J.B. The branding of tourism destination: Past achievements and future challenges / J.R.B. Ritchie, J.B. Ritchie. — Marrakech, Morocco: International Association of Scientific Experts in managing brand equity. — NY: Prentice Hall, 1998. — 635 p.

48. World Tourism Organization (UNWTO) [Електронний ресурс] : Офіційний web-сайт/<http://www2.unwto.org/>

49. 5 Key Learnings and Brand New Offerings from Radisson Hotel Group. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skift.com/2021/02/23/radisson-hotel-group-key-learnings-year-ahead-2021/> – Назва з екрана.

50. 10 Examples Of Customer Experience Innovation In Hospitality. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/20/10-examples-of-customer-experience-innovation-in-hospitality/> – Назва з екрана.

# ДОДАТКИ



## Додаток Б



Рис. Б.1 – Редіссон готель груп



Рис. Б.2 - Radisson Collection

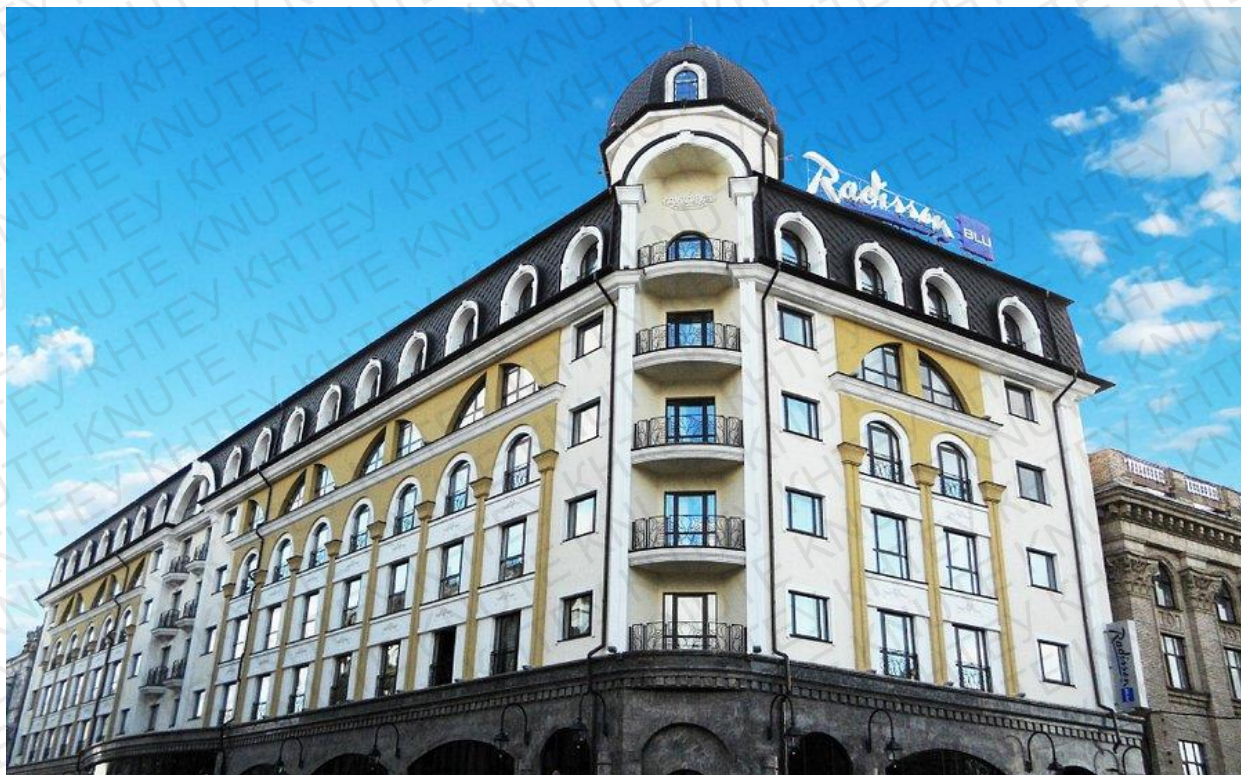


Рис. Б.3 – Готель Radisson Blu Київ



Рис. Б.4 – Фасад готелю Radisson



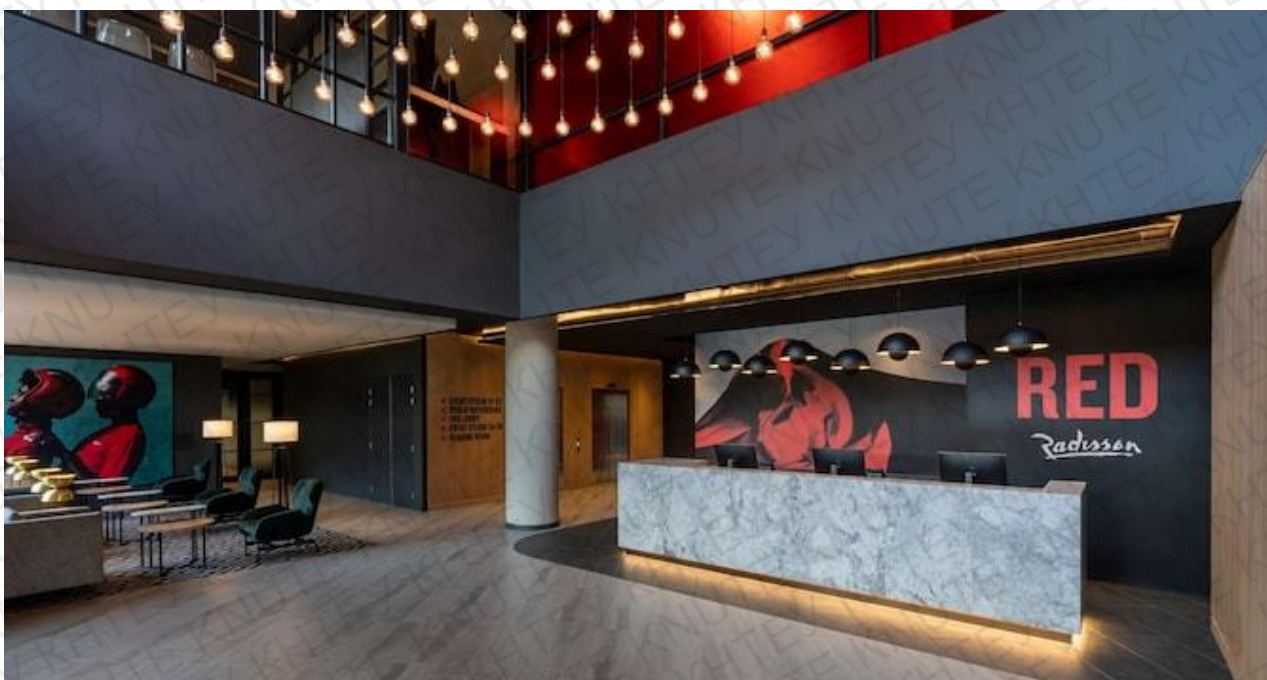


Рис. Б.5 – Концепція бренду Radisson Red



Рис. Б.6 – Парк Плаза готель



Рис. Б.6 – Бренд Park Inn



Рис. Б.6 - Country Inn & Suites



Рис. Б.7 – Картки програми лояльності.