

## ТЕРИТОРІАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ ТА СТРАТЕГІЯ ЇХ РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ HILTON WORLDWIDE

### TERRITORIAL ORGANIZATION OF INTERNATIONAL HOTEL CHAINS IN UKRAINE AND THE STRATEGY OF THEIRS DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF HILTON WORLDWIDE

УДК 640.4:911.9

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct57-3>**Романів О.Я.**

к.геогр.н., доцент,  
завідувач кафедри геології та гідрології  
Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

**Скабара Р.М.**

к.геогр.н., доцент,  
доцент кафедри спортивного туризму  
Львівський державний університет  
фізичної культури  
імені Івана Боберського

**Romaniv Oksana**

University of Water Management  
and Environmental Engineering

**Skabara Roman**

Lviv State University of Physical Culture

У статті розглянуто конструктивно-географічні аспекти розвитку міжнародних готельних мереж в Україні з акцентом на стратегічні перспективи зміцнення присутності холдингу Hilton Worldwide на ринку індустрії гостинності України. Здійснено короткий екскурс в історію компанії. Окреслено принципи та основоположні стандарти діяльності Hilton Worldwide. Названо відомі сьогодні бренди Hilton. Вхідження цієї компанії на національний ринок відбулося з появою у столиці готелю Hilton Kyiv. Охарактеризовано особливості названого готелю. Зроблено пропозиції щодо комплексу стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на ринку представника цієї міжнародної мережі – Hilton Kyiv. На основі SWOT-аналізу визначено найбільш доцільний тип стратегії Hilton Worldwide в умовах сучасного конкурентного середовища України. Запропоновано стратегію розширення мережі шляхом ефузії за рахунок виведення на ринок готельного бізнесу України таких брендів: Canopy by Hilton, Signia by Hilton, Hilton Garden Inn (або альтернативно – Hampton by Hilton), Home2 Suites By Hilton, Motto by Hilton.

**Ключові слова:** бренд, готель, готельна мережа, конкурентне середовище, стратегія, франчайзинг.

В статье рассмотрены конструктивно-географические аспекты развития международных гостиничных сетей в Украине с акцентом на стратегические перспективы укрепления присутствия холдинга Hilton Worldwide на рынке индустрии гостеприимства Украины. Осуществлен краткий экскурс в историю компании. Определены принципы и основополагающие стандарты деятельности Hilton Worldwide. Названы известные сегодня бренды Hilton. Вхождение этой компании на национальный рынок произошло с появлением в столице отеля Hilton Kyiv. Охарактеризованы особенности названного отеля. Сделаны предложения по комплексу стратегий для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости на рынке представителя этой международной сети – Hilton Kyiv. На основе SWOT-анализа определен наиболее целесообразный тип стратегии Hilton Worldwide в условиях современной конкурентной среды Украины. Предложена стратегия расширения сети путем эфузии за счет вывода на рынок отдельного бизнеса Украины таких брендов: Canopy by Hilton, Signia by Hilton, Hilton Garden Inn (или альтернативно – Hampton by Hilton), Home2 Suites By Hilton, Motto by Hilton.

**Ключевые слова:** бренд, отель, гостиничная сеть, конкурентная среда, стратегия, франчайзинг.

*The article considered the constructive and geographical aspects of the development of international hotel chains in Ukraine with an emphasis on the strategic prospects of strengthening the presence of Hilton Worldwide in the hospitality industry of Ukraine. The hotel chain is a form of association of hotel companies to ensure economic efficiency and competitiveness in the market through quality services. A brief digression into the company's history was made. The principles and fundamental standards of Hilton Worldwide were outlined. The geography of Hilton's establishments at the beginning of 2019 numbered 6,100 hotels and was represented in 114 countries. The Hilton hotel chain ranks fourth in the world among international hotel chains in terms of number of rooms and fifth in number of hotels. Hilton Worldwide Holdings Inc. operates as a holding company and provides services through subsidiaries. The article describes the 17 well-known Hilton brands. This company entered the national market of Ukraine with the appearance of the Hilton Kyiv hotel in the capital. Today Hilton Kyiv is one of the leaders in the hotel market of Kyiv and Ukraine as a whole. Hilton Kyiv provides guests with the necessary conditions for business trips and comfortable rest, providing quality service. Based on the SWOT analysis, the most appropriate type of Hilton Worldwide strategy in the current competitive environment of Ukraine has been identified. However, competition takes place not only at the level of individual hotels, but also at the level of international hotel chains. Some of them have ambitious plans to expand their presence in the Ukrainian market. This fact has complicated the competitive environment. And this factor should be taken into account when developing a strategy for the development of the Hilton chain in Ukraine. We offer a strategy to expand the Hilton chain in Ukraine by effusion as a result of bringing such brands to the hotel business market: Canopy by Hilton, Signia by Hilton, Hilton Garden Inn, Home2 Suites By Hilton, Motto by Hilton. Proposals were also made for a set of strategies to ensure the competitiveness and sustainability of Hilton Kyiv.*

**Key words:** brand, hotel, hotel chain, competitive environment, strategy, franchising.

**Постановка проблеми.** Сучасні готелі перебувають у пошуку оптимальних варіантів та інструментів ефективного розвитку. Однією з найбільш поширених форм організації діяльності у готельній сфері є мережевий бізнес. Саме з цієї причини дослідження готельних мереж набуло актуальності.

Готельна мережа – це форма об'єднання готельних компаній для забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку за рахунок якісних послуг. Комерційний успіх мережі готелів включає безліч факторів: від єдиних

стандартів обслуговування, спільної системи бронювання до централізованого постачання витратних матеріалів. В результаті цього прибутковість одного номера має шанси зрости в декілька разів під час злиття готелів у мережу, ніж у ході діяльності самостійного готелю.

Однією з перших міжнародних готельних мереж вважається саме Hilton. Сам готель був заснований у 1919 році, а мережа його готелів почала розвиватися вже після Другої світової війни. Становлення та поширення міжнародних готельних мереж відображають загальну тенденцію до

глобалізації економіки, а мережеві форми організації готельного бізнесу поступово посідають провідне місце серед різних форм господарюючих систем у індустрії гостинності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Розвитку готельного бізнесу приділяють значну увагу такі вчені України, як Г.Я. Круль [13], П.Р. Пуцентайло [19], Х.Й. Роглев [21]. Однак досліджень на прикладі готельних мереж, зокрема новостворених готелів мережі Hilton Worldwide, проводилось недостатньо. Загалом найбільш відоме дослідження історії та діяльності готелів Hilton здійснив у свій час Джон Реал Ентоні Таборбореллі у праці "The Hiltons: The True Story of an American Dynasty" [37].

Слід зазначити, що більшість досліджень вітчизняних авторів спрямована на висвітлення стратегій розвитку окремих готелів та їх функціонування на національному ринку, тоді як стратегії розвитку міжнародних готельних мереж вивчалися фрагментарно. Винятком є праця [8], де здійснена спроба В.С. Катькало та В.Н. Шемраковою всебічно розглянути стратегії розвитку міжнародних готельних мереж, наведена їх комплексна класифікація.

Однак надалі у вітчизняній науці відсутні дослідження щодо розроблення універсальної моделі формування стратегії розвитку міжнародних готельних мереж, а про розвиток відносно нового готелю Hilton Kyiv та перспективи розширення цієї мережі готелів в Україні вагомим публікацій не здійснювалося досі, тому ми обрали таку тему для власного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є окреслення територіальних аспектів розвитку міжнародних готельних мереж в Україні і встановлення стратегічних перспектив їхнього функціонування на прикладі готельної мережі Hilton Worldwide, що актуально після появи в країні першого її представника – готелю Hilton Kyiv.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сучасна міжнародна мережа готелів і курортів Hilton Worldwide у 2019 році відзначила 100-річчя, а починалося все з маленького готелю для робітників нафтових копалень.

Компанія була створена у 1919 році, названа Hilton Hotels на честь засновника і власника готельної імперії – банкіра Конрада Хілтона. Не здобувши поступу в своїй банківській професії, він волею долі випадково потрапив у готельний бізнес. Перетворена у 1946 році на Hilton Hotels Corporation компанія спеціалізувалася на операціях з нерухомістю, в тому числі мала справу з об'єктами готельної нерухомості. Таким чином, уже до 1964 року компанії Hilton International підпорядковувалося 29 готелів у 22 країнах світу. У 1965 році ця компанія почала використовувати договори франчайзингу для розширення

географічної репрезентативності на території США, а далі розширила свою географію на інші країни.

Більшість готельних мереж світу нині функціонує на умовах франчайзингових угод. Франчайзинг – це бізнес-модель, сутність якої полягає в тому, що успішні компанії розвиваються та розширюються, продаючи ліцензії на використання своїх брендів та готових бізнес-рішень. Головна перевага, яку отримує готель, що входить до мережі на умовах франчайзингу, – це зниження загальних витрат. Це дає змогу мережам проникати далі на ринки світу, розширюючи сферу впливу та зацікавлюючи нових франчайзі.

На початок 2000 року у володінні Hilton Hotels Corporation перебував уже 141 готель, окрім того, ще в їхньому управлінні за угодами франшизи було 1 352 підприємства. За позитивної динаміки росту компанія Hilton International до 2014 року мала вже 3 420 франчайзингових готелів, що становило 84,2% від загальної кількості готелів цієї мережі.

Такі стрімкі успіхи у зростанні готельної мережі тісно переплітаються з біографією та зусиллями її засновника – Конрада Хілтона. Він хотів бути найкращим у своєму бізнесі та надавати найкращі послуги клієнтам. Задля цього він детально вивчав їхні побажання та звертав увагу на конкурентів.

За час існування готельної корпорації змінювалися неодноразово її назви, виникали різні відгалуження, укладалися контракти купівлі-продажу окремих структурних одиниць. Так, у 2007 році американська інвестиційна група Blackstone Group викупила 100% акцій компанії. Згідно зі своєю політикою «Купи, Покращ, Продай» Blackstone до 2018 року після низки реструктуризацій повністю розпродала акції Hilton. Цікавим є факт, що у жовтні 2016 року китайська HNA Group придбала 25% частки Hilton у Blackstone. Зрештою, і фінансова історія компанії, і життєпис її засновника та його спадкоємців заслуговують окремих публікацій. Радимо звернутися до джерел [7; 10], які деталізують історію містера Хілтона та компанії, адже Hilton – це місце, де укладають знані угоди і святкують екстраординарні події, проводять інавгураційні бали та голлівудські урочистості, ділові та пам'ятні заходи. Тут відпочивають від буденної метушні.

Компанія Hilton Worldwide Holdings у її сучасному форматі була узаконена 18 березня 2010 року, її штаб-квартира знаходиться у штаті Вірджинія (США) [31].

Зараз Hilton Worldwide Holdings Inc. працює як холдинг, надає послуги гостинності через свої дочірні компанії. Холдинг займається володінням, орендою, керуванням, розвитком та франчайзингом готелів, курортів та об'єктів тимчасового користування.

Компанія функціонує через такі сегменти: «Менеджмент», «Франчайзинг», «Власність», «Таймшер». Сегменти «Менеджмент» та «Франчайзинг» управляють готелями, курортами та об'єктами тимчасового користування, що належать третім особам, ліцензують свої бренди франчайзі. Сегмент «Власність» складається з готелів, якими володіє компанія або здає в оренду. У сегменті «Таймшер» працюють курорти, що користуються тимчасовим доступом, та членський клуб, що продає тайм-аут.

Зупинимось на характеристиці тих нововведень та принципів, які були закладені засновниками готельної мережі Hilton та вважаються традиціями і невід'ємною складовою частиною історичної спадщини мережі, є її гордістю.

Ненав'язливий комфорт – це те, чого потребують і представники середнього класу, і мільйонери, і правителі світу цього. Ось секрет розкоші! Саме цим готелі Хілтона залучали численних постояльців.

Кіоски у вестибюлі, кондиціонери в номерах, автоматичне керування вхідними дверима, будильники й телефони, бонусна система винагороди постояльців, розташування поруч із транспортними вузлами і пропозиція туристам пакетів «тур + готель» – це далеко не повний перелік нововведень, запроваджених вперше саме Хілтоном.

У 1973 році компанія запустила дистанційну довідкову систему, що давала змогу по телефону дізнатися, чи є в тому чи іншому готелі вільні номери. Запровадили також центральну систему бронювання, яка передбачала, що клієнти можуть бронювати номери з одного міста, а не телефонувати в кожен готель Hilton окремо. З поширенням Інтернету систему осучаснили. Сьогодні понад 1,5 млн осіб щомісяця бронюють номери та спадні в готелях Hilton, використовуючи додатки, веб-сайти та чати. Hilton дуже тісно співпрацює з IBM, Accenture, Tata Consulting Services та Infosys, Microsoft у галузі IT-інфраструктури та програмних рішень. Наприклад, IBM керують їх мережею центрів обробки даних, мають важливу систему центрального бронювання для Hilton. Accenture – партнери щодо інтеграції бізнесу в бек-офісних системах. Tata Consulting Services, Infosys, Microsoft є їхніми технологічними партнерами, а не просто постачальниками послуг. Така співпраця є взаємовигідною, оскільки сприяє росту інвестицій у компанії, посиленню ініціативи працівників, а ще вагомим результатом співпраці є швидке впровадження на ринок інновацій, які продукують завдяки талантам і досвіду ці найбільші світові технологічні компанії. Ефект синергії сприяє росту конкурентоспроможності як готельного бізнесу, так і компаній IT-сектору.

Hilton також стала першою компанією, яка встановила кольорові телевізори в гостьових

кімнатах, запровадила такі рецепти, як Піна Колада, Вальдорфський салат та шоколадний брауні.

У 1987 році була створена програма «Знак відзнаки Hilton». Щоразу, коли гості користуються готелем або магазином Hilton, використовують послуги партнерів, вони отримують бали, які потім можна застосовувати для отримання житла безкоштовно чи інших послуг.

Компанія також запустила цифрові клавіші в готелях, даючи змогу гостям використовувати смартфони, щоб відкрити двері своєї кімнати, а у 2017 році Hilton запровадив підключений номер, який дав змогу гостям контролювати зі свого мобільного пристрою температуру та штори [39].

Конрад Хілтон виробив свої принципи, на яких базується робота мережі готелів Hilton досі. Так, клієнту потрібно якомога більше пропонувати послуг, особливо безкоштовно; в готелі повинно продаватися все, що може знадобитись клієнту; весь простір готелю повинен приносити гроші [12].

Його готелі об'єднані загальною концепцією. Так, у всіх закладах був представлений стандартний набір послуг. Наприклад, мило та шампунь у ванній кімнаті та в номері бар, махрові халати й тапочки. в готелі можна придбати все необхідне для мандрівника (одяг, сувеніри, сигарети) [12].

Завдяки Конраду Хілтону з'явилися стандарти, які сьогодні видаються для нас звичайною річчю у готельній справі. Це, наприклад, маркування стандартів готелів за системою «5 зірок», які Конрад вигадав за аналогією з коньяком. Ось найвищий стандарт на «\*\*\*\*\*»: міжнародний стиль та вищий стандарт, широкий спектр першокласних послуг, включаючи цілодобове обслуговування номерів та додаткові торгові й розважальні заклади [44].

Ім'я Хілтона пов'язують із появою поняття культури подорожей, а успіх компанії багато в чому зумовлений найважливішим правилом мережі – орієнтацією на клієнта. Конрад знав, що найбільше постояльцям потрібні хороший сервіс і сучасний підхід, і забезпечував це в кожній країні. Він був упевнений, що будь-яка людина, багата чи бідна, відома чи ні, має відчутти себе в готелі бажаним гостем. «Ніяка вимога клієнта не повинна стати несподіванкою», – девіз Конрада, тому закупівлі в готелях велися заздалегідь і залежали від того, що користується особливою популярністю [7; 12].

Бажання забезпечити усім необхідним гостей також пов'язане з їх безпекою. Особливо щодо жінок. У 50-х роках ХХ ст. дамі вважалося непристойним і небезпечним їздити без супроводу, тому Конрад намагався переконатися, що все необхідне вже знаходиться в кімнаті для гостей, і у вестибюлі були потрібні товари для жінок, щоб їм не довелося далеко ходити.

Уважний бізнесмен помітив, що гостям доводиться виїжджати з готелю рано-вранці, щоб їхати

в аеропорт, тому він вирішив будувати готелі прямо в аеропортах чи біля них. Оскільки це економить час, клієнти вибирали готелі Hilton. Так, готель зміг розширити ланцюжок поставок, розробивши пакети для пасажирів та персоналу літаків.

Отже, міжнародна мережа готелів і курортів Hilton за більш як 100 років роботи накопичила значний досвід діяльності та отримала заслужений статус інноватора у сфері менеджменту індустрії гостинності, тому не дивним є те, що компанія має широку сучасну географію закладів та посідає помітне місце серед найбільших готельних мереж світу, а Hilton і надалі є однією зі швидко зростаючих готельних компаній планети. Загалом за показниками кількості готелів мережа Hilton Worldwide

посідає п'яте місце, а за номерним фондом – четверте місце у світі (табл. 1).

До складу готельної мережі Hilton на початок 2019 року входило 17 брендів, а станом на червень 2020 року у сімействі брендів уже значилося 18. Відповідно чисельність готелів зросла до червня 2020 року до 6 200. З усіх брендів лише 6 активно розвиваються за межами США (табл. 2), решта акцентуються на країну свого походження – Сполучені Штати (табл. 3), але 18 брендів охоплюють практично всі потреби туристів, тому готелі Hilton так славляться у світі.

В Україні мережу Hilton представляє п'ятизірковий готель Hilton Kyiv, який розташований у столиці. Готель є філією ланцюга Hilton

Таблиця 1

**Найбільші готельні мережі світу станом на початок 2019 року**

Назва мережі (країна, де знаходиться штаб-квартира)	Кількість готелів	Кількість кімнат
Wyndham Worldwide (США)	8 145	708 545
Choice Hotels (США)	6 557	500 000
Marriot International (США)	6 200	1 200 000
Inter Continental Hotels Group (Великобританія)	5 272	785 544
Hilton Worldwide (США)	5 100	837 692
Best Western Hotels (США)	3 651	295 878
Accor Hotels (Франція)	3 400	597 132
Jin Jiang International (Китай)	3 090	890 000
Home Inns (Китай)	3 000	296 075
G6 Hospitality (США)	1 450	100 000

Джерело: сформовано на основі джерела [40]

Таблиця 2

**Коротка характеристика брендів Hilton Worldwide, що розвиваються за межами США**

Бренд	Характеристика бренду
1	2
<i>Сектор «люкс»</i>	
WALDORF ASTORIA HOTELS & RESORTS	Це розкішний готельно-курортний бренд Hilton Worldwide. Він позиціонується як флагманський бренд у портфоліо Hilton, використовується в готелях, які пропонують найвищі стандарти обслуговування. Станом на початок 2019 року він мав 31 готель у 14 країнах з 10 502 номерами, у тому числі 3 на 678 номерів, які є у власності або здають в оренду, 27 на 8 840 номерів, якими керують, і один франчайзинговий об'єкт з 984 номерами [25]. Девіз – «Незабутні враження». У знакових місцях світу Waldorf Astoria Hotels & Resorts відображає культуру та історію цих виняткових дестинацій. Завдяки свіжому представленню багатой історичної спадщини Waldorf Astoria створює виняткову атмосферу і пропонує індивідуальний підхід до обслуговування, гарантуючи вимогливим гостям незабутні враження.
CONRAD HOTELS & RESORTS	Це міжнародна марка елітних готелів і курортів. Був найбільш розкішним флагманським брендом у сім'ї Hilton, поки його не посунув бренд Waldorf-Astoria у 2006 році. Станом на 2019 рік у ньому розміщено 33 заклади з 10 625 номерами, у тому числі 2 заклади, які є у власності або здають в оренду 778 номерів, 29 закладів, у розпорядженні яких є 8 874 номери, 2 заклади з 973 номерами, які працюють на умовах франчайзингу [25].
<i>Сектор вищого класу</i>	
HILTON HOTELS & RESORTS	Це флагманський бренд багатонаціональної компанії Hilton. Станом на початок 2019 року у 85 країнах було 586 готелів Hilton Hotels & Resorts із 215 623 номерами. Сюди входить 66 об'єктів нерухомості з 20 264 номерами, які є у власності чи оренді, 276 об'єктів, які керують 119 564 номерами, 244 об'єкти для франчайзингу із 75 765 номерами [25]. Девіз – «Це не просто перебування. Це перебування, що дарує натхнення». Сучасна розкіш – головний принцип бренду. Пропонують гостям усі можливості для зв'язку зі світом, бездоганний сервіс, створюють умови для нового покоління розумних туристів, які вміють органічно поєднувати приватне життя, роботу і відпочинок.

1	2
	У 2020 році журнал Fortune вніс Hilton Hotels & Resorts за № 1 у список із 100 найпопулярніших компаній на основі опитування задоволеності працівників [35]. Hilton Hotels & Resorts продовжує задавати стандарти гостинності, пропонуючи інноваційні продукти і послуги для задоволення мінливих потреб гостей.
DOUBLETREE BY HILTON	DoubleTree був найбільш швидкозростаючим брендом Hilton за кількістю об'єктів нерухомості та кількістю кімнат у 2007–2015 роках, поки з 2016 року бренд Hilton Garden Inn не пришвидшив зростання номерів. Станом на початок 2019 року DoubleTree мав 559 об'єктів нерухомості із 130 714 номерами, у тому числі 117 об'єктів в управлінні з 33 779 номерами та 442 об'єкти на 96 935 номерів у франчайзингу [25]. DoubleTree змагається в категорії повного обслуговування разом із сестринською ланкою Hilton Hotels & Resorts. Серед багатьох речей, якими відомий DoubleTree, є їх печиво з шоколадними чіпсами, яке було виготовлено на початку 1980-х років тільки для VIP-персон, але тепер його дарують усім гостям та випікають у компанії «Крісті Кукі», заснованій на Нешвіллі [33]. Девіз – «Зупиніться у нас і насолоджуйтесь теплим прийомом». Враження від теплового прийому залишаються надовго після виселення з готелю: від дбайливих зручностей і доброзичливого обслуговування до печива з шоколадною крихтою.
<i>Середньоціновий сектор</i>	
HILTON GARDEN INN	Бренд готелів із цільовим обслуговуванням середнього рівня, що належать Hilton Worldwide. Станом на початок 2019 року він мав 815 об'єктів із 118 675 номерами, у тому числі 77, які управляють 14 538 номерами, та 738, які мають франчайзинг із 104 137 номерами [25].
<i>Сектор «економ»</i>	
HAMPTON BY HILTON	Найбільш давно відомий бренд, досі його називають Hampton Inn. Це готелі, торговою маркою яких є Hilton Worldwide [33]. Бренд готелів Hampton – це мережа готелів із ціною середнього рівня з обмеженими можливостями харчування та напоїв. Більшість готелів Hampton є незалежною власністю та обслуговуються франчайзі, хоча деякі з них управляються Hilton. Hampton by Hilton – одна з найбільших готельних франшиз у США. Станом на початок 2019 року франшиза Hampton включає 2 433 готелі у США та майже у 20 інших країнах з 250 310 номерами [25]. Hampton by Hilton – лідер галузі у верхній межі середнього цінового сегменту. Готелі Hampton by Hilton, які отримали вражаючі бали за рівень ефективності, інновацій, лояльності і задоволеності гостей, по всьому світі надають виняткове обслуговування, розміщення незмінно високої якості і додаткові зручності, такі як гарячий сніданок, безкоштовний бездротовий Інтернет, цілодобовий продовольчий магазин, фітнес-центр і/або басейн.

Джерело: складено авторами на основі джерел [25; 29; 33; 35]

Hotels & Resorts. Це частина житлового комплексу Н-Tower. Він знаходиться в центрі міста Києва на бульварі Тараса Шевченка. Hilton Kyiv пропонує гостям камеру зберігання багажу, банкомат і салон краси. Тут є 262 окремих номерів.

Готель Hilton Kyiv може похвалитися зручним розташуванням у декількох хвилинах пішої доступності від багатьох визначних місць Києва, таких як бульвар Шевченка, Старий ботанічний сад. Можна оглянути відомі пам'ятки на Софійській площі, гуляти Хрещатиком, подивитися виставу в Оперному театрі. Гості мають легкий доступ до міжнародного аеропорту «Бориспіль», а саме лише 40 хвилин від готелю, а до станції метро «Університет» – 800 метрів.

У кожному з номерів Hilton Kyiv є електронний сейф і кавоварка. Номери обставлені сучасними меблями. Вранці на гостей чекає ситний сніданок. У ресторані подають широкий вибір страв європейської кухні. У барі готелю є діджейський пульти і тераса. Гості можуть пообідати в ресторанах Chachapuri Restaurant, Hungry Hunter і True Burger Bar, які знаходяться на відстані 100 метрів від готелю. До того ж безкоштовно надається

доступ до хаммаму і сауни. Додаткові зручності включають нічний клуб, терасу для засмаги та критий басейн, а також оздоровчий клуб, спа-центр і парну. В Hilton Kyiv до послуг клієнтів заняття фітнесом і фітнес-центр [16].

Смілива сучасна архітектура комплексу Н-Tower призначена для тих, хто цінує розкіш, безпеку та комфорт. Його архітектори та дизайнери уявляли комплекс як уособлення елегантного життя елітних соціальних кіл, вишуканого обслуговування, високого соціального статусу, першокласного дозвілля та ділової активності. Комплекс був розроблений відомою британською архітектурною фірмою John Seifert Architects Limited у співпраці з київським відділенням. Керував проектом британський архітектор Джон Сейферт, який також спроектував ще 10 готелів Hilton у Лондоні, Парижі, Антверпені та Дубровнику [18].

Багатофункціональний комплекс має визнання у всьому світі, отримавши престижну премію європейської нерухомості у 2011 році. Розкішний дизайн комплексу – центральна вежа на 26 поверхів та два крила (по 16 поверхів у кожному) – був задуманий спеціально для Києва [32].

**Коротка характеристика брендів Hilton Worldwide, що орієнтовані на США**

Бренд	Характеристика бренду
1	2
CANOPY BY HILTON	Бренд готелю Hilton, розроблений у жовтні 2014 року. Вперше був представлений у готельній нерухомості мережі в Ісландії в липні 2016 року, а наступними були Сполучені Штати на початку 2018 року. Станом на початок 2019 року у ньому вже було створено вісім готелів з 1 244 номерами, у тому числі один на 150 номерів, а також сім (які мають франчайзинг) на 1 094 номери [25]. Девіз – «Усе для вас». Бренд обіцяє позитивні враження завдяки уважному індивідуальному обслуговуванню і місцевим визначним пам'яткам. Підходить любителям активного відпочинку.
TAPESTRY COLLECTION BY HILTON	Це зібрання оригінальних висококласних готелів, які обслуговують гостей, що шукають надійності та цінності у своєму незалежному виборі готелю, причому кожне перебування підкріплюється престижною імені Hilton та нагородною програмою Hilton Honors. Станом на початок 2019 року мережа мала 18 об'єктів нерухомості із 2 559 номерами [25]. Девіз – «Створіть власну історію».
CURIO COLLECTION BY HILTON	Це унікальний бренд в асортименті Hilton Worldwide. Колекція Curio – м'який бренд, тобто готелі підтримуються Hilton, але зберігають власний індивідуальний брендинг [36]. Hilton відбирає незалежні готелі та курорти, які будуть частиною колекції Curio. Бренд був запущений у червні 2014 року. До січня 2017 року колекція Curio складала вже понад 30 готелів та курортів у семи країнах [42]. Станом на початок 2019 року бренд мав 68 об'єктів із 13 569 номерами, у тому числі 12 готелів, які управляли 3 169 номерами, та 56, які мали франчайзинг на 10 400 номерів [25]. Curio використовує систему бронювання Hilton і є частиною Hilton Honors, програми лояльності гостей Hilton [41]. Curio – колекція виняткових готелів, які приваблюють туристів, що прагнуть нових відкриттів.
EMBASSY SUITES BY HILTON	Це мережа висококласних готелів під торговою маркою Hilton Worldwide. Станом на початок 2019 року в шести країнах було 253 локації з 58 858 номерами [25; 43]. Подібно до інших брендів Hilton 208 готелів із 47 081 номером Embassy Suites є незалежною власністю, тоді як у 45 місцях 11 777 номерів експлуатуються франчайзі [25]. В Embassy Suites by Hilton передбачають потреби гостей і надають їм те, що для них важливіше за все. Всім гостям пропонують двокімнатний люкс, безкоштовний сніданок на замовлення щоранку і безкоштовні напої та закуски щовечора упродовж двох годин. Вони раді вітати гостей в більш ніж 200 унікальних міст світу.
TRU BY HILTON	Бренд готелів був оголошений у січні 2016 року в Лос-Анджелесі на саміті про інвестиції, призначений для конкуренції проти Comfort Inn та La Quinta [28]. Перші готелі від Hilton було відкрито вже наприкінці 2016 року. Метою було створення кімнат площею 228 м <sup>2</sup> із «розумними» санвузлами. Бренд застосовує ліжка-платформи замість коробки для пружин та використовує зону, де гості можуть розмістити багаж і повісити одяг, а не комод. Хілтон зрозумів, що можна зменшити ширину кімнати від типових 12 футів до 10 футів, оскільки зазвичай телевізійна шафа займає 2 фути, але за телевізору з плоским екраном простір можна заощадити. Стіл, який вирішили застосувати, – портативний стілець, прикріплений до столу, що дає змогу користуватися кріслом у кімнаті, де захочеться. На початок 2019 року було уже 53 об'єкти нерухомості з 5 109 номерами, усі мають франшизу [25].
HOMWOOD SUITES BY HILTON	Це готелі житлового типу. Станом на початок 2019 року мережа складалася з 482 готелів (54 836 номерів) у США, Канаді та Мексиці. 460 готелів з 52 462 номерами Homewood Suites є незалежною власністю, тоді як незначна решта експлуатується франчайзі [25]. Homewood Suites by Hilton пропонує унікальний підхід для тривалого проживання, що дає змогу гостям дотримуватися звичного їм режиму під час ділової подорожі чи відпочинку. Просторі люкси з однією і двома спальнями обладнані цілком оснащеною кухнею з холодильником, де гості можуть самі готувати їжу. У вестибюлі щодня подається безкоштовний гарячий сніданок. Додаткові зручності включають безкоштовний Wi-Fi, бізнес-центр, фітнес-центр, спортивні корти, басейни і безкоштовну службу доставки продуктів. Це все, що потрібно гостю, щоб відчути себе як вдома, навіть якщо він зупиняється на тиждень, місяць або довше.
HOME2 SUITES BY HILTON	Це готель із повним перебуванням, який пропонує сучасне розміщення та підлаштовує дизайн номерів для гостей. Він конкурує з Towne Place Suites від Marriott та брендом Candlewood Suites від Intercontinental Hotels Group. Цей бренд від готелів Hilton базується в Мемфісі, штат Теннессі, орієнтований як на бізнес, так і на відпочинок [27]. Запущений у січні 2009 року, Home2 Suites від Hilton був першим новим брендом, представленим Hilton Worldwide за 20 років. Станом на початок 2019 року він мав 290 об'єктів із 30 125 номерами, у тому числі незалежні два, де всього 198 номерів, та 288 на 29 927 номерів, які мають франчайзинг [25]. Home2 Suites by Hilton являє собою інноваційний готель середнього класу з повним комплексом послуг, який підходить для практичних, досвідчених і розумних гостей, що планують перебування на кілька місяців або кілька ночей. У кожному їхньому готелі по всьому світі передбачені безкоштовні послуги, що забезпечують комфорт і зручність проживання. Починаючи з Spin2 Cycle, їх фітнес-центру та пральні і закінчуючи такими громадськими закладами, як Oasis. В готелях навіть можна проживати з тваринами. «Ми не тільки готель, але й справжній другий будинок, який призначений для тривалого проживання» [2].

1	2
SIGNIA BY HILTON	<p>Це новий, динамічний бренд, орієнтований на зустрічі та події, який втілює витончені подорожі та преміальний досвід у кожному аспекті для кожного гостя. Кожен заклад під цим брендом запропонує неперевершені можливості зустрічей та заходів з дизайном світового класу, найсучаснішими технологіями та пропозиціями продуктів харчування та напоїв, підкріплені іменем Hilton та нагородами програми Hilton Honors.</p> <p>Signia by Hilton – нове портфоліо готелю преміум-класу в найпопулярніших міських і курортних напрямках. Кожен готель Signia by Hilton пропонує чудову динамічну обстановку для проведення ділових зустрічей і заходів, а саме дизайн світового рівня, сучасні технології, фірмову їжу та напої, а також високоякісні оздоровчі процедури.</p> <p>Маючи як мінімум 500 номерів для гостей та 75 квадратних футів під ключем гнучких місць для зустрічей та заходів, кожен Signia Hilton пропонує діловим та дозвілєвим мандрівникам гарний досвід із такими елементами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вражаючі приїзди (Signia Hilton пропонує справжнє відчуття прибуття за допомогою сучасної архітектури, доглянутого ландшафтного дизайну та привітання членів команди, які запрошують мандрівників насолодитися величчю та енергією готелю);</li> <li>– неперевершений вестибюль (продуманий дизайн, пов'язаний із місцевою культурою, сприяє вражаючому та комфортному простору, який стане соціальним призначенням для гостей протягом усього перебування);</li> <li>– сучасні номери для гостей (від преміального дизайну та якісного оздоблення, що надихає, до інновацій, як Digital Key);</li> <li>– пункт призначення (у кожному готелі є бар, який пов'язаний із містом чи курортом; завдяки своєму прем'єрному розташуванню в готелі бар служить серцем готелю, випромінюючи динамічну енергію);</li> <li>– ресторан з авторськими стравами (ресторани у кожному Signia Hilton засновані на майстерності шеф-кухаря, розроблені, щоб запропонувати як місцевим жителям, так і гостям піднесені презентації та враження, якими вони захочуть поділитися з друзями та діловими партнерами);</li> <li>– преміальний оздоровчий досвід (від басейнів до найсучасніших спа-центрів, фітнес-класів та споруд кожна Signia Hilton пропонує все для того, щоб гості відчували себе якнайкраще);</li> <li>– досвід зустрічей (простір для зустрічей та подій є особливим експонатом кожного Signia; великі бальні зони мають розумний дизайн та новітні технології для обслуговування сучасних прийомів; оскільки кожен учасник зустрічі шукає простори, які надихають на інноваційне мислення, то кімнати для нарад малого і середнього розміру вирізняються теж унікальним дизайном та технологіями, що мотивують нові ідеї та оптимізують співпрацю) [30].</li> </ul>
HILTON GRAND VACANTION	<p>Базується в Орландо, штат Флорида, США. Регіональні офіси розташовані в Лас-Вегасі, штаті Невада, Оаху, на Гаваях, у Нью-Йорку, на островах Марко і Санібел, штат Флорида. Раніше це була дочірня філія Hilton Worldwide Inc., поки її не виокремили в публічну компанію. Станом на початок 2019 року мережа мала 51 об'єкт із 8 337 номерами, всі підтримують франчайзинг [25]. У Hilton Grand Vacations переконані, що життя без відпочинку неповноцінне. Бренд постійно поповнюється колекцією курортів у кращих кутках світу, запрошує бажаних провести відпустку в просторих номерах вишуканих готелів, що пропонують власну інноваційну програму. Гостей оточує атмосфера домашнього затишку, зручності з урахуванням місцевості, фірмове обслуговування. Hilton Grand Vacations займається й тимчасовими акціями, розробляє та продає програми фірмових курортних канікул у форматі таймшер.</p>
TEMPO BY HILTON	<p>Це новий доступний бренд готелю, що перевершує очікування амбітного сучасного мандрівника. Новаторська категорія Tempo by Hilton пропонує розміщення продумано, щоб допомогти гостям відпочити та зарядитися; включає концепцію відкритого вестибюлю з виділеними просторами для відпочинку, роботи та вечері; а також преміальні кулінарні варіанти, спільно розроблені з Blau + Associates, включаючи фірмовий бар для споживання кави та чаю, повсякденний сніданок. Створений для обслуговування високого класу надвидомливих гостей, прихильних до особистого розвитку. До вигод Tempo by Hilton входять пропозиції від куратора Thrive Global. Це модерні фітнес-зали/програми, обладнані мобільні місця для зустрічей, робочі місця тощо [38].</p>
MOTTO BY HILTON	<p>Це новий бренд стилю життя, мікроготель з нерухомістю, що розробляється в першокласних міських просторах. Motto by Hilton обслуговує мандрівників, які шукають цінності та унікальний досвід, поєднуючи найкращі елементи готельного стилю (ефективні номери для гостей), активні соціальні простори, розміщення в центрі міста, дизайн, місцеві продукти харчування та напої. Фактично Motto пропонує гнучку та інноваційну гостинність через такі елементи, як першокласні кімнати для групових подорожей та яскраві комунальні простори, що доступні для заїзду з наявністю кав'ярень та бару, придатні для роботи та соціального користування гостей і місцевих жителів водночас [34].</p>
HOTELS AND RESORTS BY HILTON	<p>Це бренд із колекції розкоші Hilton, кожен готель із яких пропонує рідкісний досвід подорожей. Розташовані заклади LXR Hotels &amp; Resorts у найпривабливіших місцях світу, вони занурюють клієнтів у справді глибокі подорожі. Прикладом є готелі у Тель-Авіві, Гонолулу, на Сейше-лах, у Санта-Моніка (Каліфорнія). Власники об'єднали легендарну розкішну нерухомість у мережу готелів, які вирізняються неперевершеною здатністю до персональної уваги та розкішними й захоплюючими враженнями для гостей.</p>

Джерело: складено авторами за джерелами [2; 25; 27; 28; 30; 34; 36; 38; 41; 42; 43]

Вестибюль готелю та апартаментів знаходиться на одному рівні, що надає мешканцям прямий доступ до зручностей та послуг готелю, включаючи ресторани, бари, хімчистки, обслуговування номерів, прибирання кімнат, пральні тощо. Послуги консьєржа доповнюють цілий спектр зручностей, які пропонуються у фойє. Комплекс N-Tower оснащений підземною парковкою, що пропонує прямий доступ з фойє. Панель для доступу до підземного гаражу має дистанційний контроль, а за виїздом стежать охоронці [29].

Комп'ютерна система гарантує безпеку всіх систем готелю («розумний будинок»). Готель був готовий до заселення в березні 2014 року [29].

Готель Hilton Kyiv керується в обслуговуванні стандартами мережі. У готелі є такі види номерів: Президентський, для дипломатів, апартаменти, стандартний з двома ліжками, вільний люкс з однією спальнею. Їх описи та зображення можна переглянути на офіційному сайті готелю [16].

Традиційно в кімнаті для гостей готелю сервірується сніданок «шведський стіл». У ресторани подають страви міжнародної кухні, в лобі-барі дають широкий вибір чаю. Клієнти готелю можуть скористатися послугами секретаря, бізнес-центром (еластичні конференц-зали й бальний зал), оздоровчим спа-центром тощо. До пропозицій клієнтів є екскурсійне бюро, обмін валют, кімната збереження речей тощо [26].

Політика готелю Hilton Kyiv полягає в такому: важливо, щоб гості отримували відповідну інформацію, аби зробити своє перебування максимально комфортним, тому гостей ознайомлюють із правилами готелю. Для отримання додаткової інформації гості мають змогу зв'язатися з готелем та поговорити з одним із членів команди.

В готелі є номери для курців, але штраф у розмірі 150 євро застосовується за куріння в приміщеннях для некурців [17].

В готелі дозволено обслуговування тварин середнього розміру вагою до 34 кг. Відшкодування за прибирання за ними становить 120 євро.

Дослідимо, в якому конкурентному середовищі доводиться працювати готелю Hilton Kyiv у самому місті Києві та в Україні загалом.

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва й можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію. Важливо, що

конкурентне середовище утворюється не лише власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але й насамперед відносинами між ними [1].

За статистичними даними [11], помітним є за період 2011–2020 років спад у 2014 році кількості осіб, що перебували у колективних засобах розміщування м. Києва і України загалом. Причиною стало зменшення туристичного потоку в країну через військові події на сході та півдні держави. Україною стало подорожувати менше туристів, зокрема іноземців. З 2016 року показники дещо покращилися, але відтоді залишалися практично на одному рівні до чергового спаду у 2020 році, що стався під впливом світової пандемії COVID-19.

Оскільки в країні не дуже стабільна політична ситуація, багатьох іноземців та і внутрішніх туристів це лякає. Більшість місць у закладах розміщування пустує, тому заклади ще більше конкурують між собою за ту малу кількість мандрівників, що подорожують країною. Таким чином, конкурентне середовище загалом, якщо про нього говорити з точки зору кількості клієнтів, погіршилось.

Також на ринку послуг гостинності наявна значна кількість закладів, які пропонують послуги-замінники до готельних послуг (хостели, мотелі, приватні помешкання тощо). Ще й тому стрімкого росту в готелях України не зафіксовано. Його й не слід очікувати, оскільки послуги-замінники є нижчими за ціною за несуттєвих відмінностей у сервісі, а середня тривалість перебування приїжджих у колективних засобах розміщування в Україні як у великих готелях, так і в малих закладах розміщування (що переважно діють у статусі ФОП), за статистикою [11], становить у середньому по Україні 2,7 днів (дані 2019 року). При цьому в готелях зупиняються в середньому на 1,9 днів, а в інших засобах розміщення – в середньому на 5,9 днів. Для м. Київ наведені показники становлять у днях: по всіх видах закладів у середньому 2,1; для готелів – 1,7; для інших засобів розміщування – 7,4 [11]. Отже, готелі мають пропонувати щось унікальне та ексклюзивне для приваблення до себе відвідувачів і збільшення термінів їхнього перебування у себе та сприяння повторним візитам.

Зрештою, чи не першочерговою проблемою готельного бізнесу України є низькі коефіцієнти використання місткості (табл. 4), які не забезпечують для закладів належного рівня прибутковості,

Таблиця 4

**Коефіцієнт використання місткості колективних засобів розміщування у 2019 році**

	Усього	Готелі та аналогічні засоби розміщування	Інші засоби розміщування
Україна	0,30	0,27	0,33
м. Київ	0,37	0,37	0,37

Джерело: складено авторами на основі джерела [11]



вказують водночас на їхню низьку конкурентоспроможність.

Конкурентне середовище на ринку готелів та колективних засобів розміщення дуже різноманітне за ціною. За даними [11] встановлено, що найнижчі ціни серед готелів, які є в статусі юридичних осіб, спостерігаються в таких областях, як Херсонська, Чернівецька, Кіровоградська, Тернопільська. Порівняно із середнім ціновим показником по Україні у зазначених регіонах ціни майже втричі нижчі. У Києві поселитися у готель можна за цінами майже у два рази вищими, ніж середньоукраїнські. Слідом за столицею та Київською областю, які є ціновими лідерами, високі ціни на послуги колективних засобів розміщення ще й у таких областях, як Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Одеська, Харківська, тобто в тих регіонах, де найвищий попит на туристичні атракції і куди спрямовані активні потоки ділових поїздок. Засоби розміщення зі статусом ФОП, до яких належать малі готелі, пропонують свої послуги за цінами у два рази нижчими, ніж готелів, які перебувають у статусі юридичних осіб. Проте розрив між столичними цінами та цінами в інших областях для цього сегменту ринку є таким же значним: у м. Києві найдорожча вартість перебування у малих готелях порівняно з усіма регіонами України.

Однак готель Hilton Kyiv має визначену категорію (п'ять «зірок»). Відповідно, він має свої конкурентні переваги порівняно з іншими закладами, насамперед за якістю послуг, тому вважаємо, що найближче конкурентне оточення, з яким доцільно порівнювати Hilton Kyiv, – це ті п'ятизіркові готелі,

які становлять його ринкову нішу. Усі вони в Україні дислоковані у Києві.

Було досліджено ці готелі за даними сайту <http://www.booking.com> [45]. Їх оцінювали відвідувачі за такими критеріями, як чистота, комфорт, місце розташування, зручності, персонал, співвідношення «ціна/якість», наявність Wi-Fi. За середнім значенням усіх отриманих оцінок складено діаграму (рис. 1). Готель Hilton Kyiv займає четверту позицію серед восьми п'ятизіркових готелів країни.

Відомий сайт про подорожі "TripAdvisor" склав рейтинг 25 кращих готелів України. 12 з них знаходяться у Києві, 7 – у Львові, 3 – в Одесі, 1 – у Харкові, 1 – у Запоріжжі, 1 – у Рівному. Hilton Kyiv у рейтингу посідає шосте місце [24].

Оцінки готелю Hilton Kyiv, які залишали туристи на сайті "TripAdvisor", узагальнені на рис. 2. За даними "TripAdvisor", готель Hilton Kyiv під номером 2 із 150 готелів у м. Києві. Бралися до уваги такі критерії, як розташування, чистота, сервіс, значимість.

Проаналізувавши ці дані, доходимо висновку, що туристи, які проживали в готелі Hilton Kyiv, задоволені сервісом. Із людей, які ставили оцінки (всього 836 туристів), тільки 48 туристам щось не імпонує. Лиш малому відсотку осіб не подобається дизайн готелю. Однак нереально полюбитись усім.

Аналізуючи конкурентне середовище, не маємо забувати, що Hilton Kyiv належить до однієї з найбільших готельних мереж світу, тому конкуренція перебуває на рівні готельних мереж. На території України свою діяльність уже здійснювали на початок 2019 року 22 міжнародні готельні мережі, а це

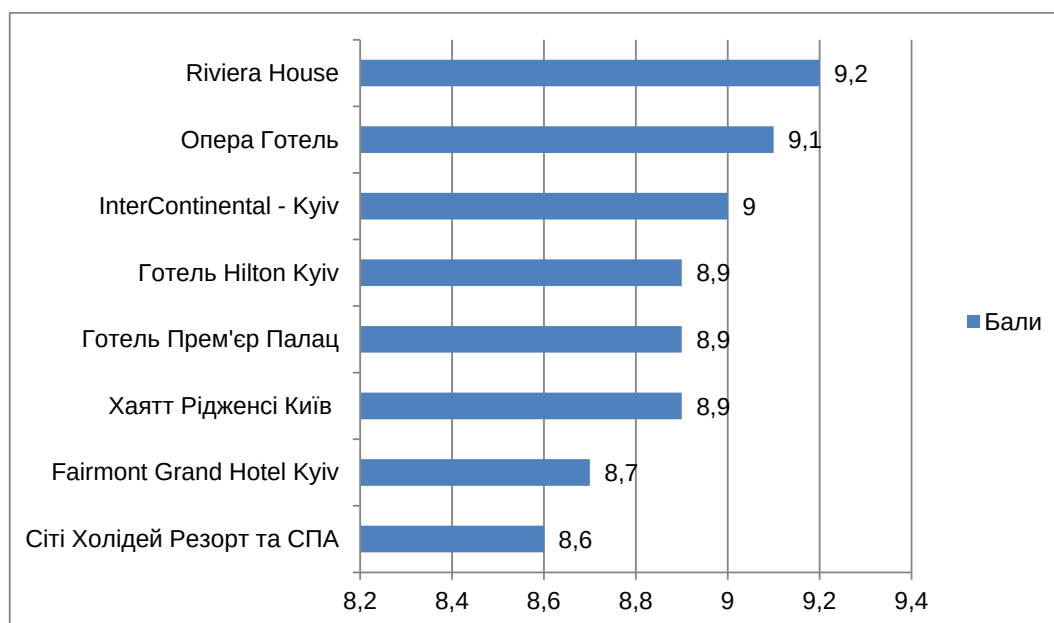


Рис. 1. Результати оцінювання п'ятизіркових готелів країни відвідувачами

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [45]

27 готелів мережі Reikartz Hotel Group, 5 готелів Radisson Blu Hotels and Resorts, 6 закладів мережі Accor, по два з мереж Starwood Hotel & Resorts Worldwide та Windham Hotel Group, а також по одному представнику Hilton Hotels and Resorts, Hyatt Regency, Rixos (рис. 3).

Переважно до готельних мереж включено п'яти- та чотиризіркові готелі, які розташовані здебільшого у м. Київ (рис. 3) з точки зору економічної доцільності спорудження готелів на території столиці України, у м. Одеса на узбережжі Чорного моря, де є безпосередній вихід до морських

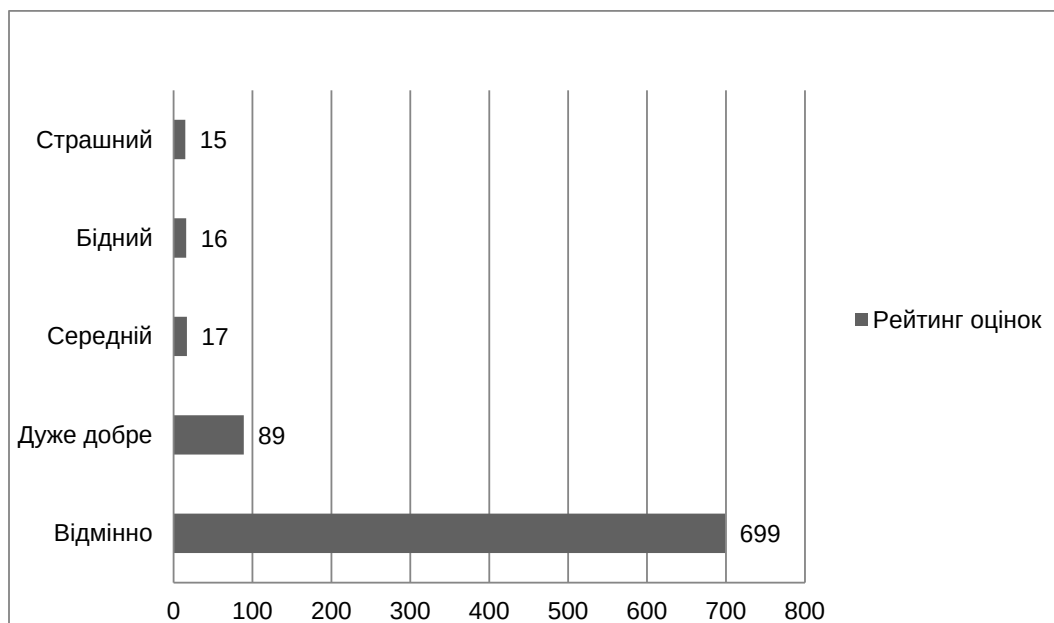
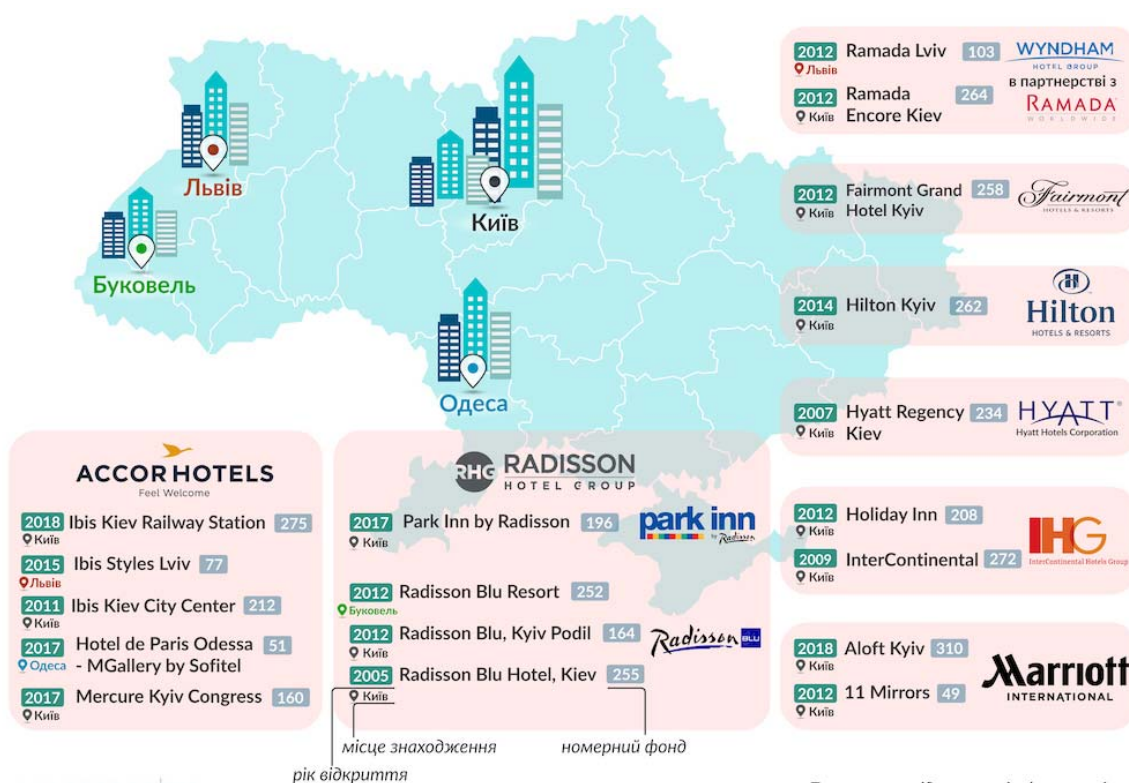


Рис. 2. Рейтингове оцінювання готелю Hilton Київ відвідувачами

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [24]



INVESTORY news

Джерело: відкрита інформація

Рис. 3. Територіальна організація основних глобальних готельних мереж в Україні

Джерело: [3]

транспортних шляхів, а також у м. Львові, що є осередком пам'яток культурної спадщини ЮНЕСКО та сучасним центром ІТ-технологій, які розвиваються на кластерних засадах.

Ще один полюс росту для міжнародних готельних мереж – курорт Буковель, який давно вже отримав статус відомої гірськолижної рекреаційної бази, а віднедавна подолав бар'єр міжсезонного затишшя і надає послуги з різних видів відпочинку та дозвілля цілорічно. У Буковелі дислокується дитячий табір Артек-Буковель з часів політичної кризи у АР Крим. Отже, така поляризована територіальна організація в Україні міжнародних готельних мереж не випадкова, адже це є економічно вигідним, клієнтоорієнтованим. Місця розміщення готелів виконують функції центрів розвитку бізнес-проектів, а також важливих туристичних та рекреаційно-дозвіллевих дестинацій.

На території України діють національні готельні мережі. Лідером у цій справі була перша заснована у 2003 році вітчизняна готельна мережа Premier Hotels and Resorts. Станом на початок 2019 року вона налічувала 16 готельних закладів по всій Україні.

Проте найбільш стрімко увійшла на український ринок гостинності та потужно на ній представлена у географічному аспекті готельна мережа Reikartz Hospitality Group. Мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів в Україні та за її межами. Reikartz Hotels & Resorts – це бренд ділових готелів. Їх зараз в Україні є 23. Як засвідчує інтерактивна картосхема на сайті самої готельної мережі, розміщені вони по території країни рівномірно [9].

Зауважимо, що у своїх глобальних планах розвитку міжнародні готельні мережі не зупиняються. Які ж у них наміри щодо України? Кілька років тому мережа Marriott International Inc заявила про свої плани відкрити понад 1 700 готелів по всьому світі до 2021 року. Офіційної заяви щодо повторного виходу на український ринок поки що не було, керівництво компанії досі розмірковує. Ще у 2011 році стало загальновідомо про те, що Starwood Hotels & Resorts Worldwide (пізніше стала частиною мережі Marriott) планувала побудувати готель Sheraton у центрі столиці (поряд з НСК «Олімпійський»). Відкриття планувалось у 2012 році напередодні Євро-2012, однак так і не відбулося [3].

Відомо, що глобальна мережа Radisson Hotel Group, яка вже представлена в Україні, планує розширити свою присутність у нашій країні. Radisson активно шукає девелоперів для свого бренду Park Inn. Серед майбутніх об'єктів у мережі є плани будівництва готелю Radisson Blu в Одесі. Загалом Radisson, що має 4 готелі в Україні, активно змагається з Accor hotels, що має 5 готелів. Ці мережі мають намір обійняти перше місце за об'ємом номерного фонду серед міжнародних операторів.

Саме тому готельний оператор AccorHotels проявляє високу активність у перемовинах з інвесторами в готельну нерухомість. Була вже оприлюднена інформація CBRE Ukraine про те, що 2 об'єкти цієї мережі (готель Ibis на 150 номерів та готель Adagio City Aparthotel на 100 номерів) будуються [3], а заплановані відкриття цих брендів об'єктів планувалися у 2020–2021 роках. Ймовірно, з пандемією COVID-19 терміни будуть змінені.

Ризики пандемії COVID-19 стали суттєвим викликом для всіх готельних мереж (і міжнародних, і вітчизняних), і для Hilton у тому числі.

2020 рік мав стати великим ростом і для портфеля Hilton. 48 нових готелів із 14 487 номерами планували відкрити по всьому світі. З огляду на поширення пандемії COVID-19 багато з цих відкриттів нині затримані і можуть бути навіть відсунуті на роки. Від того, як ситуація розвиватиметься, буде залежати, яким буде стан на ринках, на яких зосереджена компанія Hilton. Поки що маємо лише чекати. Ця криза, сподіваємось, мине, і все повернеться до нормального стану. Це означає, що Hilton, ймовірно, зможе рухатися вперед зі своїми 38 запланованими запусками, які були у баченнях на 2021 рік, щоб додати ще 10 855 ключів до свого інвентарю. 2022 рік виглядає трохи помірніше у світових планах Hilton з 26 проєктами та 7 376 новими номерами. Сьогодні на 2023 рік передбачено лише 11 запланованих відкриттів, а ще 27 заплановано на 2024 рік і далі. Однак якщо ринки відновляться, як очікувалося, Hilton, ймовірно, додасть ще більше проєктів.

На які саме регіони орієнтується Hilton у своїх планах? Завдяки 82 проєктам та 22 577 номерам лєвова частка нових готелів Hilton за проєктами відкривається в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Африка посідає друге місце з 19 запусками та 4 907 номерами, далі йде Північна Америка з 18 готелями та 6 309 номерами. Далі на Близькому Сході у плани поставлено 17 готелів та 6 287 номерів. Європа побачить відкриття 11 Hiltons, додавши 2 962 ключі до регіону. Південна Америка отримає три нові об'єкти з 881 номером.

Вище ми виклали офіційно оприлюднені дані корпорації Hilton щодо її бачення розширення світової присутності, а заяв про розширення мережі готелів Hilton в Україні поки впевнено не озвучувалося. Навіть навпаки, у засобах масової інформації України ще у квітні 2019 року лунала інформація про те, що співвласник готелю Hilton у Києві та мережі кінотеатрів Cinema City Борис Фуксман повідомив про припинення інвестиційних проєктів в будівництві на території України. Про це він говорив у своїх інтерв'ю: «В даний момент я призупинив будівництво на території України та інвестую в нерухомість Німеччини» [22]. За словами бізнесмена, таке рішення він прийняв у зв'язку з

«політико-економічною ситуацією в країні і відсутністю у населення достатньої купівельної спроможності для реалізації великих девелоперських проєктів преміум-класу» [22]. Фуксман також розповів про розвиток комерційних проєктів в Україні, зокрема в готелі Hilton. За його словами, верхні поверхи готелю розвиваються як апартаменти. «Там проживають дуже серйозні клієнти, співробітники багатьох посольств» [22]. Бізнесмен відзначив, що розширення мережі Hilton поки не планується через слабкий потік іноземних і внутрішніх туристів.

Проте, на нашу думку, за нормалізації соціально-економічної та політичної ситуації розширення мережі може стати реальним. Тим більше, що невдовзі після інформації про скорочення інвестицій прозвучала в пресі інформація про можливу побудову нового готелю Hilton в Україні не зі слів керівництва компанії, а від імені проводу міста Львова. На території колишнього музею історії військ Прикарпатського військового округу, розташованого на території Львівського парку культури і відпочинку ім. Б. Хмельницького, планують побудувати готель міжнародної мережі Hilton. Про це повідомляв Інтерфакс-Україна з посиланням на слова міського голови Львова Андрія Садового у квітні 2019 року. «Ми прийняли рішення: у Львові хочуть побудувати готель, Hilton. Там повинна бути половина будівлі – класичний готель, половина будівлі – апартготель. Це має бути будівля високого архітектурного рівня – витвір мистецтва», – розповів А. Садовий [6]. За його словами, забудовник

погодився профінансувати реконструкцію парку відпочинку і культури ім. Б. Хмельницького.

В умовах конкурентної боротьби підприємствам готельного бізнесу необхідно правильно вибрати стратегію, принципи стратегічного управління, що є актуальним і гострим питанням сьогодні. Врахувавши викладене та проаналізувавши стан на світовому й вітчизняному ринку індустрії гостинності, ми провели SWOT-аналіз всієї мережі Hilton (табл. 5). Таким чином, окреслені сильні й слабкі сторони дають змогу виявити ті аспекти, які перебувають у вигірній позиції. Їх потрібно підтримувати на належному рівні. Є аспекти, модернізація яких може прискорити процес вдосконалення готелів та уникнути втрат іміджу компанії, в тому числі на теренах України.

Стратегічна діяльність у готельному бізнесі повинна забезпечувати конкурентоспроможне функціонування та розвиток підприємств готельного бізнесу з урахуванням стану стабільності також зовнішнього середовища, а саме його можливостей та загроз. Оскільки можливості чисельним чином зрівнюються із загрозами, а сильних сторін більше, ніж слабких, то вважаємо, що стратегічні перспективи щодо розвитку та розширення готельної мережі Hilton матимуть успіх. На території України ця мережа має шанси реалізувати свої амбіції.

Традиційно виділяють три типи стратегій розвитку міжнародних готельних мереж, такі як стратегія зростання, стратегія стабільності, стратегія скорочення. Серед них найбільший прогрес у розвитку

Таблиця 5

SWOT-аналіз мережі готелів Hilton

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
1) великий досвід та широка сфера бізнесу; 2) результативні схеми утримання клієнтів; 3) сильний портфель нерухомості; 4) ефективне керівництво на засадах франчайзингу та клієнтоорієнтованого менеджменту та маркетингу; високий рівень обслуговування за рахунок економічної та технологічної інтеграції; 5) високі стандарти обслуговування, які відіграють водночас роль й історико-культурної спадщини, й ефективного управління; 6) високі позиції готелів мережі на національних ринках за результатами незалежного опитування відвідувачів та експертів.	1) надмірність на американському ринку (80%) та недостатність на європейському (9%); 2) високий рівень заборгованості, про що свідчать дані у відкритих джерелах інформації про угоди купівлі-продажу окремих структурних гілок готельної мережі; 3) нижча частка світового ринку порівняно з конкурентами, незважаючи на великий портфель власних брендів; 4) відсутність гнучкості через великі розміри.
O – Можливості	T – Загрози
1) подальше розширення міжнародного ринку за рахунок уже наявних і започаткованих проєктів; 2) формування стратегічних альянсів; зосередження уваги на інноваціях, наукових дослідженнях та розробках; 3) забезпечення присутності в бюджетному секторі готельного ринку для середнього класу споживачів послуг; 4) швидке просування на ринок готельних послуг інновацій за рахунок співпраці з лідерами IT-ринку.	1) загроза політичної нестабільності; 2) несприятливі зміни макроекономічного клімату; 3) втрата ключових талантів і ключових кадрів у результаті переходу їх до конкурентів; 4) продовження світової пандемії коронавірусу та її наслідків; 5) загострення конкурентної боротьби на міжнародному та регіональних ринках.

Джерело: авторська розробка

мережі досягається за стратегії зростання. В чому ж вона полягає?

Передбачається розвиток за рахунок збільшення масштабів діяльності міжнародних готельних мереж, ампліфікації та ефузії, вимагаються мобілізація ресурсів і спеціальна їх підготовка, розроблення спеціальних планів.

Просторове розширення супроводжується модернізацією бізнес-процесів, потребує суттєвого доповнення всього спектру функціональних стратегій, які спрямовані на реалізацію всебічних змін у роботі компаній. При цьому першочергова увага фокусується на інвестиційній стратегії. Під час реалізації стратегії рекомендуємо послуговуватися різними методами консолідації та розширення присутності на національному й міжнародному ринках (і злиття, і навіть поглинання, і будівництво нових готелів, і придбання частки активів, а також, безперечно, франчайзинг та управління за контрактом). Стратегія передбачає істотний вплив на зовнішнє середовище через тиск на конкурентів. Лише так вдасться сприяти зміні кон'юнктури ринку на власну користь. При цьому є ризики, але їх можна контролювати. За пропонованого стратегічного підходу маємо змогу спроєктувати бажані зміни ринку (розвиток ринку, долання його недосконалості), створити новий попит, формувати нові конкурентні переваги.

Загалом розширення мережі готелів може виявлятися в таких трьох варіантах:

- ампліфікація – розширення мережі на нові країни, створення нових готелів; географічні напрямки розширення, які задані стратегією;

- ефузія – поширення й нарощування присутності мережі всередині країн, де вже існують її готелі; може передбачати створення нових готелів або розширення вже наявних (збільшення кількості номерів);

- комбіноване розширення – розширення мережі за рахунок поєднання ампліфікації та ефузії.

Найбільш перспективним розширенням вважаємо ефузію за рахунок нових брендів, а готельними брендами Hilton, які можуть мати успіх на ринку готельного бізнесу України, вважаємо такі:

- 1) Canopy by Hilton – заклади, що орієнтовані на шанувальників активного відпочинку та дарують позитивні враження завдяки, зокрема, місцевим визначним пам'яткам, яких в Україні є значна кількість, більшість яких залишаються мало відомими світу;

- 2) Signia by Hilton – нове портфоліо готелів преміум-класу в найпопулярніших міських і курортних дестинаціях; готелі орієнтовані насамперед на діловий та MICE-туризм, який набуває популярності в Україні;

- 3) Hilton Garden Inn – бренд готелів із цільовим обслуговуванням клієнтів середнього рівня достатку; з огляду на невисокі статки більшості

українців саме такі готелі користуватимуться потенційним попитом; такої ж думки ми про перспективи в Україні бренду Hampton by Hilton, який надає послуги із середньою ціною; саме ці готелі отримали високі бали за рівень ефективності, інновацій, лояльності і задоволеності гостей по всьому світу;

- 4) Home2 Suites By Hilton – це готель із повним перебуванням; таким чином, готель створить вигідну конкуренцію для готельних мереж Marriott та IHG, в асортименті яких є подібні за сервісом бренди, але поки Marriott та IHG їх на ринок України не встигли запустити; готель під брендом Home2 Suites By Hilton орієнтований також на діловий туризм, надає можливості для тривалого проживання, що актуально для великих міст України;

- 5) Motto by Hilton – мікроготелі, що можуть бути створені в міських просторах з огляду на світовий тренд популярності міського туризму.

Отже, за сприятливих геополітичних та соціально-економічних умов, а також за спаду пандемії коронавірусу готельна мережа Hilton могла би запропонувати ринку України цікаві проєкти. Зі свого боку Україна повинна бути зацікавлена у такій співпраці, оскільки це сприятиме розвитку якісної інфраструктури індустрії гостинності та активізації як внутрішнього, так і в'їзного туризму.

Науковці та практики визначають стратегію підприємства як інтегровану модель дій, спрямовану на досягнення цілей підприємства. Для готелю Hilton Kyiv пропонуємо удосконалити його діяльність на базі комплексу стратегій (табл. 6), які забезпечать у майбутньому стійкість та конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг.

Зауважимо, що діяльність підприємства готельного бізнесу буде найбільш успішною лише в тому випадку, коли виходитиме з довгострокових цілей. Важливою є послідовність дій та їхня системність.

**Висновки з проведеного дослідження.** Заснована у 1919 році готельна компанія Hilton є автором багатьох нововведень. Зараз компанія продовжує бути інноватором на ринку готельних послуг. Географія закладів компанії Hilton на червень 2020 року представлена у 118 країнах світу. Готельна мережа Hilton посідає четверте місце серед міжнародних готельних мереж у світі за номерним фондом і п'яте місце за кількістю готелів. Існує 18 брендів компанії, більшість яких представлена у США.

В Україні є лише один готель мережі Hilton Worldwide, а саме п'ятизірковий готель Hilton Kyiv. Заклад має зручне розташування щодо визначних пам'яток Києва та вдале розміщення відносно транспортних вузлів. Сьогодні Hilton Kyiv є одним з лідерів готельного ринку м. Києва та України загалом. Крім комфортабельного проживання, готель забезпечує гостей необхідними умовами для ділових поїздок. Для задоволення потреб мандрівників

**Пропозиції щодо комплексу стратегій готелю Hilton Kyiv**

Складові частини комплексу стратегій готелю	Характеристика комплексу стратегій готелю
BTL-стратегія	Це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про купівлю послуги [15, с. 302]. BTL (англ. “below-the-line”) – термін, що походить із рекламної індустрії, об’єднує промоакції, директ-мейл, виставки та багато інших рекламних активностей. Термін “BTL” використовують на противагу терміна “ATL” (прямій рекламі). Ця стратегія включає проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, надання знижок, бонусів тощо. BTL-активності не лише є для готелю актуальними, але й мають стати основною складовою частиною стратегії. BTL-стратегія готелю володіє набагато більшим набором інструментів, форм і методів впливу на споживача, ніж пряма реклама.
Бізнес-стратегія для готелю	Повинна передбачати комплексний план управління, який має зміцнити становище готелю на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Полягає ця стратегія у виборі загального напрямку розвитку, методів конкуренції і моделей бізнесу.
Стратегія диференціації	Передбачає надання послугам унікальних властивостей, які важливі для гостей і які відрізняють їх від послуг конкурентів. Надання послуги таких якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти вищу ціну, але саме неповторні послуги сприяють залученню клієнтів [14, с. 211; 23, с. 214]. Стратегія може захистити готель від агресивного тиску конкурентів.
Інноваційна стратегія	Стратегію слід розглядати як комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на застосування ноу-хау, освоєння нових видів послуг, упровадження новітніх технологій. Так, використання Інтернету нині є не просто питанням конкурентних переваг, але й справою виживання на ринку. Уживання інновацій підвищить якість послуг, що позитивно вплине на імідж готелю, збільшуючи потік клієнтів та отримання прибутку.
Стратегія аутсорсингу	Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства й причетних до них активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [15, с. 305]. Готелі переважно починають використовувати схеми аутсорсингу, перш за все з окремих побутових послуг (наприклад, прання постільної білизни), ІТ-аутсорсингу (webхостинг, забезпечення різних видів інтернет-послуг, вебдизайн, розроблення, упровадження й підтримка інформаційних систем). Це важливо, але необхідно ще використовувати аутсорсинг до інших бізнес-процесів.
Стратегія конкуренції готелів	Стратегія конкуренції готелів сконцентрована на пошуку та захопленні тих ніш на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Ця стратегія містить підходи до бізнесу та ініціативи, які сприяють залученню клієнтів, перемогам у конкурентній боротьбі та зміцненню позицій на ринку [4, с. 213]. Для того щоб успішно вести бізнес у незайнятих нішах ринку, готель повинен мати певну спеціалізацію, уважно вивчати свою нішу ринку, розвиватися тільки в межах допустимих темпів зростання, мати сильного керівника. Власне, тому нами запропоновано перелік брендів, які Hilton слід розвивати в Україні, щоб заповнити незайняту нішу брендів готелів.
Стратегія маркетингу готельного бізнесу	Це формування цілей, досягнення їх і розв’язання задач готельного бізнесу щодо кожного окремого готельного продукту для кожного окремого ринку на певний період [23, с. 214]. Зазначена стратегія передбачає, що готель залежно від ситуації має кілька варіантів дій, таких як проникнення на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розроблення нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до цього готельного ринку й споживача. Завжди під час планування маркетингової стратегії підприємствам готельного бізнесу доводиться вирішувати комплексне завдання, метою якого є повне охоплення ринку з найменшими витратами. Hilton може досягнути цього, залучаючи свої напрацювання в інтернет-сфері та просуваючи нові мережеві бренди на ринок.
Стратегія маркетингу персоналу готелю	Полягає в особливому ставленні до власного персоналу з боку готелю. При цьому кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю [23, с. 220]. Цією стратегією також передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівників.
Стратегія бенчмаркінгу	Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів, їхнього продукту, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами й постачальниками. Аналіз конкурентоспроможності дає змогу виявити відмінності між конкурентами, але це не пояснює, як ці відмінності перебороти й завоювати найкращі позиції в бізнесі [20]. Під час проведення бенчмаркінгу досліджується краща практика не лише прямих конкурентів, але й представників інших сфер [5, с. 41]. Нині готель, який ми досліджували, займає одну з лідерських позицій на готельному ринку України. Проте стратегія бенчмаркінгу передбачає постійний моніторинг таких показників не лише за широкодоступними ресурсами мережі Інтернет, але й шляхом проведення власних досліджень.

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [4; 5; 15; 20; 23] з доповненнями

у Hilton Kyiv розширюють спектр пропонованих послуг, що дає змогу домогтися визнання серед клієнтів.

При цьому конкурентне середовище в індустрії гостинності в Україні ускладнилося, в чому не останню роль відіграє та обставина, що конкуренція відбувається не лише на рівні окремих готелів, але й на рівні міжнародних готельних мереж, яких станом на початок 2019 року в Україні було вже 22. Окремі з них мають амбітні плани на ріст присутності на ринку нашої країни.

Стратегічні плани з розширення мережі Hilton як в інших регіонах світу, так і в Україні загалом на найближчу перспективу теж мають шанси бути здійсненими, на що вказує проведений нами SWOT-аналіз. Незважаючи на офіційні заяви співвласників готелю Hilton Kyiv про припинення інвестиційних проєктів на території України, вважаємо за доцільне запропонувати стратегію розширення мережі шляхом ефузії за рахунок виведення на ринок готельного бізнесу України таких брендів: Canopy by Hilton, Signia by Hilton, Hilton Garden Inn, Home2 Suites By Hilton, Motto by Hilton. Готелю Hilton Kyiv для забезпечення конкурентоспроможності й стійкості на ринку нами розроблено комплекс стратегій, оскільки без ретельно сформованої стратегії діяльність готелю втрачає сенс. Розроблення та реалізація стратегії розвитку готелю є необхідною складовою частиною успішного та конкурентоспроможного функціонування у постійно змінних умовах економічного середовища та глобалізації готельного бізнесу, адже споживачі вимагають усе більше нових та якісних послуг. Готелі повинні вчасно відчувати ці потреби, щоб розробити та подати споживачу той готельний продукт, на який він очікує, або навіть не бачив і ще не знає про нього.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Білоусько Т. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Харків, 2016. 225 с.
- Бренды. URL: <https://www.hilton.com/ru/corporate/#home2-suites-by-hilton> (дата звернення: 15.03.2021).
- Готельний інтерес: Хто до нас йде? URL: <https://investory.news/gotelnij-interes-xto-do-nas-jde> (дата звернення: 24.04.2021).
- Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 440 с.
- Дубровін В., Риженко О., Корецький М. Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2000. № 3. С. 39–41.
- Другий пішов: В Україні може з'явитися ще один Hilton. URL: <https://investory.news/drugij-pishov-v-ukraini-mozhe-zyavitisya-shhe-odin-hilton> (дата звернення: 24.04.2021).
- История империи «Хилтон»: потеряют все и восстанут из пепла. URL : <https://realnoevremya.ru/articles/136279-istoriya-seti-hilton-worldwide> (дата звернення: 24.04.2021).
- Катькало В., Шемракова В. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. Высшая школа менеджмента СПбГУ. Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2008. 384 с.
- Карта готелів. URL: <https://reikartz.com/uk/hotels-map> (дата звернення: 22.07.2021).
- Кляйн К. Народження Пінья колади. URL: [History.com](https://www.history.com) (дата звернення: 24.04.2021).
- Колективні засоби розміщування в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2021).
- Конрад Хилтон та його власна імперія. URL: <https://buduysvoe.com/publications/konrad-hilton-ta-yogo-vlasna-imperiya> (дата звернення: 18.04.2021).
- Круль Г. Основи готельної справи : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
- Мищенко А. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
- Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. Управління проєктами : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
- Отель Хилтон Киев. URL: <https://hilton-kyiv-hotel-kiev.at-hotels.com> (дата звернення: 20.04.2021).
- Політика готелю. URL: <https://www3.hilton.com/en/hotels/ukraine/hilton-kyiv-KBPHIH/about/policies.html> (дата звернення: 20.04.2021).
- Проект – Опис – H-Tower. URL: [www.h-tower-kiev.com](http://www.h-tower-kiev.com) (дата звернення: 21.05.2021).
- Пуцентайло П. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 344 с.
- Редченко К. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу. *Наукові записки : збірник наукових праць кафедри економічного аналізу*. Вип. 11. Ч. 2. Тернопіль : Економічна думка, 2002. С. 176–183.
- Роглев Х. Основи готельного менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 408 с.
- Співвласник готелю Hilton у Києві згортає інвестиції в будівництво в Україні. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/consmarket/spivvlasnik-gotelyu-hilton-u-kiyevizgortaye-investiciji-v-budivnictvo-v-ukrajini-50014609.html> (дата звернення: 15.04.2021).
- Тимошенко З., Мунін Г., Дишлевий В. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. Київ : вид-во Європейського університету, 2007. 246 с.
- Топ-25 кращих готелів України. URL: <https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Hotels-cTop-g294473#3> (дата звернення: 20.05.2020).
- Annual report 2018. Hilton Worldwide Holdings Inc. URL: [https://otp.tools.investis.com/clients/us/hilton\\_worldwide2/SEC/sec-show.aspx?FilingId=13217616&Cik=0001585689&Type=PDF&hasPdf=1](https://otp.tools.investis.com/clients/us/hilton_worldwide2/SEC/sec-show.aspx?FilingId=13217616&Cik=0001585689&Type=PDF&hasPdf=1) (дата звернення: 20.05.2020).
- Balmer J.M.T., Thomson I. The shared management and ownership of corporate brands: The case of Hilton. *Journal of General Management*. 2016. Vol. 34. No. 4. P. 10–15.

27. De Lollis B. Hilton opens first Home2 Suites extended stay hotel. URL: <https://web.archive.org/web/20110211003329/http://travel.usatoday.com/hotels/post/2011/02/hilton-home2-suites-extended-stay-hotel-first-property/141991/1> (дата звернення: 20.05.2021).

28. Bender A. Hilton Debuts Affordable 'Tru By Hilton' Brand For Millennials, Techies And Those Who Love Them. URL: <https://www.forbes.com/sites/andrewbender/2016/01/27/hilton-debuts-affordable-tru-by-hilton-brand-for-millennials-techies-and-those-who-love-them/#75ad28231555> (дата звернення: 20.05.2021).

29. Experience a New Dimension of Living. URL: <http://www.h-tower-kiev.com/en/project/description> (дата звернення: 18.04.2021).

30. Hilton Launches New Brand, Signia Hilton, Delivering Sophisticated Travel While Reimagining Meetings and Events. URL: <https://newsroom.hilton.com/corporate/news/hilton-launches-new-brand-signia-hilton-delivering-sophisticated-travel-while-reimagining-meetings-and-events> (дата звернення: 20.05.2021).

31. Hilton Worldwide. URL: <https://www.companiesshistory.com/hilton-worldwide> (дата звернення: 20.03.2021).

32. H-Tower – An Exceptional Property in a Unique City. URL: <http://www.h-tower-kiev.com/en> (дата звернення: 16.04.2021).

33. King D. Hilton promotes ties to Embassy Suites, Hampton. URL: <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Hilton-promotes-ties-to-Embassy-Suites-and-Hampton> (дата звернення: 20.03.2021).

34. Motto by Hilton. URL: <https://www.hilton.com/en/motto> (дата звернення: 20.03.2021).

35. Snouwaert J. The 25 best companies to work for, based on employee satisfaction. URL: <https://www.businessinsider.com/best-companies-to-work-for-based-on-employee-satisfaction-fortune-2020-2> (дата звернення: 20.03.2021).

36. Sullivan M. A Closer Look at Hilton's New Curio Brand. URL: <https://lodgingmagazine.com/a-closer-look-at-hiltons-new-curio-brand> (дата звернення: 20.03.2021).

37. Taraborrelli J. Randy. The Hiltons: The True Story of an American Dynasty. New York : Grand Central Publishing, 2014. 560 p.

38. Tempo by Hilton. URL: <https://www.hospitalitynet.org/brand/23000994/tempo-by-hilton.html> (дата звернення: 20.03.2021).

39. The brands and hotel rooms of Hilton Hotels and Resorts, by the numbers. By Nancy Trejos. URL: <https://www.usatoday.com/story/travel/hotels/2018/03/12/brands-and-hotel-rooms-hilton-hotels-and-resorts-numbers/415784002> (дата звернення: 20.03.2021).

40. The Largest Hotel Chains in the World. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/the-largest-hotel-chains-in-the-world.html> (дата звернення: 20.03.2021).

41. Trejos N. Hilton adds independent luxury hotels in Curio collection. URL: <https://www.usatoday.com/story/dispatches/2014/06/02/hilton-new-hotel-collection-curio/9874445> (дата звернення: 20.03.2021).

42. Trejos N. Hilton launches a new brand, its 14th. URL: <https://www.usatoday.com/story/travel/road-warriorvoices/2017/01/23/hilton-launches-new-brand-its-14th/96938920> (дата звернення: 20.03.2021).

43. We've figured out how to make everyone happy. URL: <https://embassysuites3.hilton.com/en/about/index.html> (дата звернення: 20.03.2021).

44. What are Hotel Classifications all about? URL: <https://www.acsedu.com/info/hospitality/hospitality/hotel-classification.aspx> (дата звернення: 20.03.2021).

45. Booking. URL: [www.booking.com](http://www.booking.com) (дата звернення: 20.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Bilous'ko T. (2016) Upravlinnya konkurento-spromozhnistyu pidpryyemstva: navchal'nyy posibnyk [Management of enterprise competitiveness: a textbook]. Kharkiv, 225 p. (in Ukrainian)

2. Brandy [Brands]. Available at: <https://www.hilton.com/ru/corporate/#home2-suites-by-hilton> (accessed 15 March 2021). (in Russian)

3. Hotel'nyy interes: Khto do nas yde? [Hotel interest: Who comes to us?]. Available at: <https://investory.news/gotelnij-interes-xto-do-nas-jde> (accessed 24 April 2021). (in Ukrainian)

4. Dovhan' L., Karakay Yu., Artemenko L. (2011) Stratehichne upravlinnya: navch. posib., vyd. 2. [Strategic management: textbook. manual, ed. 2nd.]. Kyiv: Educational Literature Center, 440 p. (in Ukrainian)

5. Dubrovin V., Ryzhenko O., Korets'kyu M. (2000) Benchmarkinh yak odyn z instrumental'nykh zasobiv zahal'noho keruvannya yakistyu. [Benchmarking as one of the tools of general quality management.] Kyiv: Magazine "Standardization, certification, quality", no. 3, 39–41 pp. (in Ukrainian)

6. Druhyy pishov: V Ukrayini mozhe z'yavytysya shche odyn Hilton. [The second moved: Another Hilton may appear in Ukraine]. Available at: <https://investory.news/drugij-pishov-v-ukraini-mozhe-zyavitisya-shhe-odin-hilton> (accessed 24 April 2021). (in Ukrainian)

7. Istoriya imperii "Khilton": poteryat' vse i vosstat' iz pepla. [The history of the Hilton empire: lose everything and rise from the ashes]. Available at: <https://realnoevremya.ru/articles/136279-istoriya-seti-hilton-worldwide> (accessed 24 April 2021). (in Russian)

8. Kat'kalo B., Shemrakova V. (2008) Setevyye strategii gostinichnogo biznesa. [Hospitality networking strategies]. St. Petersburg: Graduate School of Management, St. Petersburg State University, 384 p. (in Russian)

9. Karta hoteliv. [Map of hotels]. Available at: <https://reikartz.com/uk/hotels-map> (accessed 22 July 2021). (in Ukrainian)

10. Klyayn Kristofer. Narodzhennya Pin'ya kolady. [The birth of the Pinya colada]. Available at: [History.com](http://History.com) (accessed 24 April 2021). (in Ukrainian)

11. Kolektyvni zasoby rozmishchuvannya v Ukrayini. [Collective accommodation in Ukraine]. Available at: <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2697&lang=1> (accessed 20 June 2021). (in Ukrainian)

12. Konrad Hilton ta yoho vlasna imperiya. [Conrad Hilton and his own empire.]. Available at: <https://buduys-voe.com/publications/konrad-hilton-ta-yogo-vlasna-imperiya> (accessed 18 April 2021). (in Ukrainian)

13. Krul' H. (2011) Osnovy hotel'noyi spravy: navch. posibnyk [Basics of hotel business: textbook. manual.] Kyiv: Educational Literature Center, 368 p. (in Ukrainian)



14. Mishchenko A. (2004) *Stratehichne upravlinnya: navch. posibnyk* [Strategic management: textbook. manual.]. Kyiv: Educational Literature Center, 336 p. (in Ukrainian)
15. Nozdrina L., Yashchuk V., Polotay O. (2010) *Upravlinnya proektamy: pidruchnyk* [Project management: a textbook.]. Kyiv: Educational Literature Center, 432 p. (in Ukrainian)
16. Otel' Hilton Kyiv. [Hilton Kyiv hotel]. Available at: <https://hilton-kyiv-hotel-kiev.at-hotels.com> (accessed 20 April 2021). (in Russian)
17. Polityka hotelyu. [Hotel policy]. Available at: <https://www3.hilton.com/en/hotels/ukraine/hilton-kyiv-KBPHIH/about/policies.html> (accessed 20 April 2021). (in Ukrainian)
18. Proekt – Opys – H-Tower. [Project – Description – H-Tower]. Available at: [www.h-tower-kiev.com](http://www.h-tower-kiev.com) (accessed 21 May 2020). (in Ukrainian)
19. Putsentaylo P. (2007) *Ekonomika i orhanizatsiya turystychno-hotel'noho pidpryyemnytstva: navch. posibnyk* [Economics and organization of tourist and hotel business: textbook. manual.]. Kyiv: Educational Literature Center, 2007. 344 p. (in Ukrainian)
20. Redchenko K. (2002) *Benchmarkinh yak instrument stratehichnoho analizu* [Benchmarking as a tool of strategic analysis.]. Ternopil: *Scientific notes: a collection of scientific works of the Department of Economic Analysis "Ekonomichna dumka"*. Issue 11. Part 2, pp. 176–183 pp. (in Ukrainian)
21. Rohlyev H. (2005) *Osnovy hotel'noho menedzhmentu: navch. posibnyk* [Fundamentals of hotel management: textbook. manual.]. Kyiv: Condor, 408 p. (in Ukrainian)
22. Spivvlasnyk hotelyu Hilton u Kyevi zhortaye investytsiyi v budivnytstvo v Ukraini. [The co-owner of the Hilton Hotel in Kyiv is curtailing investments in construction in Ukraine]. Available at: <https://nv.ua/ukr/biz/consmarket/spivvlasnik-gotelyu-hilton-u-kyievi-zgortaye-investiciji-v-budivnictvo-v-ukrajini-50014609.html> (accessed 15 April 2021). (in Ukrainian)
23. Tymoshenko Z., Munin H., Dyshlevyy V. (2007) *Marketynh hotel'no-restorannoho biznesu* [Hotel and restaurant business marketing]. Kyiv: European University Publishing House, 246 p. (in Ukrainian)
24. Top-25 krashchykh hoteliv Ukrainy. [TOP-25 best hotels in Ukraine]. Available at: <https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Hotels-cTop-g294473#3> (accessed 20 May 2020). (in Ukrainian)
25. Annual report 2018. Hilton Worldwide Holdings Inc. URL: [https://otp.tools.investis.com/clients/us/hilton\\_worldwide2/SEC/sec-show.aspx?FilingId=13217616&Cik=0001585689&Type=PDF&hasPdf=1](https://otp.tools.investis.com/clients/us/hilton_worldwide2/SEC/sec-show.aspx?FilingId=13217616&Cik=0001585689&Type=PDF&hasPdf=1) (accessed 20 May 2020).
26. Balmer J.M.T., Thomson I. (2016) The shared management and ownership of corporate brands: The case of Hilton. *Journal of General Management*, vol. 34, no. 4, pp. 10–15.
27. Barbara De Lollis. Hilton opens first Home2 Suites extended stay hotel. Available at: <https://web.archive.org/web/20110211003329/http://travel.usatoday.com/hotels/post/2011/02/hilton-home2-suites-extended-stay-hotel-first-property/141991/1> (accessed 20 May 2021).
28. Bender Andrew. Hilton Debuts Affordable 'Tru By Hilton' Brand For Millennials, Techies And Those Who Love Them. Available at: <https://www.forbes.com/sites/andrewbender/2016/01/27/hilton-debuts-affordable-tru-by-hilton-brand-for-millennials-techies-and-those-who-love-them/#75ad28231555> (accessed 20 May 2021).
29. Experience a New Dimension of Living. Available at: <http://www.h-tower-kiev.com/en/project/description> (accessed 18 April 2021).
30. Hilton Launches New Brand, Signia Hilton, Delivering Sophisticated Travel While Reimagining Meetings and Events. Available at: <https://newsroom.hilton.com/corporate/news/hilton-launches-new-brand-signia-hilton-delivering-sophisticated-travel-while-reimagining-meetings-and-events> (accessed 20 May 2021).
31. Hilton Worldwide. URL: <https://www.companieshistory.com/hilton-worldwide> (accessed 20 March 2021).
32. H-Tower – An Exceptional Property in a Unique City. Available at: <http://www.h-tower-kiev.com/en> (accessed 16 April 2021).
33. King Danny. Hilton promotes ties to Embassy Suites, Hampton. Available at: <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Hilton-promotes-ties-to-Embassy-Suites-and-Hampton> (accessed 20 March 2021).
34. Motto by Hilton. Available at: <https://www.hilton.com/en/motto> (accessed 20 March 2021).
35. Snouwaert Jessica. The 25 best companies to work for, based on employee satisfaction. Available at: <https://www.businessinsider.com/best-companies-to-work-for-based-on-employee-satisfaction-for-tune-2020-2> (accessed 20 March 2021).
36. Sullivan Megan. A Closer Look at Hilton's New Curio Brand. Available at: <https://lodgingmagazine.com/a-closer-look-at-hiltons-new-curio-brand> (accessed 20 March 2021).
37. Taraborrelli J. Randy. (2014) *The Hiltons: The True Story of an American Dynasty*. New York: Grand Central Publishing, 560 p.
38. Tempo by Hilton. URL: <https://www.hospitalitynet.org/brand/23000994/tempo-by-hilton.html> (accessed 20 March 2021).
39. The brands and hotel rooms of Hilton Hotels and Resorts, by the numbers. By Nancy Trejos. Available at: <https://www.usatoday.com/story/travel/hotels/2018/03/12/brands-and-hotel-rooms-hilton-hotels-and-resorts-numbers/415784002> (accessed 20 March 2021).
40. The Largest Hotel Chains in the World. Available at: <https://www.worldatlas.com/articles/the-largest-hotel-chains-in-the-world.html> (accessed 20 March 2021).
41. Trejos Nancy. Hilton adds independent luxury hotels in Curio collection. Available at: <https://www.usatoday.com/story/dispatches/2014/06/02/hilton-new-hotel-collection-curio/9874445> (accessed 20 March 2021).
42. Trejos Nancy. Hilton launches a new brand, its 14th. Available at: <https://www.usatoday.com/story/travel/roadwarriorvoices/2017/01/23/hilton-launches-new-brand-its-14th/96938920> (accessed 20 March 2021).
43. We've figured out how to make everyone happy. Available at: <https://embassysuites3.hilton.com/en/about/index.html> (accessed 20 March 2021).
44. What are Hotel Classifications all about? Available at: <https://www.acsedu.com/info/hospitality/hospitality/hotel-classification.aspx> (accessed 20 March 2021).
45. Booking. Available at: [www.booking.com](http://www.booking.com) (accessed 20 March 2021).