

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

(на матеріалах Українського національного комітету Міжнародної Торгової  
Палати (ICC Ukraine), м. Київ)

Студентки 4 курсу, 19 групи,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини» освітньої  
програми «Міжнародний маркетинг»

*підпис*

Теребійчук Тетяни  
Валеріївни

Науковий керівник  
канд. економ. наук,  
професор

*підпис*

Кудирко  
Людмила  
Петрівна

Гарант освітньо-  
професійної програми  
канд.економ. наук, доцент

*підпис*

Карпенко  
Марина  
Олександрівна

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет МТП Кафедра світової економіки  
Освітня програма міжнародний маркетинг

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## Завдання

на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентіві

### Теребійчук Тетяні Валеріївній

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)  
«Міжнародні стратегії маркетингу міжнародних готельних мереж» (на матеріалах Українського національного комітету Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine), м. Київ.)

Затверджена наказом ректора від «12» січня 2023 р. №37

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи) – розкриття змісту та підходів щодо формування міжнародних стратегій маркетингу міжнародними готельними мережами

Об'єкт дослідження – міжнародний ринок готельних послуг

Предмет дослідження - маркетингові стратегії міжнародних готельних мереж

4. Перелік графічного матеріалу таблиці та рисунки, що демонструють рейтинги, структуру, динаміку попиту та пропозиції на світовому ринку готельних послуг



5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

Розділ 1. Дослідження механізму функціонування міжнародного ринку готельних послуг

1.1. Сутність та конкурентні переваги міжнародних готельних мереж

1.2. Кон'юнктуроформуючі чинники та особливості ціноутворення на міжнародному ринку готельних послуг

Розділ 2. Стратегії маркетингу міжнародних готельних мереж

2.1 Аналіз маркетингової поведінки міжнародних готельних мереж-лідерів ринку

2.2. Оцінка рівня привабливості маркетингового макро- та мезосередовища Китаю

2.3. Обґрунтування маркетингової стратегії для включення вітчизняного оператора в міжнародну готельну мережу

Висновки.

Список використаних джерел

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	до 20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2023	до 31.01.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023	до 28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023	до 26.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.05.2023	до 23.05.2023
6	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.2023-10.06.2023)	за графіком (30.05.2023-10.06.2023)
7	Захист ВКР	за графіком (13.06.2023-24.06.2023)	за графіком (13.06.2023-24.06.2023)

8. Дата видачі завдання «10» січня 2023 р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Кудирко Людмила Петрівна  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

10. Керівник освітньо-професійної програми

Карпенко Марина Олександрівна  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Теребійчук Тетяна Валеріївна  
(*прізвище, ініціали, підпис*)



12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

**Теребійчук Тетяни Валеріївни.** ВКР виконано за тематикою, що відповідає ОС «бакалавр» освітньої програми «Міжнародний маркетинг». В роботі у першому розділі розкрито специфіку функціонування та конкурентні переваги міжнародних готельних мереж, акцентовано увагу та ідентифіковано підходи щодо ціноутворення на їх послуги. Представлено на основі міжнародної статистики рейтинг провідних світових готельних мереж та розкрито вплив COVID-19 на основні індикатори їх діяльності. В другому розділі загальною маркетингові аспекти стратегій зовнішньої експансії готельних мереж на міжнародні ринки, вказано на ті ключові переваги, які сформовані успішною управлінською практикою. Проведено оцінку факторів макросередовища з огляду їх впливовості на привабливість ринку КНР для мережевого готельного бізнесу. Окреслено конкурентну структуру ринку готельних послуг КНР через характеристики китайських конкурентів. Студенткою сформульовано пропозиції для вітчизняного підприємства сфери гостинності для посилення його міжнародної конкурентоспроможності завдяки включенню в міжнародні ланцюги просування готельних послуг. Поставлені завдання у цілому виконано, мету дослідження досягнуто. Зібрано достатньо цікавий та змістовний матеріал. Робота ґрунтується на достатньо широкій статистичній базі. ВКР відповідає вимогам щодо змісту та оформлення, що дозволяє рекомендувати її до публічного захисту

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Кудирко Л.П.

*(підпис, дата)*

13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студента

**Теребійчук Т.В.** *(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту екзаменаційної комісії.

Керівник освітньо-професійної програми Карпенко М.О.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри Дугінець Г.В.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню механізму функціонування міжнародного ринку готельних послуг, а також аналізу стратегій маркетингу міжнародних готельних мереж.

У першому розділі розглядається сутність та конкурентні переваги світових готельних мереж, а також досліджуються кон'юнктуроформуючі чинники та особливості ціноутворення на міжнародному ринку готельних послуг.

Другий розділ присвячений аналізу маркетингової поведінки міжнародних готельних мереж-лідерів ринку, оцінці рівня привабливості маркетингового макрота мезосередовища Китаю, а також обґрунтуванню маркетингової стратегії для включення вітчизняного оператора в міжнародну готельну мережу.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення стратегій готельного бізнесу на міжнародному ринку.

## ABSTRACT

The graduation thesis is devoted to the study of the functioning mechanism of the international market of hotel services, as well as the analysis of marketing strategies of international hotel chains.

In the first chapter, the essence and competitive advantages of global hotel chains are considered, as well as factors shaping the situation and peculiarities of pricing in the international market of hotel services are investigated.

The second section is devoted to the analysis of the marketing behavior of international hotel chains, market leaders, the assessment of the level of attractiveness of China's marketing macro- and meso-environment, as well as the justification of the marketing strategy for the inclusion of a domestic operator in the international hotel chain.

The results of the research can be used to improve hotel business strategies on the international market.



**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ</b> .....	<b>4</b>
1.1. Сутність та конкурентні переваги міжнародних готельних мереж.....	4
1.2. Кон'юнктуроформуючі чинники та особливості ціноутворення на міжнародному ринку готельних послуг.....	10
<b>Розділ 2. СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ</b> .....	<b>17</b>
2.1 Аналіз маркетингової поведінки міжнародних готельних мереж-лідерів ринку.....	17
2.2. Оцінка рівня привабливості маркетингового макро- та мезосередовища Китаю.....	24
2.3. Обґрунтування маркетингової стратегії для включення вітчизняного оператора в міжнародну готельну мережу.....	29
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	<b>32</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>35</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Організаційні форми і стратегії розвитку готельних мереж належать до маловивчених прикладних питань сучасної теорії стратегічного управління маркетингу. Запит на аналіз особливостей управління в індустрії гостинності, найважливішою частиною якої є готельний бізнес, визначається низкою причин. По-перше, це – один із основних секторів сфери послуг, що швидко набирає в останні півстоліття питому вагу у ВВП. Активізацію готельного бізнесу можна вважати типовим непрямим індикатором зростання добробуту та мобільності населення у суспільстві. По-друге, становлення та розширення міжнародних готельних мереж є відображенням глобалізації інфраструктури бізнесу. По-третє, великий готельний бізнес дає багатий матеріал для осмислення надзвичайно актуальних у теорії та практиці стратегічного управління фірмами проблем їх мережевої організації та конкуренції на основі нематеріальних активів.

Головними гравцями в цій галузі є великі міжнародні готельні мережі, які мають свої підрозділи більш ніж у 30 і більше країнах світу. В основному це ринки Європи, Південної Азії та Північної Америки. Завдяки багаторічній успішній практиці у сфері гостинності готельними мережами розроблено ефективний маркетинговий інструментарій для посилення своїх конкурентних позицій. Відтак проблематика дослідження міжнародних стратегій маркетингу міжнародних готельних мереж є актуальною.

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – розкриття змісту та підходів щодо формування міжнародних стратегій маркетингу міжнародними готельними мережам.

*Об'єктом дослідження* виступає міжнародний ринок готельних послуг.

*Предметом дослідження* - маркетингові стратегії міжнародних готельних мереж

Для вирішення поставлених завдань використовуються дві групи *методів*: загальнонаукові (аналіз, синтез, класифікація, порівняння, зіставлення); специфічні (кейс-метод).



## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

#### 1.1. Сутність та конкурентні переваги міжнародних готельних мереж

Сьогодні у світі налічується понад 100 міжнародних готельних мереж - від дрібних, з кількома десятками об'єктів до готелів, які включають тисячі готелів.

*Готельна мережа* - це група двох і більше підприємств, які провадять колективну підприємницьку діяльність і знаходяться під безпосереднім управлінням мережі [1].

Серед принципів роботи готельних мереж є використання бренду для просування готельного продукту як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Це демонструє новий та якісний етап у розвитку готельної пропозиції, яка ґрунтується на значному збільшенні обсягу надання послуг. Найбільш характерні риси готельних мереж представлено на Рис.1.1.



Рис.1.1. Особливості міжнародних готельних мереж

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Конкурентні позиції міжнародних торговельних мереж багато в чому зумовлені потужною маркетинговою підтримкою їх діяльності. Основні характеристики маркетингового підходу мережі готелів є наступними (Рис.1.2):

а) формальні елементи, що забезпечують розпізнавання та візуальну єдність об'єктів, що входять до мережі. Зазвичай це досягається за допомогою спільного логотипу, кольорової гамми, елементів декору, назви, які разом роблять бренд зовнішньою сутністю, роблять його популярним.

б) спільність структурних елементів, з яких складаються/ об'єднуються готелі, а також однаковий рівень пропонованого комфорту і обслуговування

в) єдина стратегія функціонування, що передбачає стандартизацію основних процедур обслуговування, маркетингу і продажів, за рахунок чого досягається однаковий якісний рівень роботи всіх об'єктів мереж.

г) наявність специфічної структурної надбудови над базисним елементом, що складається з окремих готелів, або керуючої компанії, яка здійснює загальне стратегічне керівництво, контролює дотримання стандартів і т.д.

Рис.1.2. Основні характеристики маркетингового підходу мережі готелів

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Сучасні міжнародні готельні мережі, як один із найбільш прибуткових елементів туризму та гостинності, шукають оптимальні можливості для ефективного розвитку. Майбутнє індустрії гостинності, безсумнівно, залежить від ефективного функціонування готельного бізнесу, що включає інтеграцію бізнесу в готельні мережі.

Зокрема, найвідомішими готельними мережами у США є Marriott International, у Канаді є мережа Days Inns, в Італії є мережа Gruppo UNA, у Франції - це Accor, у Німеччині це Novum Hospitality, а в Великобританії Britannia Hotels [4]. У додатку А,Б,В представлені найпопулярніші готельні мережі США, Канади та Італії.

Серед найпопулярніших готельних мереж Канади Days Inns, Fairmont Hotels and Resorts, Four Seasons Hotels and Resorts, Baymont Inn, Best Western



Група найпопулярніших готельних мереж Італії включає: Gruppo UNA, Baglioni Hotels, Starhotels, JK Place.

Конкурентні переваги світових готельних мереж представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Конкурентні переваги найбільших готельних мереж

Готельна мережа	Складові конкурентної переваги
Marriott International	Marriott International є найбільшою мережею готелів у світі з 15.81 млрд дол США річного доходу. Вартість готельного бізнесу тільки в США становить 550 млрд дол США, стільки ж він коштує в усьому світі. Ймовірно, у всьому світі використовується понад 18 млн готельних номерів. Очікується, що ринок готельних мереж у всьому світі зростатиме на 5.6% на рік до 2031 року
Hilton Worldwide	Великий досвід та широка сфера бізнесу. Ефективні схеми утримання клієнтів. Вагомий портфель нерухомості. Ефективний менеджмент. Високий рівень обслуговування за рахунок технологічної інтеграції.
Inter Continental Hotel Group (IHG)	IHG зараз складається з 14 брендів, що розташовані у 103 країнах світу. Як і у Marriott, у IHG присутня невелика частка контрактного управління, але кількість готелів, що функціонують за франшизою все ж таки більша.
Wyndham Hotel Group	Ця готельна мережа має більш, ніж 30 тисяч номерів займаючи заслужене друге за кількістю номерів у світі
AccorHotels	Представлена мережа має велику кількість брендів як All Seasons, Motel 6 Ibis, Formula 1 Suite Hotel
Huazhu Group Ltd.	У грудні 2014 року Huazhu Hotels Group та французька група Accor створили стратегічний альянс для розширення спільної мережі готелів у Китаї, Монголії та на Тайвані.
Choice Hotels International	Число ліцензій, що щорічно видаються Choice Hotels International, дає привід говорити про неї як про найбільшого світового ліцензіара у своїй галузі. У свою чергу, цей титул дозволяє Choice Hotels International вважатися одним із найбільших холдингів у світовому готельному бізнесі.

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Розглянемо більше детальніше конкурентні переваги на прикладі найвідоміших готельних мереж, адже поширеною тенденцією в світі стало створення готельних мереж. Створення готельної мережі пов'язане з особливостями управління. Прикладом найрозвинутіших готельних ланцюгів є готелі «Аккор» (Франція), «Холідей Інн» (США), «Форте» (Велика Британія), «Шератон» (США). Згідно з рейтингом готельних мереж, який складає міжнародна дослідницька компанія MKG Hospitalit.

Ще починаючи з 2004 року готельна мережа Inter Continental Hotel Group стає однією з найпопулярніших готельних мереж світу. На даний момент їй належать більш ніж 500 тисяч номерів по всьому світу. З кожним роком мережа розширюється майже на 6 %. На сьогоднішній день їй належать понад 600 тисяч номерів у готелях світу.

Готельна мережа Wyndham Hotel Group була популярною та відомою найбільше за океаном в таких країнах як США та Канада. Через деякий час почала свою роботу в Нідерландах, Угорщині, Португалії та Чехії. Ця готельна мережа має більш, ніж 30 тисяч номерів займаючи заслужене друге за кількістю номерів у світі [5].

Компанія Marriott International щорічно розширюється приблизно на 5%. Вона охоплює широкий діапазон готелів - від недорогих до розкішних, підходить для різних сегментів туристичного ринку. На сьогодні в компанії налічує більш е 500 тисячам номерів [ 6].

Готельна мережа Hilton Hotels & Resorts належить корпорації Hilton Worldwide. Компанія була створена Конрадом Хілтоном в 1919 році, та є міжнародною мережею курортів та готелів. Займає 4 місце серед готельних мереж і є популярною завдяки розкішним готельним закладам та скандальним витівкам Періс Хілтон, яка колись була спадкоємицею цієї готельної імперії.

У компанії практикують багато нововведень, зокрема: системи «зіркової» оцінки, wi-fi. Через значні збитки в 2007 році Хілтони продали свій бізнес групі Blackstone і вже упродовж 2008 року в мережі з'явилося 300 нових об'єктів, переважно, у США. Згодом в арсеналі компанії виникли такі бренди, як Doubletree, Homewood Suites, Hilton Garden Inn та Hampton Inn, що свідчать про розширення до інших країн світу.

Готельна мережа включає понад 5100 закладів в понад 85 країн. Мережа орієнтується на рекреаційних та ділових туристів. Хілтон має характерне розташування біля аеропортів, конференц залів, в центрах великих міст.

У 2022 році, під час повномасштабного російського вторгнення в Україну, міжнародна мережа готелів і курортів «Hilton Hotels & Resorts» виділила



один мільйон номерів по всій Європі для переселенців. Українці мають можливість протягом 5 днів безкоштовно пожити в готелях мережі [7].

Міжнародна готельна мережа Global Hyatt володіє понад 213 готелями і курортами в 43 країнах світу, та планує подальше розширення.

Один з готелів даної мережі є в Києві на Софіївській площі. Компанію була заснована киянином, який поїхав в Америку в середині XIX століття. Саме тому й вирішено будувати готель в Києві. А перший готель був відкритий біля аеропорту Лос-Анджелеса в 1957 році. Готелі Hyatt, орієнтовані насамперед на бізнесменів, та здобули популярність завдяки розкішному оформленню номерів. Також вони мають офісними спорудженнями у всьому світі та шикарні будиночки відпочинку для пенсіонерів [8].

Sheraton - це мережа готелів яка налічує Більше 1000 готелів в понад як 90 країнах світу. Мережа має бізнес-готелі, бутік, сімейні готелі. Відміним фактором від інших готелів є те що, дана мережа має фірмові ліжка, гіпо алергені подушки, розкішну білизну, ергономічні матраци. Але всюди чекає високий рівень комфорту та якісне обслуговування. Готельна мережа має програму заохочень постійних клієнтів, яка дозволяє накопичувати бали і використовувати їх для оплати номерів та ще багато різних бонусів. [9].

Готельна мережа Accor Group щорічно зростає, як правило, на 4%. На разі вже побудовано та відкрито 800 готелів останній з яких розміщений в Шанхаї. В близькому майбутньому планується розширення на більш ніж сто тисяч номерів. Представлена мережа має такі свої бренди як All Seasons, Motel 6 Ibis, Formula 1 Suite Hotel, Choice Hotels є американським франчайзером. Франчайзер по суті це відносини між ринковими суб'єктами коли одна сторона передає іншій за плату права на певний вид підприємства в даному випадку йдеться про готельне. Мережа складається з 4000 готелів різних брендів. Полярності готельній мережі надає те що вона найперша в світі в середині 20 століття почала робити басейни в номерах, встановлювати телефони, та впровадила цілодобове розміщення поселенців готелю чого ніхто ніколи раніше не робив. Та це не всі переваги готелю що, вже з 80 років впровадила бронювання. Через жорстку конкуренцію в туристичній сфері

власникам готелів доводиться знаходити все нові способи для заохочення клієнтів, тому використовують екологічні сніданки. Та компанія збирається вивести на ринок ще декілька нових брендів.

Best Western. Мережа є найбільш популярна в Європі є особливо в Франції. Також свою роботу Best Western продовжує в ОАЕ та Китаї. Має найбільшу кількість готелів які об'єднані під одним брендом їхня кількість становить 4000 готелів. В Празі Чеській столиці вже було відкрито перший п'яти зірковий готель. [10].

Starwood Hotels Resorts – готельна мережа, яка міцно закріпилася в десятці лідерів. Корпорації належать такі відомі бренди як Westin Hotels Resorts, W Hotel і Four Points Hotels by Sheraton, The Luxury Collection, Sheraton Hotels Resorts, St. Regis, Le Meridien, Aloft, їх можна зустріти на всіх континентах, окрім Австралії.

Готельна мережа Carlson налічує більш ста п'ятдесяти тисяч номерів. Упродовж останнього року зросла на три тисячі номерів. Набула свого поширення мережа в Азіатсько-Тихоокеанському регіону розвитку готелів Rezidor починає розвиватися також і в Європі.

В Україні представлено 16 готельних мереж, найбільш відомими з яких є Reikartz Hotel Group, Radisson Blu Hotels&Resorts, Рено, Swissotel Hotels & Resorts, Ramada Worldwide та ін.. Загалом же розвиток готельних мереж, як вітчизняних, так і міжнародних в нашій державі ще не набув дуже інтенсивного розвитку.

Таким чином, розвиток готельних мереж, як вітчизняних, так і міжнародних, в Україні ще не набув дуже інтенсивного характеру. Однак, присутність таких мереж у країні свідчить про поступове зростання туристичного сектора та збільшення інтересу до України як туристичного напрямку.

Важливо відзначити, що розвиток готельної індустрії потребує постійного вдосконалення і пристосування до змінних вимог туристів. Готельні мережі повинні продовжувати інвестувати в якість обслуговування, розвивати свої програми та послуги, а також використовувати сучасні технології для поліпшення взаємодії з клієнтами та забезпечення комфорту та задоволення під час перебування в готелях.



## 1.2. Кон'юнктуроформуючі чинники та особливості ціноутворення на міжнародному ринку готельних послуг

Сьогодні успішною умовою функціонування будь-якого готельного підприємства є дохід, який може бути отриманий від основної та додаткової діяльності його підрозділів.

Центрами отримання прибутку в готельному господарстві є номерний фонд, ресторани та бари, а також фітнес-центри. В загальному прибуток готельного підприємства є сумою доходів за вирахуванням витрат на основним видам і формується у процесі використання адекватних цін. Отже, саме правильні ціни дають змогу залучити покупця і водночас дозволити повною мірою відшкодувати витрати на їхнє виробництво.

Отже, саме гнучка цінова політика дозволяє підприємству готельного бізнесу більшою мірою враховувати особливості клієнтської бази, а різноманітність тарифних ставок допомагає отримувати додатковий дохід, який формується. Слід зазначити, що ціна є одним з елементів ринку, і є грошовим вираження вартості товарів та послуг. Ціна також виступає найважливішим елементом комплексу маркетингу, оскільки ціни залежить досягнення комплексного результату.

Тому правильно сформована цінова стратегія здатна надати довготривале та вирішальне значення, яке буде сприяти конкурентоспроможності підприємства готельного комплексування груп із різноманітних сегментів ринку [11].

Сучасні цінові структури підприємств готельного бізнесу представлені кількома десятками видів тарифів. Так, кожен з них має свої характерні риси, а також має особливі умови застосування. На сьогоднішній день розрізняють *кілька основних груп*:

- базовий тариф, цей тариф є офіційно опублікованим та представленим у прайслисті готелю;
- ринковий тариф (Best available rate). Цей тариф пов'язаний із формуванням ціни на послуги, коли реально співвідносяться попит та пропозиція, що діють

певний момент часу. Цей тариф схильний активну зміну залежно від коливання попиту;

- агентський тариф (consortia rate) є комісійним тарифом для агентств та для глобальні системи бронювання;

- корпоративний тариф (corporate rate), який формується спеціально для корпоративних клієнтів та діє протягом певного періоду часу.

- туроператорський тариф (tour operator net rate). Даний тариф реалізується в рамках туристичних програм та зазвичай містить у собі знижку (рис.1.6).



Рис.1.3. Види тарифів при ціноутворенні на послуги міжнародних готельних мереж

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Також у зарубіжній практиці широко відомий такий спосіб встановлення цін, як метод «великого пальця». Метод «великого пальця» визначає вартість номеру в розмірі \$1 на кожному \$1 000, витрачену на будівництво й умеблювання кожного номеру, виходячи з 70% завантаження готелю. Однак такий підхід до визначення ціни має кілька недоліків. Якщо завантаження готелю нижче 70%, то для отримання запланованого доходу доведеться підвищувати ціни на номери. Крім того, такий метод ціноутворення не враховує внесок додаткових послуг до загального доходу готелю, а також вплив інфляції [12].

Протягом останніх десятиліть готельна індустрія характеризувалася стабільним зростанням, проте пандемія COVID-19 укрив руйнівну вплинула на глобальний туризм узагалі та готельну індустрію зокрема. У зв'язку із цим



убачається актуальним і необхідним аналіз перспектив розвитку готельного сектору в сучасних умовах.

У 2019 р. в допандемічний період світова готельна індустрія отримала дохід в розмірі 550 млрд дол. США, що на 2,5% більше, ніж у 2018 р. [13]. Ринок змінюється на основі різних чинників, а тим паче, під впливом пандемії (COVID-19), тому він потребує постійного моніторингу для розробки рішень щодо покращення якості сервісу в наданні готельних послуг та інтенсивного дослідження.

За даними [14], протягом 2020 року рівень заповнюваності готелів у США становив лише 44%, а дохід за номер у порівнянні з 2019 роком знизився майже вдвічі. Багатьом невеликим незалежним готелям довелося закритися, а найбільшим довелося звільнити тисячі працівників, щоб забезпечити стабільність. Однак вже 2022 рік став роком відновлення індустрії гостинності. Відновлення готельної індустрії перевершило прогнози, що призвело до вищих, ніж очікувалося, середніх добових ставок у готелі та доходу за доступний номер. Найпопулярніші публічні готельні компанії за рівнем доходу представлено у Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Найпопулярніші публічні готельні мережеві компанії за рівнем доходу

Рейтинг	Готельна мережа	Дохід за 2021 рік, млрд дол.США.	Середня ціна за номер, дол.США.	Країна
1	Marriott International	19.29	174.00	США
2	Pan Pacific	14.46	18.80	Японія
3	MGM Resorts	12.59	40.24	США
4	Hilton Worldwide	8.16	143.83	США
5	Hyatt Hotels	5.37	112.17	США
6	Host Hotels & Resorts	4.64	18.26	США
7	Las Vegas Sands	4.00	56.53	США
8	Wynn Resorts	3.79	101.93	США
9	Hilton Grand Vacations	3.68	46.16	США
10	Oriental Land	2.95	164.47	Японія

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Хоча зростання продовжиться у 2023 році, очікувані економічні труднощі можуть обмежити це зростання. Інфляція та вищі відсоткові ставки зменшили

наявний дохід багатьох людей, тоді як загроза рецесії спричинила уповільнення промисловості. Однак, незважаючи на ці проблеми, рівень заповнюваності готелів у 2023 році все ще очікується на рівні близько 63,6%, що набагато краще, ніж у 2020 році. найбільший прибуток отримав Marriott International, а найбільші доходи від готельної діяльності отримає США.

Рейтинг 10 найбільших міжнародних готельних мереж за кількістю готелів за період з 2019–2021 рр. представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Рейтинг найбільших готельних мереж за кількістю готелів в 2019 - 2021 рр., одиниць**

Готельний оператор	Штаб-квартира (країна)	2019	2020	2021
Shanghai Jin Jiang	Шанхай, Китай	10020	10695	11959
Wyndham Hotel Group	Нью-Джерсі, США.	9280	8941	8950
Huazhu Group Ltd.	Шанхай, Китай	5618	6789	7830
Choice International	Осло, Стокгольм Норвегія, Швеція	7021	7153	7795
Marriott International	Меріленд, США	7163	7642	7139
Hilton Worldwide	Верджинія, США	6110	6478	6777
InterContinental Hotel Group	Денхем, ВБ	5309	5964	6032
BTG Homeinns Hotels Group	Пекін, Китай	4450	4895	5916
Qingdao Sunmei Life Group Co.	Шанхай, Китай	2988	5000	5804
AccorHotels	Іссі-ле-Муліно, Франція	5036	5100	5298

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Таким чином, як бачимо за кількістю готелів лідирує китайська готельна мережа Shanghai Jin Jiang, у 2021 році кількість готелів в даній мережі збільшилась на 1264 готелі, в загальному в світі функціонує 11959 готелів Shanghai Jin Jiang розташованих в 120 країнах. Успіх готельної мережі пояснюється тим, що мережа придбала французьку компанію Groupe du Louvre, дві китайські компанії, такі як 7 Days Group та Vienna Hotels Group та американської компанії Radisson Hotel Group в активі Jin Jiang International.

Відобразимо визначений рейтинг світових готельних мереж на рис. 1.4.





Рис.1.4. Динаміка кількості готелів в міжнародних готельних мережах за 2019-2021 рік

Джерело: розроблено автором на основі даних таблиці 1.3

Як бачимо, із рис. 1.4, у ТОП світових мереж, які відкрили найбільшу кількість готелів у 2019-2021 роках – китайські мережі Shanghai Jin Jiang. Як бачимо, у динаміці в останні три роки, у мережі Shanghai Jin Jiang було відкрито найбільше готелів у світі: 10020 готелів у 2019 році, 10695 готелів у 2020 році та 11959 готелів у 2021 році. Це дає підстави вважати, що маркетингове середовище Китаю є сприятливим для ведення готельної діяльності, крім того розвиток мережі відбувся в період пандемії та став показовим для готельного бізнесу, адже на плаву втрималися готелі, що мають хорошу маркетингову стратегію, що дає їм переваги перед конкурентами.

Наведемо також рейтинг 10 найбільших брендів за номерним фондом у 2020–2021 рр. наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Рейтинг 10 найбільших брендів за номерним фондом у 2020–2021 рр.,  
одиниць номерів**

Бренд	Компанія	2020	2021	Темп приросту 2021/2020, %
Holiday Inn Express	IHG	309487	317329	2,53
Hampton by Hilton	Hilton	282646	297830	5,37
Hilton Hotels & Resorts	Hilton	214788	221782	3,26
Holiday Inn	IHG	227875	216005	-5,21
Marriott Hotels	Marriott International	205825	207386	0,76
Courtyard by Marriott	Marriott International	187319	187399	0,04
Homeinn	BTG Hotels Group	195942	183130	-6,54
Super 8 by Wyndham	Wyndham Hotel& Resorts	164880	164007	0,53
Ibis	Accor	155678	158427	1,77

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Таким чином із табл. 1.4 бачимо, що у 2021 році мережа Marriott International посіла перше місце у світі серед готельних компаній за чисельністю номерів – 1,4 млн номерів.

Отже, проаналізувавши аналітичні дані, що до найпопулярніших готельних мереж за виручкою, рейтинговістю за кількістю номерів, кількістю відкритих готелів, встановлено, що готельна мережа Shanghai Jin Jiang є першою у ТОПі світових мереж, які відкрили найбільшу кількість готелів у 2019-2021 роках. З огляду на це вважаємо, що Китай, як країна із високим рівнем розвитку туризму та готельно-ресторанних послуг може характеризуватись сприятливим маркетинговим середовищем.



## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

#### 2.1 Аналіз маркетингової поведінки міжнародних готельних мереж-лідерів ринку

В даний час найбільшими виробниками готельних послуг в туристському глобальному просторі є такі міжнародні мережі, як Shanghai Jin Jiang, Accor Hotels, Hilton Worldwide, Marriott International, Radisson Hotel Group, InterContinental Hotels Group та інші.

Завдяки великій багаторічній успішній практиці у сфері гостинності у них розроблено строговизначені стандарти обслуговування гостей, яких співробітники будь-якої країни зобов'язані дотримуватись у своїй професійній діяльності. Саме цим можна пояснити надзвичайну популярність у споживачів цих готельних мереж. І дійсно, зупиняючись у будь-якому готелі відомих готельних мереж, можна бути впевненим у стандартизації послуг даних засобів розміщення, ці готелі заслужено відповідають своєму відомому бренду та щодня підтверджують його.

Організаційні форми і стратегії розвитку готельних мереж належать до дуже інтригуючих у розвитку стратегічного маркетингу. Інтерес до *особливостей управління готельних мереж*, визначається низкою причин.

*По-перше*, це один із основних секторів сфери послуг, що швидко набирає в останні півстоліття питому вагу у ВВП економічно розвинених країн. Активізацію готельного бізнесу можна вважати типовим непрямим індикатором зростання добробуту та мобільності населення у постіндустріальному суспільстві. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму, що грає істотну роль в економіці вже цілого ряду країн Європи, Азії та Америки, неможливий поза готельним забезпеченням.

*По-друге*, становлення та розширення міжнародних готельних мереж є супутниками експансії транснаціональних компаній та відображають загальну тенденцію до глобалізації інфраструктури бізнесу.

*По-третє*, великий готельний бізнес дає багатий матеріал для осмислення надзвичайно актуальних проблем їх мережевої організації та конкуренції на основі нематеріальних активів [16].

Для будь-якої фірми можна виділити сім основних типів активів, важливих для її успішного розвитку: фінансові, фізичні, людські, технологічні, унікального розташування, організаційні (системи контролю якості, корпоративна культура тощо) та репутаційні [17].

Об'єднання готелів, що знаходяться у різних країнах світу в єдину готельну мережу зі створенням унікального мережевого готельного бренду є сьогодні найпоширенішою у світовій практиці формою стратегічного управління готельними підприємствами [1].

До пріоритетних стратегічних завдань багатьох міжнародних готельних мереж входить глобальна експансія, максимально можливе охоплення найбільш стратегічно важливих регіонів. Крім того, розвиток готельної мережі передбачає взаємодію з безліччю різних культур, національних мов та локальних економічних особливостей [18].

Спробуємо далі проаналізувати *маркетингову поведінку міжнародних готельних мереж-лідерів ринку*.

Готелі об'єднуються в мережу з метою розвитку та передачі один одному нових компетенцій, що супроводжується створенням ключових факторів конкурентоспроможності готельної мережі та відносних рент. Важливо, що, зазвичай, мережеві форми поширені сегменти готелів високого класу (категорії 4\* і 5\* зірок). Саме мережа здатна створювати, розвивати та передавати необхідні для цього компетенції. Менеджери готельних мереж виділяють два основні типи мереж.



*По-перше*, це внутрішня, «функціонально-технічна» мережа, пов'язана з процедурами, процесами, єдиними системами інформаційної взаємодії між готелями одного й того самого бренду.

*По-друге*, це зовнішня мережа, що поєднує всіх мережевих партнерів, у тому числі партнерів, які представляють інші бренди в рамках портфеля брендів мережі. Так, для готельної мережі Sas Hotels внутрішньою функціонально-технічною мережею є готелі, що функціонують під брендом Radisson у різних країнах світу, а до мережі зовнішньої взаємодії входять інші партнери мережі Sas Hotels [19].

У таблиці 2.1 представлено переваги, які отримують готельні підприємства завдяки об'єднанню у мережу під єдиним брендом.

Таблиця 2.1

### Маркетингові переваги мережевої організації у готельному бізнесі

Аспекти стратегічного управління	Аспекти маркетингу	Аспекти менеджменту якості	Фінансові аспекти
<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення комплементарних активів;</li> <li>- диверсифікація послуг;</li> <li>- швидка адаптація до змін;</li> <li>- раціоналізація структури управління;</li> <li>- спрощення комунікації та координації;</li> <li>- лобування мережевих інтересів (для покращення стандартів галузі або з метою розвитку місцевої інфраструктури);</li> <li>- спрощення процедури аналізу джерел формування стратегічних компетенцій;</li> <li>- спрощення процедури стратегічного планування та прогнозування;</li> <li>- об'єднання всіх партнерів та постачальників із супутніх галузей у єдину систему взаємодії;</li> <li>- посилення позицій кожного партнера в мережі завдяки мережевим ресурсам та мережній підтримці;</li> <li>- вироблення спільних стратегій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення унікального, легковідомого готельного бренду;</li> <li>- інноваційні маркетингові підходи до розвитку мережі;</li> <li>- взаємне стратегічне посилення брендів мережі;</li> <li>- спільні маркетингові кампанії;</li> <li>- Маркетингові програми в рамках стратегічних альянсів та на основі мережевого бренду;</li> <li>- широке застосування кастомізації;</li> <li>- створення доданої вартості в кожній компоненті послуги</li> <li>- підвищення швидкості виходу на нові географічні ринки;</li> <li>- доступ до раніше недоступних ринків;</li> <li>- підвищення загального маркетингового потенціалу мережі;</li> <li>- допомога у визначенні сегментів лояльних споживачів мережі;</li> <li>- формування єдиного ринку збуту;</li> <li>- більше охоплення ринкових сегментів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уніфіковані підходи до якості;</li> <li>- єдині мережеві стандарти готельної пропозиції;</li> <li>- підвищення якості кінцевого продукту за рахунок мережевих ресурсів. Кінцевий продукт із більшою доданою цінністю;</li> <li>- вдосконалення навичок та професійних знань персоналу;</li> <li>- завдяки мережевим стандартам підвищення стабільності в галузі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження управлінських витрат;</li> <li>- зниження операційних витрат;</li> <li>- нові можливості для залучення капіталу як плацдарму для подальшої експансії;</li> <li>- підвищення рентабельності бізнес-процесів;</li> <li>- спрощена процедура оцінки результатів управління нерухомістю;</li> <li>- вища віддача від готелів у межах мережі;</li> <li>- досягнення оптимального завантаження номерного фонду;</li> <li>- об'єднання фінансових ресурсів;</li> <li>- великі інвестиційні можливості;</li> <li>- унікальні точки продажу як додаткове джерело прибутку.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі [20]

У структурі готельної мережі існує центральна фірма, що займається розробкою та впровадженням загальномережевої маркетингової концепції, створення механізмів поширення бренд-культури, підтримки мережевого бренду та стандартів готельної пропозиції [20].

Окрім численних мережевих готелів, розташованих у різних країнах світу, до складу мережі можуть входити різноманітні постачальники, які взаємодіють з мережевими готелями на регулярній і постійній основі і роблять свій внесок у ланцюжок створення цінності. Отже, необхідність готельних мереж пов'язана, по-перше, зі специфікою галузі.

Розглянемо *маркетингові стратегії відомих готельних мереж*.

Група *стратегій глобальної експансії* включає стратегії, створені задля створення великої, глобальної готельної мережі і широке застосування стандартизації під управлінням її готелями. Ці стратегії припускають одночасну присутність готелів мережі на основних географічних ринках, розвиток глобальних продажів, створення єдиного мережевого бренду як гарантії якості готельної пропозиції по всій мережі та єдиної системи просування та закупівель і т. д. До цієї групи стратегій входять: стратегія глобального мережевого бренду, стратегія глобальної вертикальної та горизонтальної інтеграції, стратегія глобального географічного розпилення та стратегія глобальних систем бронювання та дистрибуції [20].

Глобальна вертикальна та горизонтальна інтеграція формує мережі на глобальному рівні з постачальниками та посередниками при використанні впізнаваного глобального мережевого бренду. Таким чином розвивається мережа з постачальниками та іншими компаніями на зарубіжних ринках з метою подальшої географічної експансії.

*Стратегія глобального географічного розпилення* спрямовано відкриття готелів у світі з охопленням максимального числа найважливіших регіонів. Такою є стратегія, наприклад, найвідомішої мережі Starwood Hotels & Resorts Worldwide.



Магістральний напрямок стратегії розвитку мережі Radisson SAS - це експансія на всі основні географічні ринки, прагнення до охоплення всіх світових столиць, туристичних та ділових центрів. Стратегія ґрунтується на наявності сильного впізнаваного в різних країнах світу мережевого бренду [21].

На основі мережевого бренду Rosso Forte розвивається стратегія послідовної обмеженої фокус-експансії, локальної адаптації та створення унікального портфеля виходом до обмежених географічних регіонів.

*Стратегія портфеля брендів* - це експансія на нові ринки за рахунок диференціації брендів та пропозиції та фокусування на групах готелів під даними брендами. Наприклад, мережа Rosso Forte Hotels – це набір унікальних малих готелів категорії 5\*.

Ставка робилася створення унікальної готельної мережі малих п'ятизіркових готелів (20-25 готелів у світі). Кожен готель під брендом Rosso Forte, що дає гарантії найвищої якості обслуговування, має неповторну індивідуальність та відображає особливості країни чи регіону. Це може бути ультрасучасний (за дизайном та архітектурою) готель або готель, що повністю зберіг історичний вигляд старовинної будівлі та відображає його історію та атмосферу, а також історію та колорит міста, де він розташований [22].

У мережі Rosso Forte немає двох схожих готелів і клієнт, що подорожує країнами Європи, отримує в готелях унікальну можливість поринути в атмосферу країни перебування. Тому кожен готель мережі стає своєрідним брендом.

*Стратегії зовнішньої орієнтації* - це стратегії створення мереж із представниками супутніх галузей для спільного впливу на фактори зовнішнього середовища. Наприклад, мережа Hilton при виході нові ринки створює мережі як з готельними фірмами, а й із фірмами супутніх галузей.

Для Hilton компаніями-партнерами є локальні представництва компаній American Express, Coca-Cola, Unilever, відомі компанії-авіаперевізники, а також турагентства, які проводять рекламні кампанії щодо просування її бренду на локальному ринку. Стратегія Hilton щодо формування мережі полягає в тому, що

визначаються ключові напрямки, за якими між партнерами відбувається тісна взаємодія та за якими партнери всебічно підтримують один одного.

До цієї групи віднесемо і стратегії, що ґрунтуються на постійному моніторингу факторів макросередовища для виявлення сприятливих та перспективних можливостей розвитку бізнесу, а також стратегії, які пов'язані зі знаходженням нових зовнішніх джерел фінансування. Багатьма мережами застосовується зворотний лізинг готелів як альтернативний спосіб фінансування [23].

Вивільняється завдяки зворотному лізингу капітал прямує компаніями на подальшу експансію та розвиток мереж. Прикладом може бути готельна мережа Hilton, яка застосувала зворотний лізинг для формування коштів на придбання мережі Scandic Hotels. Не менш популярними є девелоперські фонди та спільні підприємства для фінансування готельних проєктів. Так, мережа Rocco Forte створила спільне підприємство із англійським банком The Bank of Scotland.

До групи *стратегій «сегментування»* входять підгрупи стратегій вибіркової сегментації, фокус «ціна - якість», розпилення «ціна-якість», вузького сегмента, лідерства у вибраних сегментах та адаптації. Вибіркова сегментація передбачає присутність готелів готельної мережі у найважливіших, ринкових сегментах цієї географічної території.

Послідовну вибірку сегментацію здійснює мальтійська мережа Corinthia Hotels International. Спочатку стратегією мережі було придбання курортних готелів у власність в Африці та Середземномор'ї та управління ними. Таким чином, поряд з курортними готелями з'явився новий сегмент міських готелів і мережа значно розширилася за рахунок сфокусованого виходу на нові прибуткові географічні ринки та ніші.

Стратегії фокусу «ціна - якість» - це концентрація на одному ціновому сегменті та відповідному рівню цін як готельна пропозиція. Готель Westin Rotterdam мережі Starwood позиціонує себе як найдорожчий і найфешенебельніший готель Роттердама. Головним сегментом для цього готелю є заможні туристи та бізнесмени. Розпорощення «ціна – якість» з множинними



брендами – це одночасне охоплення кількох сегментів з відповідними кожному поєднанню «ціна – якість» брендами.

Наприклад, готельна мережа Marriott створила спеціальний підрозділ з управління готелями для найзаможніших туристів, які «купають годинник від Cartier і сумочки від Prada». У портфелі брендів Marriott є і бренд «Marriott Executive Apartments» мережі готелів для топ-менеджерів, які приїжджають на більш ніж 30 днів до якоїсь країни з діловими цілями [24].

Група стратегій «внутрішньої орієнтації» пов'язані з розвитком внутрішніх процесів надання якісного готельного продукту. До цієї групи входять стратегії, пов'язані з активним застосуванням інформаційних технологій та розвитком спільних мережевих планів щодо впровадження нових технологій, модернізації та автоматизації процесів обслуговування у всіх готелях мережі. Одним із важливих напрямів тут є створення єдиної системи бронювання, передачі інформації за допомогою автоматизованих мережевих баз даних і т. д. У мережі Hilton взаємодія готелів побудована на регулярному обміні стратегічною інформацією для внесення покращень у загальний процес роботи, знаходження нових способів удосконалення кінцевої пропозиції. Регулярність взаємодій підтримується на основі Інтернету, через які пов'язані всі готелі Hilton.

Отже, розглянуті групи стратегій та кожна стратегія окремо тісно взаємопов'язані. Одна стратегія може бути причиною або наслідком застосування іншої стратегії тієї чи іншої групи. Крім того, застосування виявлених стратегій може залежати від етапів життєвого циклу готельної мережі, від внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток мережі, таких як компетенції партнерів через мережу, її географію тощо.

## **2.2. Оцінка рівня привабливості маркетингового макро- та мезосередовища Китаю**

При виході на міжнародний ринок, зокрема ринок КНР, готельним мережам необхідно вивчати маркетингове середовище. Щоб це зробити належним чином

рівні, необхідно, перш за все, виділити основні фактори, вплив яких може створити певні загрози та проблеми для готельної мережі, а правильний їх облік дозволить виявити та використовувати маркетингові можливості.

У міжнародному маркетингу всі чинники діляться на фактори мікро-та макросередовища [25]. Розглянемо вплив основних чинників на можливості ведення бізнесу із китайською стороною.

*Політико-правова система.* КНР – характеризується як політично стабільна соціалістична держава. Сьогодні і в найближчому майбутньому немає прямої військової загрози КНР з боку великих країн (США, Європейського союзу, Японії), яка могла б зруйнувати його державність. На думку Джона Вігмора, китайська правова система є на сьогодні найдавнішою з «живих» правових систем у світі, нехай і в модернізованому вигляді, але має у своєму витoku традицію висхідну до середини 2 тисячоліття до нової ери [26]. Право в Китаї розуміється не як сукупність норм, а як філософсько-правова категорія, де головними вважаються такі категорії як гармонія та справедливість [27]. У правовій сфері Китай має одну з найкомфортніших для бізнесу податкових систем, податковий прес являє собою чотири податки із сукупною ставкою 24,4%.

*Економічне середовище.* Китай - 2-а економіка світу за обсягом ВВП (з 2014 року [28]). Відповідно до Конституції КНР є соціалістичною державою, проте близько 70% ВВП забезпечується приватними підприємствами. Відповідно з поправками до Конституції, ухваленими у 2004 році, приватна власність є недоторканою, що сприятливо для бажаючих вести бізнес у Китаї.

Однак, побудова ринкової економіки здійснюється в Китаї під керівництвом Комуністичної партії з урахуванням п'ятирічних планів. В результаті економіка зберігає свою багатокладність. За високої частки іноземних інвестицій майже 80% всіх іноземних інвесторів в економіку КНР - це етнічні китайці, які проживають за кордоном.

Китай лідирує у світі за багатьма позиціями видобутку корисних копалин (вугілля, залізних, марганцевих, свинцево-цинкових, сурм'яних та вольфрамових руд, а також деревини) та у значних масштабах видобуває інші (нафта, газ,



рідкісноземельні металів, уран). Китай є найбільшим у світі виробником абсолютної більшості видів промислової продукції [28].

Закрита фінансова система поки що захищає китайські ринки від атак фінансових спекулянтів. Однак, найбільш уразливою точкою Китаю залишається ліберальна фінансова система Гонконгу [28].

Однією з макроекономічних проблем є схильність населення Китаю до заощаджень, а не до споживання, що становить стратегічну загрозу китайській економіці. В умовах млявого споживчого попиту навіть розширення виробничого попиту (як наслідки банківської приватизації та зростання капіталізації заощаджень) може дати потрібного макроекономічного ефекту. Китай стикається з викликом, який вимагає зміни психології економічної поведінки населення. Така зміна можлива зі зростанням суспільної впевненості у збереженні власності та стабільності соціального майбутнього Тут потрібна одночасно законодавча та пропагандистсько-виховна робота, що націлює людей на збільшення поточного споживання та полегшує їм доступ до кредитів на купівлю товарів відкладеного попиту [28].

*Культурне середовище.* Найбільш широкою областю дослідження у міжнародному маркетингу є соціокультурне середовище у країні. До основних елементів соціокультурного середовища Китаю можна віднести:

- 1) мова (офіційною мовою є китайська, але і англійська мова, що є мовою міжнародного бізнесу, досить поширена);
- 2) символи: (жести, слова, об'єкти, зображення, пов'язані з певними уявленнями або умовностями, колірні та стильові поєднання, мовні звороти, особливості одягу та поведінки);
- 3) релігія (зазвичай у китайської релігії та філософії сплітаються конфуціанство, даосизм і буддизм);
- 4) освіта. (у Китаї було загалом запроваджено безкоштовну загальну та обов'язкову 9-річну освіту, а вищу освіту в Китаї зараз платна) [29].

*Технологічне середовище.* Китай активно займається трансфером технологій, зворотним інжинірингом, але зараз китайське виробництво стрімко піднімається

вгору за шкалою доданої вартості, в КНР починають виробляти все складніші товари, багато з яких призначені саме для китайського ринку [28].

Слід також зазначити, що здійснюючи підприємницьку діяльність на закордонних ринках, фірма не може безпосередньо впливати на окремі чинники, що визначають макросередовищу міжнародного маркетингу. Вона здатна лише вивчати результати такого аналізу у своїй маркетинговій діяльності, без аналізу та обліку яких неможлива ефективна зовнішньоекономічна діяльність у Китаї.

Найбільшими китайськими готельними мережами є Benjing Hotel, Inn Hotel Group, Huazhu Hotel Group, Shanghai Jin Jiang International Hotel Group. У складі національних ланцюгів налічувалось понад 23 тис. готелів, лише у 2019 році їхня кількість збільшилася приблизно на 3000.

Компанія Jin Jiang International із головним офісом у Шанхаї є найбільшою національною готельною групою в Китаї за кількістю готелів. Більшість готелів Джин Цзян Іntenешенл, орієнтовані на бюджетних мандрівників – це готелі з обмеженим набором послуг. У 2019 році компанія Shanghai Jin Jiang International принесла понад 20 мільярдів юанів доходу, посівши призове місце в китайському Fortune 500 [30].

В 2020 році в зв'язку з пандемією коронавірусу COVID-19 індустрії розміщення КНР довелося повністю переглянути свої маркетингові прогнози на майбутнє. Китай був першою країною, яка постраждала від кризи охорони здоров'я і тому його готельна індустрія зіткнулася з серйозними проблемами Ці виклики торкнулися всіх зацікавлених сторін у готельній індустрії. Через заборони на поїздки та норми соціального дистанціювання відбулося зниження готовності туристів до подорожей та їх доступу. Це призвело до того, що туристи скасовують плани подорожей і бронювання готелів, що в кінцевому підсумку вплинуло на стабільність роботи та доходів працівників готелю.

Нестача робочої сили та грошей призвела до відкладення проєктів реконструкції готелів, уповільнивши розширення вітчизняних готельних груп. Щоб вижити, багато власників готелів, особливо окремі власники готелів, тимчасово закрили або передали свою власність. Цей сценарій призвів до різкого



зниження ринкової вартості акцій готельного сектора. Іншими словами, пандемія руйнує ринок і роботу готельних компаній.

У лютому 2020 року тимчасово закрили майже 40% готелів. У великих містах дохід готелів на доступний номер у лютому знизився більш ніж на 85% порівняно з аналогічним періодом минулого року. У міру посилення пандемії фінансові втрати готельної індустрії Китаю тривали до першого кварталу, і їхній вплив був очевидний у фінансових звітах кількох готельних фірм. Наприклад, що стосується вітчизняних брендів, у першому кварталі 2020 року друга за величиною готельна група у світі та найбільша в Китаї, Jinjiang International, повідомила про чистий прибуток у розмірі 171 мільйона юанів (приблизно 24,1 мільйона доларів США), що на менше, ніж у минулому році. 42,3% [31]. 9-та за величиною готельна група в світі та 2-га в Китаї Huazhu тимчасово закрила кілька своїх готелів, і їх кількість знизилася з піку в 2310 готелів у середині лютого до 369 у наступному місяці.

Завантаженість Dossen International Group, 14-ї за величиною готельної групи у світі та 6-ї за величиною в Китаї, впала на 50%, а її дохід впав на 80% порівняно з попереднім роком. Подібним чином, сьома за величиною готельна група Китаю, Sunmei Group, закрила 2544 готелі через середню завантаженість лише 23,7% протягом лютого втратила доходу, що перевищив 700 мільйонів юанів протягом січня та лютого (приблизно 98,64 мільйона доларів США).

Міжнародні готельні бренди не були застраховані від наслідків. IHG закрила 160 із 470 готелів у Китаї протягом лютого, а її завантаженість впала з 90% до менше 10% за той самий період. Тим часом мережа Hilton закрила близько 150 готелів у Китаї до 11 лютого 2020 року.

Готельний ринок почав спостерігати позитивні ознаки після сповільнення пандемії в середині березня 2022 року. Під час свята Цінмін туристичні пакети включали одноденні короткі екскурсії, і в цей період був відносно низький попит на готелі.

Згідно з даними STR, які базуються на 4315 вибіркових об'єктах, включаючи 888 957 номерів у Китаї (рис. 2.1), готелі зазнали руйнівного удару COVID-19, особливо протягом січня-березня 2020 року. Серед семи різних масштабів готелів,

розкішні та незалежні готелі найбільше постраждали від негативного впливу, тоді як мережі середнього масштабу та економічні мережі постраждали найменше (дод.Г) [31].

Таким чином, пандемія COVID-19 сильно вразила готельну індустрію Китаю, призводячи до значних втрат та зниження рівня привабливості країни на світовому ринку. Готельні підприємства стикалися зі значним зменшенням попиту, скасуванням бронювань та зниженням доходів. Це створило необхідність у нових сучасних підходах та стратегіях для вирішення цієї проблеми та відновлення готельного сектору.

### **2.3. Обґрунтування маркетингової стратегії для включення вітчизняного оператора в міжнародну готельну мережу**

Асоціація «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати» (ICC Ukraine) є першим національним комітетом ICC на території країн СНД. ICC Ukraine впроваджує в Україні визнані світом стандарти ведення бізнесу, які розробляє Міжнародна Торгова Палата. ICC Ukraine є асоціацією підприємств та сприяє своїм учасникам у виході на зовнішні ринки, представляє їх дипломатичним місіям іноземних держав в Україні, лобіює їх інтереси у Верховній Раді та Уряді України відповідно до чинних норм законодавства. ICC Ukraine входить до глобальної мережі ICC та має партнерські взаємини із національними комітетами у 91 країні світ [32].

ICC UKRAINE провідна асоціація у сегменті міжнародного співробітництва та партнер для всіх заінтересованих сторін: бізнесу, влади та світової спільноти. ICC UKRAINE є активним учасником глобального договору ООН [32].

Тому вважаємо, що саме співпраця з ICC Ukraine дозволить включення вітчизняного оператора в міжнародну готельну мережу.

Що стосується проблем з реалізації входження вітчизняного оператора в міжнародну готельну мережу, то у зв'язку зі ситуацією, що склалася на світових ринках можемо зазначити наступні проблеми:



- ризик незадовільної якості продукції, що постачається місцевими підприємствами харчової промисловості;
- зниження ділової активності через кризу, а відтак і зменшення потенційної кількості гостей, які приїжджають по бізнесу в місто та область.

Вітчизняні оператори до початку війни на території України здійснювали в основному наступну маркетингову стратегію входу на ринок та закріплення на ньому, яка представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Характеристики сформованого підходу вітчизняних туроператорів щодо розробки маркетингової стратегії

Складові підходу	Реалізація на рівні компанії
Форма організації бізнесу	Компанія, що повністю займається управлінням готелю .
Першість на ринку	Вітчизняні оператори часто обирають ті регіони, де ще не існує міжнародних готелів високого рівня. Готельні оператори вибирають стратегії новатора, поставивши дуже високу планку.
Інтернаціоналізація	Перед проектуванням нових готелів приїжджає група дослідників з іноземних архітектурного бюро для вивчення культури та традицій регіону.
Сегментування	Готельні оператори в основному орієнтовані насамперед на бізнес мандрівників. Основний сегмент гостей – ділові чоловіки віком від 30 років, яким необхідний доступ в інтернет та до оргтехніки, приміщень для проведення зустрічей та місцями для розслаблення після них.
Конкурентні переваги	Персонал: навчений за міжнародними стандартами. Міжнародна система бронювання, Система плаваючих цін та ін.

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб продовжувати залишатися успішним і проникати на міжнародний ринок готельних мереж навіть у цей кризовий час, готельні оператори мають розробити відповідну стратегію щодо встановлення та зміцнення відносин з міжнародними партнерами (таб.2.3.). Крім того, необхідно розробити загальний маркетинговий план дій для включення вітчизняного оператора в міжнародну готельну мережу, який може включати певні заходи.

1. Розробити план зниження собівартості, однак, тільки в тих аспектах, які не вплинуть на сервіс і задоволеність гостей.

Таблиця 2.3

**Рекомендована маркетингова стратегія щодо включення вітчизняного оператора в міжнародну готельну мережу**

<b>Компанія</b>	<b>Можливості співробітництва</b>	<b>Інструментарій реалізації стратегії</b>
Lumen	Одна з найбільших телекомунікаційних компаній світу. Здійснює проекти по всьому світу. Користується послугами турагентств для організації бізнес-поїздок	Постійно відвідувати комунікаційні заходи партнера. Надавати вичерпну інформацію за новими пропозиціями Запрошувати на маркетингові заходи
International Chamber of Commerce (ICC) та туроператор Join Up	Великий туроператор Займає тверду позицію над ринком Працює безпосередньо з готелями Розвиває офіси по всій Україні Готовий до співпраці	Розвивати стосунки з менеджерами Забезпечити необхідною інформацією та фото-матеріалами Запрошувати на всі заходи та презентації
American Express	Одна з найбільших міжнародних туристичних агенцій Розвивається департамент MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)	Періодично дзвонити Надсилати листи з інформацією про нові програм та останні новини та запрошувати на всі заходи

Джерело: розроблено автором

2. Переглянути неопераційні витрати і знизити другорядні витрати - наприклад зменшити кількість поїздок, відкласти на пізніший час програми таємного гостя.
3. Розширити можливості для збільшення виручки – переконатися, що маркетингові кампанії спрямовані на необхідну цільову аудиторію та канали розподілу ефективно працюють;
4. Запропонувати нові програми зі стимулювання попиту – звісно можна знизити ціни на номери, проте, на думку багатьох готельєрів, під час відновлення економіки їх дуже складно підняти до колишнього бажаного рівня. Тому доцільно пропонувати безкоштовні ночі або спеціальні пропозиції в ресторанах готелю. З довгострокової точки зору це ефективніші заходи для збільшення відвідуваності готелю.



5. Розвивати відносини з постійними клієнтами та залучати потенційні компанії до співпраці.

Таким чином, відсутність конкуренції та наявність високого попиту робить вітчизняних готельних операторів дуже привабливим для іноземних готельних мереж.



## ВИСНОВКИ

1. Сучасні міжнародні готельні мережі є одним із найбільш прибуткових суб'єктів бізнесу у сфері туризму та гостинності, шукають оптимальні можливості для ефективного розвитку. Конкурентні переваги зазначених форматів підприємництва індустрії гостинності, безсумнівно, залежать від ефективного функціонування готельного бізнесу, що включає інтеграцію бізнесу в готельні мережі.
2. Аналіз засвідчив, що найвідомішими готельними мережами у США є Marriott International, у Канаді є мережа Days Inns, в Італії є мережа Gruppo UNA, у Франції - це Accor, у Німеччині це Novum Hospitality, а в Великобританії Britannia Hotels. В Україні представлено 16 готельних мереж, найбільш відомими з яких є Reikartz Hotel Group, Radisson Blu Hotels&Resorts, Рено, Swissotel Hotels & Resorts, Ramada Worldwide та ін.. Загалом же розвиток готельних мереж, як вітчизняних, так і міжнародних в нашій державі ще не набув дуже інтенсивного розвитку.
3. Проаналізувавши аналітичні дані, що до найпопулярніших готельних мереж за виручкою, рейтинговістю за кількістю номерів, кількістю відкритих готелів, встановлено, що готельна мережа Shanghai Jin Jiang є першою у ТОП- світових мереж, які відкрили найбільшу кількість готелів у 2019-2021 роках. З огляду на це вважаємо, що Китай, як країна із високим рівнем розвитку туризму та готельно-ресторанних послуг може характеризуватись сприятливим маркетинговим середовищем.
4. На основі узагальнення міжнародної практики виявлено, що в сучасних умовах застосовуються кілька видів маркетингових стратегій міжнародними готельними мережами задля досягнення своїх стратегічних цілей. Група стратегій глобальної експансії включає стратегії, створені задля створення великої, глобальної готельної мережі і широке застосування стандартизації під управлінням її готелями. Ці стратегії



припускають одночасну присутність готелів мережі на основних географічних ринках, розвиток глобальних продажів, створення єдиного мережевого бренду як гарантії якості готельної пропозиції по всій мережі та єдиної системи просування та закупівель і т. д.

5. До цієї групи стратегій входять: стратегія глобального мережевого бренду, стратегія глобальної вертикальної та горизонтальної інтеграції, стратегія глобального географічного розпилення та стратегія глобальних систем бронювання та дистрибуції. Розглянуті групи стратегій та кожна стратегія окремо тісно взаємопов'язані. Одна стратегія може бути причиною або наслідком застосування іншої стратегії тієї чи іншої групи. Крім того, застосування виявлених стратегій може залежати від етапів життєвого циклу готельної мережі, від внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток мережі, таких як компетенції партнерів через мережу, її географію тощо.

6. При виході на міжнародний ринок, зокрема ринок Китаю, готельним мережам необхідно вивчати маркетингове середовище. Щоб це зробити належним чином рівні, необхідно, перш за все, виділити основні фактори, вплив яких може створити певні загрози та проблеми для готельної мережі, а правильний їх облік дозволить виявити та використовувати маркетингові можливості. Китай був першою країною, яка постраждала від кризи охорони здоров'я і тому його готельна індустрія зіткнулася з серйозними проблемами. Ці виклики торкнулися всіх зацікавлених сторін у готельній індустрії. Через заборони на поїздки та норми соціального дистанціювання відбулося зниження готовності туристів до подорожей та їх доступу. Це призвело до того, що туристи скасовують плани подорожей і бронювання готелів, що в кінцевому підсумку вплинуло на стабільність роботи та доходів працівників готелю. Нестача робочої сили та грошей призвела до відкладення проєктів реконструкції готелів, уповільнивши розширення вітчизняних готельних груп. Щоб вижити, багато власників готелів, особливо окремі власники готелів, тимчасово закрили або

передали свою власність. Цей сценарій призвів до різкого зниження ринкової вартості акцій готельного сектора. Іншими словами, пандемія руйнує ринок і роботу готельних компаній. Таким чином, пандемія здійснила колосальний негативний вплив на готельну індустрію Китаю, що в свою чергу потребує нових сучасних підходів до вирішення даної проблеми та знизила рівень привабливості маркетингового макро- та мезосередовища Китаю на світовому ринку.

7. Маркетинговий план дій для включення вітчизняного оператора в міжнародну готельну мережу може включати наступні заходи:

- працювати над досягненням зниження собівартості без впливу на сервіс і задоволеність гостей;
- знизити другорядні непрофільні витрати;
- переконатися, що маркетингові кампанії спрямовані на необхідну цільову аудиторію та канали розподілу ефективно працюють;
- активізувати інструментарій зі стимулювання попиту;
- посилювати довгостроковий характер відносин з постійними клієнтами.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазаракі А., Мельниченко С., Даниленко М. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 5. С. 46–58.
2. Білан М.О. Готельні ланцюги: стан і перспективи розвитку. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/bilan.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm)
3. Шикіна О.В., Гончаренко Я.Є., Козловський Р.С. Тенденції розвитку європейського ринку готельних послуг. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Науки: економіка, політологія, історія. 2019. № 5 (268). С. 216–233.
4. Ivanov S., Ivanova M. Determinants of Hotel Chains' Market Presence in a Destination – A Global Study. *Tourism*. 2017. №65 (1). PP. 7–32.
5. Wyndham Hotel Group. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/en-uk>
6. Marriott International. URL: <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>
7. Мережа готелів Hilton пропонує безкоштовне проживання для українців. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2022/03/24/merezha-goteliv-hilton-proponuye-bezkoshtovne-prozhyvannya-dlya-ukrayincziv/>
8. Hyatt. URL: <https://www.hyatt.com/>
9. Sheraton. URL: <https://sheraton.marriott.com/>
10. Best Western. URL: [https://www.bestwestern.com/en\\_US.html](https://www.bestwestern.com/en_US.html)
11. Шикіна О.В. Динаміка розвитку міжнародної готельної індустрії на прикладі готельних мереж. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 12 (210). С. 82–91.
12. Корж Н.В., Онищук Н.В. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 140–143.
13. Baum T., Hai N.T.T. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID19. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 2020. Vol. 32. P. 2397–2407
14. Top publicly traded hotel companies by revenue. URL: <https://companiesmarketcap.com/hotels/largest-hotel-companies-by-revenue/>

15. Рейтинги готельних мереж «225 hotels». URL: <https://cutt.ly/HXIivKw>
16. Марцин Т.О., Бурак Т.В., Ліфіренко О.С. Інноваційний підхід до розвитку готельних мереж. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/an-innovative-approach-to-the-development-c112/11854-c112-063>
17. Ліфінцев Д. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>
18. Marriott International: Annual report (2022). URL: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/b82978a6-9d28-4e38-9855-fc4ae2cebe11>
19. Шевчук Ю. А. Механізм впровадження міжнародного досвіду управління готельним бізнесом. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством [Тези доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (31 березня 2021 р.)]. Полтава, Полтавська державна аграрна академія, 2021. Частина 1. С.34-35.
20. Давидова О.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2, Т. 2. С. 257-260.
21. Вишневецький К. Туристичний сервіс он-лайн як інноваційна маркетингова стратегія. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (17 квітня 2020 року). Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2020. С. 194-196. URL: <https://donnuet.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/donnuet-zbirnyk-tez-mnpk-2020.pdf>
22. Rocco forte hotels. URL: <https://www.roccofortehotels.com/>
23. Bock P., Forster B. European Hotel Transactions *HVS International*. P.1-11
24. Мережа готелів Marriott створить найбільшу мережу готелів у світі. URL: <https://100realty.ua/uk/news/36532>
25. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с



26. Musket, Map and Money: How Military Technology Shaped Geopolitics and Economics. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/182290/1/978-83-7656-059-5.pdf>

27. The rule of law in China: a realistic view of the jurisprudence, the impact of the wto, and the prospects for future development. URL: <https://www.jstor.org/stable/24869486>

28. Китайська Народна Республіка Огляд ринку. URL: [http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/oglyad\\_rinku\\_knrkitay.pdf](http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/oglyad_rinku_knrkitay.pdf)

29. Из досвіду реформування вищої освіти Китаю. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2011/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2011/16.pdf)

30. Number of hotels of Shanghai Jin Jiang International Hotels in 2020, by geographical location. URL: <https://www.statista.com/statistics/1188744/china-hotel-number-of-shanghai-jinjiang-hotels-by-location/>

31. 6 Actions Taken by Chinese Hoteliers following the Coronavirus Crisis. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/chinese-hoteliers-coronavirus-crisis>

32. International Chamber of Commerce (ICC). URL: <http://www.kr-rada.gov.ua/site/uploads/files/Time-to-Invest/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%BA%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83%20ICC%20Ukraine%2C%20%D0%92%20%A9%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D1%96%D0%BD.pdf>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Найпопулярніші готельні мережі США



Marriott International



Best Western Hotels



Hilton Worldwide



Hyatt Hotels



Radisson Hotel Group



Wyndham Hotels and Resorts



Preferred Hotels



Choice Hotels



Extended Stay America



The Blackstone Group



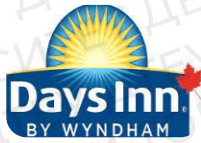
Omni Hotels and Resorts

Джерело: складено автором на основі [4]



## Додаток Б

## Найпопулярніші готельні мережі Канади



Days Inns

Fairmont Hotels and  
Resorts

FOUR SEASONS

Four Seasons Hotels  
and Resorts

Baymont Inn



Best Western

Джерело: складено автором на основі [4]

## Додаток В

## Найпопулярніші готельні мережі Італії



Gruppo UNA

BAGLIONI  
HOTELS & RESORTSBaglioni  
HotelsSTARHOTELS  
L'ITALIA NEL CUORE

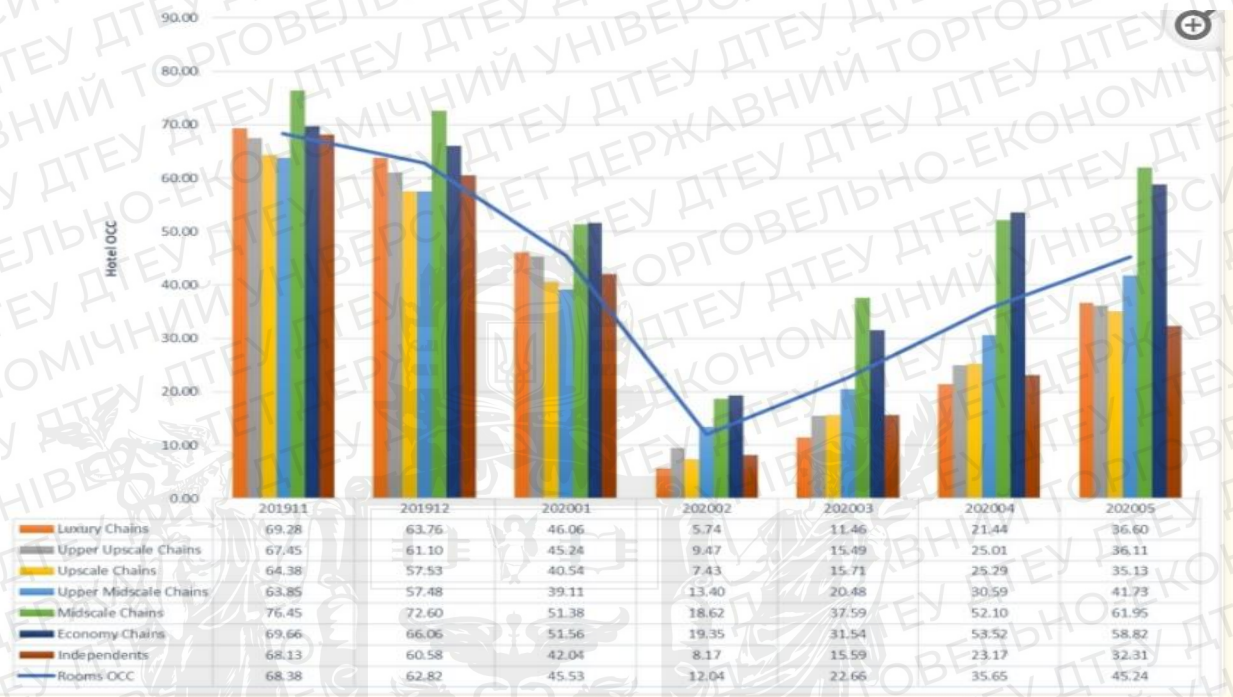
Starhotels



JK Place

Джерело: складено автором на основі [4]

**Рівень заповнюваності готельної індустрії КНР**



Джерело: розроблено автором на основі [32]