

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
Кафедра туризму та країнознавства

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

д.е.н., доцент

_____ Горіна Г.О.

« ____ » _____ 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

зі спеціальності 242 «Туризм»

освітньої програми «Туризм»

на тему: «**Міжнародні готельні мережі на світовому ринку туристичних
послуг**»

Виконав здобувач вищої освіти 4 курсу групи ТУР-17
Сулейман Аллалі

(підпис)

Керівник: д.е.н., доцент Горіна Г.О.

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
Здобувач вищої освіти _____

Кривий Ріг
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
Кафедра туризму та країнознавства
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь «Бакалавр»
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Освітня програма «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

д.е.н., доцент

_____ Горіна Г.О.

« ____ » _____ 2021 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Сулейману Аллалі

1. Тема роботи: «Міжнародні готельні мережі на світовому ринку туристичних послуг»
Керівник роботи д.е.н., доцент Горіна Г.О.
Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від «11» січня 2021 року № 20-с
2. Строк подання студентом роботи: «14» червня 2021 року
3. Вихідні дані до роботи: монографічна і періодична наукова література, офіційні данні міжнародних туристичних організації (Всесвітньої туристичної організації, Всесвітньої ради з туризму та подорожей), данні мережі Інтернет.
4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):
 - 1) дослідження сутності, теоретичного підґрунтя, класифікації міжнародних готельних мереж та їх переваг;
 - 2) проведення аналізу діяльності основних суб'єктів міжнародного готельного ринку (міжнародних готельних мереж, міжнародних готельних операторів, міжнародних готельних консорціумів);
 - 3) обґрунтування алгоритму виходу національного оператора на міжнародний ринок;

4) обґрунтування концептуальних засад співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки.

6. Дата видачі завдання «01» лютого 2021 року.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Добір та аналіз літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження	01.02.2021 - 15.02.2021	
2	Підготовка основної частини роботи	16.02.2021- 15.04.2021 р.	
3	Підготовка висновків та рекомендацій роботи	16.04.2021 – 31.05.2021 р.	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	01.06.2021- 13.06.2021	
6	Надання виконаної та оформленої кваліфікаційної роботи на кафедрі відповідно до вимог STU 02.02-30-2020	14.06.2021 р.	

Здобувач В.О.

(підпис)

Сулейман Аллалі

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Горіна Г.О.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
Кафедра туризму та країнознавства

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

д.е.н., доцент

_____ Горіна Г.О.

« ____ » _____ 2021 року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 242 «Туризм»
освітньої програми «Туризм»

на тему: «Міжнародні готельні мережі на світовому ринку туристичних послуг»

Виконав здобувач вищої
освіти

4 курсу групи з ТУР-17
Сулейман Аллалі

(підпис)

Керівник:

д.е.н., доцент Горіна Г.О.

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
Здобувач вищої освіти _____

Кривий Ріг
2021

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

сторінок – 45 рисуноків – 7 таблиць – 9 додатків – 0
графічного матеріалу - 0 використаних джерел – 53

Об'єкт дослідження: є процеси формування й розвитку міжнародних готельних мереж.

Предмет дослідження: є умови реалізації стратегій розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних та практичних засад розвитку міжнародних готельних мереж та визначення алгоритму виходу національних туристичних операторів на міжнародний ринок.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції, графічному та історичному методах; групування і класифікації; методів статистичного і математичного аналізу; моделювання та абстрагування.

Основні результати дослідження: досліджено сутність, теоретичне підґрунтя, класифікації міжнародних готельних мереж та їх переваги; проведено аналізу діяльності основних суб'єктів міжнародного готельного ринку (міжнародних готельних мереж, міжнародних готельних операторів, міжнародних готельних консорціумів); обґрунтовано алгоритм виходу національного оператора на міжнародний ринок; обґрунтовано концептуальні засади співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу.

Ключові слова: міжнародні готельні мережі, міжнародні готельні оператори, ринок готельних послуг, міжнародний готельний бізнес, готельні консорціуми, туризм, сфера послуг.

ЗМІСТ

Вступ	7
Основна частина	9
Висновки та рекомендації	33
Список використаних джерел	42

ВСТУП

Транснаціональні компанії представлені в рекреаційно-туристичній сфері міжнародними готельними мережами та інвестиційними посередниками, функціональне значення яких на ринку готельних послуг значно зростає. Одну з характерних ознак сучасної світової економіки становить організація мережевих зв'язків між окремими суб'єктами готельного бізнесу.

Глобалізація у сфері гостинності стає звичним явищем для світового ринку. Одним із ключових моментів є поява готельних мереж, оскільки, як показує практика, саме вони дозволяють просувати на світовий туристичний ринок високі стандарти обслуговування. Об'єднання підприємств готельного господарства в мережі характеризується міцним співробітництвом і взаємозв'язками між кінцевими споживачами послуг, постачальниками та посередниками, що створює основу для стійкої конкурентної переваги на ринку готельних послуг. Розвиток готельних мереж, як стійкої економічної системи, пройшов в своєму становленні низку періодів, які і впливають на його подальший розвиток і на розвиток готельного бізнесу загалом.

Вплив готельних мереж має проявляється у просуванні високих стандартів обслуговування, інноваційному розвитку та становленні міжнародного іміджу країни.

Питанням функціонування міжнародних готельних мереж та стратегіям їх розвитку присвятили праці такі провідні вітчизняні вчені: Горіна Г.О., Безуглий І.В., Сіренко К.Ю., Бурак Т.В., Данько Н.І., Новікова В.П., Мельниченко С., Буряк Т., Кудлай Т., Шкромада В.В. та інші.

Разом із тим, незважаючи на значну увагу до проблем мережної організації міжнародного готельного бізнесу, особливості формування стратегій розвитку міжнародних готельних мереж залишаються недостатньо дослідженими та потребує уточнення.

Об'єкт дослідження: є процеси формування й розвитку міжнародних готельних мереж.

Предмет дослідження: є умови реалізації стратегій розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних та практичних засад розвитку міжнародних готельних мереж та визначення алгоритму виходу національних туристичних операторів на міжнародний ринок.

Завдання дослідження:

1) дослідити сутність, теоретичне підґрунтя, класифікації міжнародних готельних мереж та їх переваг;

2) провести аналіз діяльності основних суб'єктів міжнародного готельного ринку (міжнародних готельних мереж, міжнародних готельних операторів, міжнародних готельних консорціумів);

3) обґрунтувати алгоритм виходу національного оператора на міжнародний ринок;

4) обґрунтувати концептуальні засад співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел з 53 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 45 сторінок.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Глобалізація у сфері гостинності стає звичним явищем для світового ринку. Одним із ключових моментів є поява готельних мереж, оскільки, як показує практика, саме вони дозволяють просувати на світовий туристичний ринок високі стандарти обслуговування. Об'єднання підприємств готельного господарства в мережі характеризується міцним співробітництвом і взаємозв'язками між кінцевими споживачами послуг, постачальниками та посередниками, що створює основу для стійкої конкурентної переваги на ринку готельних послуг. Розвиток готельних мереж, як стійкої економічної системи, пройшов в своєму становленні низку періодів, які і впливають на його подальший розвиток і на розвиток готельного бізнесу загалом.

У міжнародному готельному бізнесі процеси глобалізації найкраще простежуються на прикладі сектора засобів розміщення туристів, в якому транснаціональні корпорації набувають форми міжнародних готельних компаній (готельних операторів), міжнародних готельних мереж та міжнародних готельних консорціумів, та є основними суб'єктами міжнародного готельного бізнесу [1] рис. 1.



Рисунок 1 - Основні суб'єкти міжнародного готельного бізнесу [1]

Активний розвиток міжнародного готельного бізнесу є результатом впливу таких факторів як зростання світового добробуту, збільшення туристичних потоків, здоров'я та тривалості життя населення тощо. На сучасному етапі розвитку міжнародного готельного бізнесу, який характеризується високою інтенсивністю конкуренції, поглибленням спеціалізації готельної пропозиції, впровадженням новітніх комп'ютерних

технологій «...об'єднання готелів, які знаходяться у різних країнах світу, у єдину готельну мережу з утворенням унікального мережевого готельного бренду є найбільш розповсюдженою у світовій практиці формою стратегічного управління готельними підприємствами» [2, с. 9]. Низка науковців [3-6] робить акцент на тому, що більшість із того, що зараз вважається «стандартом у виробництві» готельного продукту мало свій початок або одержало підтримку у готельних мережах. Так, С.В. Семиколенова наголошує, що готельні ланцюги «...дають змогу презентувати на світовому ринку високі стандарти обслуговування, а також сприяють підтримці готельного обслуговування туристів, поширенню рівня організації виробництва, створенню певного іміджу готельного обслуговування» [7, с. 99]. Спільної думки з цього приводу з С.В. Семиколеновою Ю.Я. Опанащук, який вважає, що міжнародні готельні ланцюги «...мають велике значення у розробці і впровадженні високих стандартів обслуговування» [6, с. 71].

Горіна Г.О. стверджує, що готельні мережі мають значні переваги над окремими готелями, що забезпечує домінуюче положення на ринку, а саме:

- 1) придбання великих партій товарів і послуг за гуртовими цінами [8];
- 2) використання єдиного стратегічного маркетингу, який передбачено для певного бренду, дозволяє суттєво заощаджувати кошти на проведенні самостійних глобальних досліджень [9];
- 3) навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, можливість обміну професійним досвідом, здійснення централізованої підготовки кадрів, що значно скорочує витрати кожного члена мережі. Крім того, участь у мережі робить доступними для його членів послуги високооплачуваних фахівців-експертів у певних сферах [10];
- 4) використання загально визнаної марки, ім'я, назви мережі [11, с.38];
- 5) систематичне застосування гнучкої цінової політики [5, с.14];
- 6) функціонування єдиної об'єднаної системи бронювання [12, с. 186], яка дозволяє підвищити завантаження номерного фонду членів мережі;
- 7) застосування централізованої системи постачання і збуту [5, С.14];
- 8) забезпечення високої якості обслуговування завдяки доступу до нових технологій і техніки [13];
- 9) використання мережевих принципів і стандартів роботи, які роблять позитивний вплив на загальне управління готелем, забезпечуючи, в свою чергу, стабільний фінансовий результат [14];
- 10) надання інформаційної підтримки, «... що дає можливість готелю, який входить до готельного ланцюга, бути представленим у всіх його довідниках, каталогах, системах бронювання і на Інтернет-сайтах» [13, с.171].

Мельниченко С, Бурак Т. виділяють такі переваги розвитку готельних мереж, як: «географічна експансія міжнародних готельних мереж; стійкі конкурентні переваги; стандартизація готельного продукту; специфікація та розширення готельної пропозиції; можливість централізованого управління на всіх рівнях; еволюція маркетингових кампаній у готельному бізнесі; формування високопрофесійного кадрового забезпечення у цій сфері. Разом із перевагами у

розвитку готельних мереж існують певні недоліки, які унеможливають: конкурентну боротьбу з боку незалежних підприємств готельного господарства; створення власного продукту, оскільки це не збігається з інтересами самої мережі; вираження індивідуальності (ідентичність послуг у мережі)» [15].

Використання перерахованих переваг дозволяє готельним мережам скорочувати управлінські витрати і підвищувати рентабельність готельних підприємств.

Зважаючи на усе більше використання мережевої форми організації у міжнародному готельному бізнесі та успішність управління готелями у рамках мережевих структур у вітчизняній та закордонній літературі представлена велика кількість дослідників розвитку міжнародних готельних мереж, що призводить на відсутності єдиного чіткого понятійного апарату. Так, для фактичного позначення однієї і тієї ж мережевої форми організації готельного бізнесу низка авторів Байлик С.І. [5], Ремеслова О.Л. [13, 16], Филиповский Е.Е. [17], Семиколєнова С.В. [7], Білан М.О. [18], Пандяк І. [12], Замураєва Є. [9, 10] використовує термін «готельний ланцюг», у той час коли більша група дослідників Катькало В.С., Шемракова В.Н. [4], Мукба В.Н. [2], Замураєвої Є. [10], Смірнова М. [19], Усіна А.І. [20], Смаль І. [74], Гутник О. [22], Талдикін О.С. [23], Іванова Л.О. [24], Козлова Т. [25] та інші використовує термін «готельна мережа».

На сьогоднішній день в спеціалізованій літературі поняття «готельна мережа» не є остаточно сталим, що підтверджується паралельним співіснуванням великої кількості дефініцій.

На думку Козлової Т. «само поняття «мережа» передбачає розкидані по всій країні або по світу готелі від трьох до п'яти зірок під одним ім'ям» [25, с.22.].

Відчизняним науковцям Байлик С.І. та Опанащук Ю.Я. притаманна думка про те, що «під ланцюгом мається на увазі група підприємств, яка здійснює колективний бізнес і знаходиться під безпосереднім контролем керівництва ланцюга» [5, с. 71.].

Досить близьким до наведеного визначення є тлумачення терміна надане Гарберою О.Є., яка у своєму дослідженні стверджує, що «готельний ланцюг є об'єднанням декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою» [26, с. 39] та Смаль І., який вважає, що готельна мережа - це «...група, розміщених у кількох країнах готелів, із загальним керівництвом» [21, с. 329].

Гутник О. вважає, що основним фактором ефективності готельної мережі є високі стандарти обслуговування та визначає готельну мережу як «...форму об'єднання готельних підприємств з метою забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності за рахунок високої якості обслуговування та оптимізації витрат [22, с. 65].

Автори вищенаведених дефініцій досить вузько трактують поняття «готельної мережі». Так, Смірнова М. підкреслює наявність однорідності категорії готелів, які входять до складу готельної мережі, та визначає її як

«...групу об'єктів аналогічного класу, об'єднаних в єдину систему із загальною формою управління та низкою уніфікуючих ознак, що підвищують її внутрішню і зовнішню ефективність» [19, с. 21].

Талдикін О.С. пропонує визначати МГМ, як об'єднання готельних підприємств, розміщених в різних країнах, які мають централізоване управління і створюють господарський комплекс, який дотримує єдину систему стандартів матеріально-технічної бази і послуг [23, с. 10].

До складу готельних мереж (особливо міжнародних) можуть входити не лише готельні підприємства, а і підприємства супутніх галузей, це відмічають В.С. Катькало та В.Н. Мукба визначаючи готельну мережу «...як довгострокове взаємовигідне об'єднання готельних підприємств, а також фірм супутніх галузей у єдину структуру та систему стратегічного співробітництва з метою створення сумісних відмінних компетенцій» [2, С.10].

В.С. Катькало та В.Н. Шемракова включаючи в поняття «готельна мережа» більш глобальний зміст, визначають її як «... складну багаторівневу систему, що складається з різних підприємств готельної галузі і характеризується стратегічною співпрацею як основною властивістю даної системи. При цьому основними структурними елементами системи є наступні рівні стратегічної співпраці: рівень груп готельних підприємств, об'єднаних під визначним корпоративним брендом і на основі базової бізнес-моделі; рівень взаємодії груп готельних підприємств з постачальниками готельних субпослуг, туристичними посередниками; рівень взаємодії з галузевими асоціаціями; рівень взаємодії з фірмами з супутніх галузей» [4, с. 128].

Іванова Л.О. висуває тезу, що «Існують два основних види готельних мереж: інтегровані мережі, які створені з однорідних одиниць, і готельний консорціум, який об'єднує незалежні готелі» [24, с. 174]. «Готельний консорціум об'єднує незалежні готелі ... та створюється за для того, щоб протистояти конкуренції з боку інтегрованих та франчайзингових ланцюгів» [27, с. 13-14]. Лапигін Ю.Н. та Лаптева Є.Є. зазначають, що готельний консорціум – це «...добровільний готельний ланцюг, який створюється для розвитку готельної індустрії регіону, для захисту професійних інтересів працівників в готельному господарстві» [28, с.124].

У своїй роботі «Транснаціональні готельні мережі: становлення, розвиток, сучасні тенденції» [29] Арифуллин М.В. дає визначення поняттю «транснаціональні компанії (корпорації) у сфері міжнародного готельного бізнесу, детермінуючи їх як «... міжнародно-оперуючі фірми, які мають підрозділи у двох і більше країнах та управляють ціми підрозділами на підставі системи рішень, яка дозволяє їм проводити узгоджену політику та спільну стратегію...» [29, с. 9].

Бунтова Н.В. під готельною мережею розуміє «об'єднання підприємств готельного господарства з метою територіальної експансії на ринку готельних послуг, яке сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності за єдиними управлінськими та організаційними стандартами з використанням єдиної торгової марки» [30, с. 180]. Згідно з іншим визначенням Басюк О.В., готелі

мережі – це «об'єднання кількох готельних підприємств у колективний бізнес під єдиним керівництвом, із використанням єдиної торговельної марки та концепцією просування товару на ринок» [31, с. 225]. Основне в запропонованих визначеннях готельної мережі – це єдине керівництво та спільний бренд. Розроблення та просування рекреаційно-туристичних та готельних брендів має спиратися на обґрунтування перспективних сегментів ринку послуг [32, с. 150].

Наявність такої кількості різнопланових підходів до пояснення дефініції дає можливість говорити об існуванні схожих за своєю природою, але абсолютно різних мережевих форм організації готельного бізнесу. Як стверджують Катькало В.С. та Шемракова В.Н. «... існування такої широкої різноманітності трактувань поняття «готельна мережа» викликано відсутністю зв'язку тих або інших визначень з конкретними мережевими формами організації готельного бізнесу» [18, с. 117-118]. Є актуальним твердження Замуруєвої Є., що «в даний час навіть фахівці з готельного менеджменту насилу пояснюють різницю, що існує між різними формами, які пов'язують власників готелів з різноманітними зовнішніми структурами, створеними для підвищення ефективності управління готельним бізнесом. Багато хто не розуміє відмінності між незалежною управляючою компанією і компанією, яка управляє готельним ланцюгом, або відмінності між франчайзинговою системою, добровільними готельними асоціаціями і мережею систем маркетингової інформації і бронювання» [9, с.21-22].

У зв'язку з зазначеним вище необхідно наголосити про принципову відмінність понять «готельна мережа» та «готельний оператор» («готельна компанія»). Так, більшість міжнародних готельних мереж перебуває у власності міжнародних готельних компаній (готельних операторів) чи під їх управлінням на основі контракту на управління чи франчайзингу.

В зв'язку з цим необхідно відзначити роботу дослідників Овчаренко Л.В. і Овчаренко А.В., які пропонують розрізнити наступні різновиди взаємин між власником готелю (групою готелів) і управлінською ланкою готелю:

1) готелі, що входять в готельні ланцюги (об'єднання), залежно від умов входження в ці об'єднання поділяються на: готелі, що є повноправними членами ланцюгів, об'єднаних загальною власністю власників; готелі, що є асоційованими (приєднаними) членами ланцюга, які беруть участь в бізнесі на основі договору франшизи; готелі, що входять в об'єднання готелів на умовах контрактного управління з боку професійної готельної компанії, яка одержує «операційну» винагороду за цю діяльність від власника готеля; готелі, що входять в об'єднання готелів на комбінованих умовах, наприклад, умовах контрактного управління з боку франчайзодавця [33, с. 121];

2) готелі, що входять в асоціації незалежних готелів: готелі, що входять в асоціації з метою збільшення прибутку і комерційних можливостей; готелі, що входять в асоціації (добровільні союзи підприємців у сфері гостинності), які створені для надання допомоги членам асоціації в таких питаннях, як взаємини з урядовими органами, консультації по юридичних питаннях і бухгалтерському обліку тощо [33, с. 121-122].

А. Захаров пропонує відокремлювати два основних типа готельних операторів, які зустрічаються у міжнародній практиці ведення готельного бізнесу, а саме:

1. глобальний оператор, який є одночасно правовласником торгової марки готельної мережі і бере на себе управління об'єктами готельної нерухомості за дорученням її власника на підставі довгострокового договору управління, тобто управляє всіма операціями готелю і здійснює переказ фінансового результату від діяльності готелю на спеціальний рахунок власника;

2. незалежний оператор, який володіє великим практичним досвідом і ноу-хау в області управління готельною нерухомістю і бере на себе управління готелями також на підставі договору управління, як правило, під тією або іншою торговою маркою готельної мережі. Такий оператор працює, як правило, з декількома торговими марками, правовласники яких через його високу професійну репутацію та досвід надають йому відповідну довіру [34, с.13].

Спільної думки з ним Є. Замуруєва, яка вважає, що «у більшості міжнародних операторів участь у мережі не передбачає обов'язкового володіння готелем. Форм відносин може бути декілька: компанія може викупити готель, чи готель може бути тільки під управлінням компанії, це також може бути франчайзинг» [10, с. 38]. М. Сокиран висуває думку про те, що у загальному виді існують наступні моделі управління готелем з залученням готельного оператора (готельної компанії) з його брендом: 1) власник призначає готельного оператора для управління готелем під брендом оператора; 2) власник здає в оренду оператору для управління під власним брендом чи під брендом по франчайзингу; 3) власник призначає оператора для управління готелем під брендом по франчайзингу; 4) власник самостійно управляє готелем під брендом по франчайзингу [35, с. 14].

Наведені вище твердження цілком слушні, але вони акцентують увагу на різновидах взаємин між окремим готелем та готельним оператором (готельною компанією), не роблячи чіткого розмежування між конкретними мережевими формами організації готельного бізнесу.

Особливої уваги заслуговує робота В.С. Катькало та В.Н. Шемрокової «Сетевые стратегии гостиничного бизнеса», в якій дослідники виділяють та описують чотири мережеві форми організації готельного бізнесу:

1) класичний готельний ланцюг: передбачає стандартизований готельний продукт, однаковий для всіх готелів, що входять до складу ланцюга. Послуги готелів ланцюга ідентичні незалежно від місця розташування готелю ланцюга, характерно або самостійне будівництво готелів або управління на основі контракту на управління;

2) мережа з готелів у власності готельної фірми: об'єкти готельної нерухомості знаходяться у власності готельної фірми. На відмінність від класичного готельного ланцюга, часто мережа складається з унікальних готелів, що відображають особливості географічного регіону;

3) мережа як проміжна форма між класичним готельним ланцюгом і мережею готелів у власності: готелі мережі можуть управлятися як за

контрактом на управління, так і належати готельній фірмі на правах власності на об'єкт готельної нерухомості.

4) готельна асоціація: добровільне об'єднання різних підприємств готельної індустрії, мета якого полягає в розвитку галузевих стандартів, підтримці якісної готельної пропозиції, створенні єдиного інформаційного поля, реалізації сумісних маркетингових програм тощо [4, с. 118-119].

Безуглий І.В., Сіренко К.Ю. виділяють незалежні готелі, мережеві структури та асоціації підприємств (табл. 1). Мета такого структурування полягає у виявленні можливих моделей управління готельним господарством [36].

Таблиця 1 – Різновиди готелів за характером взаємовідносин між власником та управлінським ланцюгом закладу [36]

Незалежні готелі, що перебувають у володінні, розпорядженні та використанні власника	Управляються власником.
	Управляються за допомогою найманих фахівців менеджерів чи управляючої компанії, зокрема компанії, яка має власний бренд.
Готелі, які входять до готельних мереж	Повноправні члени готельних мереж, об'єднані спільною власністю, які здійснюють колективний бізнес чи керовані адміністрацією мережі як представника власників.
	Асоційовані (приєднані) члени мережі, які беруть участь на основі угоди франшизи. Франшизний готель може керуватися самостійно, тобто без контролю з боку адміністрації мережі.
	Готелі, які об'єднані на умовах контрактного управління з боку професійної готельної компанії (готельного оператора). Готельний оператор отримує винагороду від власника готелю.
	Готелі, які входять в об'єднання на комбінованих умовах, наприклад на умовах контрактного управління франшизним готелем з боку франчайзера.
Готелі, які входять в асоціації незалежних готелів	Готелі, метою яких є збільшення прибутку та комерційних можливостей.
	Готелі, метою входження яких до асоціації, є надання допомоги членам асоціації у взаємозв'язку з органами влади, консультації з юридичних чи кадрових питань, бухгалтерського обліку, поширення позитивного досвіду.

І.В. Безуглий, К.Ю. Сіренко стверджують, що «незалежні готелі можуть керуватися власником, за допомогою найманих фахівців-менеджерів або управляючою компанією. Наявність власного торгового знаку чи брендів управляючої компанії не означає втрату готелем незалежного статусу. Готелі, які входять до готельних мереж, різняться залежно від умов входження в ці об'єднання. Виділяють чотири групи умов входження готелів до готельних мереж, а саме готелі, які є повноправними членами мережі, асоційовані готелі на

умовах франчайзингових відносин, об'єднання готелів на умовах контрактного управління професійною готельною компанією та комбіновані умови вибору засобів розміщення» [36].

Перша група умов об'єднання готелів характеризується спільним власником, який здійснює колективний бізнес, чи спільним керівництвом мережі від представників власників. Керівництво мережі несе повну відповідальність за результати господарської діяльності та має право на отримання прибутку. Друга група умов спрямована на об'єднання готелів на основі франчайзингових відносин. Такі готелі можуть управлятися безпосередньо власником без контролю адміністрації готельної мережі. Договір франчайзингу передбачає надання готелю права на використання торговельної марки, інновацій та структурних елементів готельної мережі для здійснення операційної діяльності, навчання персоналу, постачання тощо. Оплата за надання права містить початковий платіж (вартість первинної франшизи) та періодичні платежі (винагороди за франчайзинг). Третя група умов об'єднує готелі з контрактним управлінням професійною готельною компанією (готельним оператором), який отримує «операційну» винагороду. До четвертої групи входять готелі з комбінованими умовами управління, зокрема контрактного управління готелем з боку франчайзера [36].

Крім готельних мереж, готелі можуть об'єднуватися в асоціації з метою збільшення прибутку чи отримання певних преференцій на ринку послуг. Прикладом асоціації готелів для збільшення прибутку може бути об'єднання «взаємного інформування». Збільшення прибутку досягається завдяки перерозподілу тимчасового надлишку туристів (клієнтів) між членами асоціації. При цьому збільшується коефіцієнт завантаження готелів. Готельні асоціації можуть мати спільний товарний знак і платять внески (вступний, за товарний знак, щомісячні платежі за рекламу та систему бронювання, тобто інформування). Для отримання певних преференцій на ринку послуг готельні підприємства утворюють асоціації, головною метою яких є допомога членам асоціації у вирішенні правових, кадрових проблем, навчання персоналу, удосконалення бухгалтерського обліку, поширення інноваційного досвіду в управлінні та інформаційному обслуговуванні [36].

На відміну від попередніх авторів В. Дас та П. Де Гроут у якості головної ознаки при класифікації готельних мереж використовують ступень залежності готелів, які входять до складу мереж та пропонують виділяти два типи готельних мереж: інтегровані готельні мережі передбачають, що до всіх готелів, які формують мережу, висувається вимога підтримання однакових стандартів комфорту та сервісу [37, с.17]; відкриті готельні мережі передбачають формування мережі незалежних готелів, які працюють сумісно на обмеженій основі. Наприклад, система маркетингу або резервування організовується мережею, але інші аспекти функціонування готелі виконують самостійно. Таким чином, готелі підтримують свою незалежність, але отримують вигоди від участі у мережі [37, с.17]. На думку В. Дас та П. Де Гроут відкриті готельні мережі поділяються на два типи: об'єднання та консорціум. Консорціум має менш

жорсткі правила та готелі, які є членами консорціуми працюють на частковій основі, наприклад, вони мають лише спільну систему бронювання. Прикладом консорціуму є The Great Hotels of the World [37, с.17-18].

І.Г. Ханін, В.С. Білозубенко, С.Є. Шаблій стверджують, що «Готельні мережі – це багатогранне комплексне явище, що містить у собі велику кількість складових» [38] та пропонують класифікувати основні ознаки (критерії) та елементи, що характеризують готельні мережі (рис. 1), з метою подальшого формулювання уточненого визначення зазначеного поняття.

З рис. 2 можна побачити, що всі ознаки готельних мереж (ланцюгів) являють собою складний механізм, всі елементи якого взаємопов'язані, залежать і впливають один на одного. На нашу думку, визначення готельних мереж можна сформулювати наступним чином.

Готельні мережі – «це складний багаторівневий колективний бізнес, утворений шляхом об'єднання готельних підприємств і супутніх фірм, який передбачає: довгострокове взаємовигідне співробітництво з виробленням сумісної стратегії, маркетингу, стандартів високої якості обслуговування; територіальну експансію на ринку готельних послуг; підвищення конкурентоспроможності готельних послуг; який має єдине керівництво, що затверджує: управлінські й організаційні стандарти; уніфікуючі ознаки (торгова марка та клас підприємств); єдину концепцію просування продукту завдяки створеній єдиній системі стандартів матеріально-технічної бази і послуг; та який має на меті забезпечити підвищення економічної, внутрішньої і зовнішньої ефективності, конкурентоспроможності, а також створення сумісних відмінних компетенцій» [38].

І.В. Безуглий, К.Ю. Сіренко стверджують, що «процес формування готельних мереж має еволюційний характер. Фактори формування готельних мереж пов'язують із досягненнями у сферах інформаційних технологій, транспорту, збільшенням попиту на послуги розміщення, появою нових сегментів готельного ринку, зростанням економік третіх кран. У сфері впровадження та розвитку мережевої економіки Україна перебуває на початковому етапі, тому становлення готельних мереж має інтенсифікуватися. За нетривалий проміжок часу готельні мережеві структури мають отримати вигляд сучасних бізнесових структур» [36].

Для проведення типології готельних мереж І.В. Безуглий, К.Ю. Сіренко [36] пропонують використовувати критерії, що пов'язані з історичним становленням та розвитком процесів експансії готельних мереж. Для обґрунтування напрямів міжнародної інвестиційної діяльності запропоновані критерії, які відображують динамічний процес інтернаціоналізації готельного бізнесу. Такими критеріями є «покоління» готельних мереж. До «першого покоління» відносяться готельні мережі, які сформувалися з готельних закладів ХІХ століття, рушійної силою утворення яких став розвиток залізничної інфраструктури, трансконтинентальних потягів, зростання платоспроможного попиту.

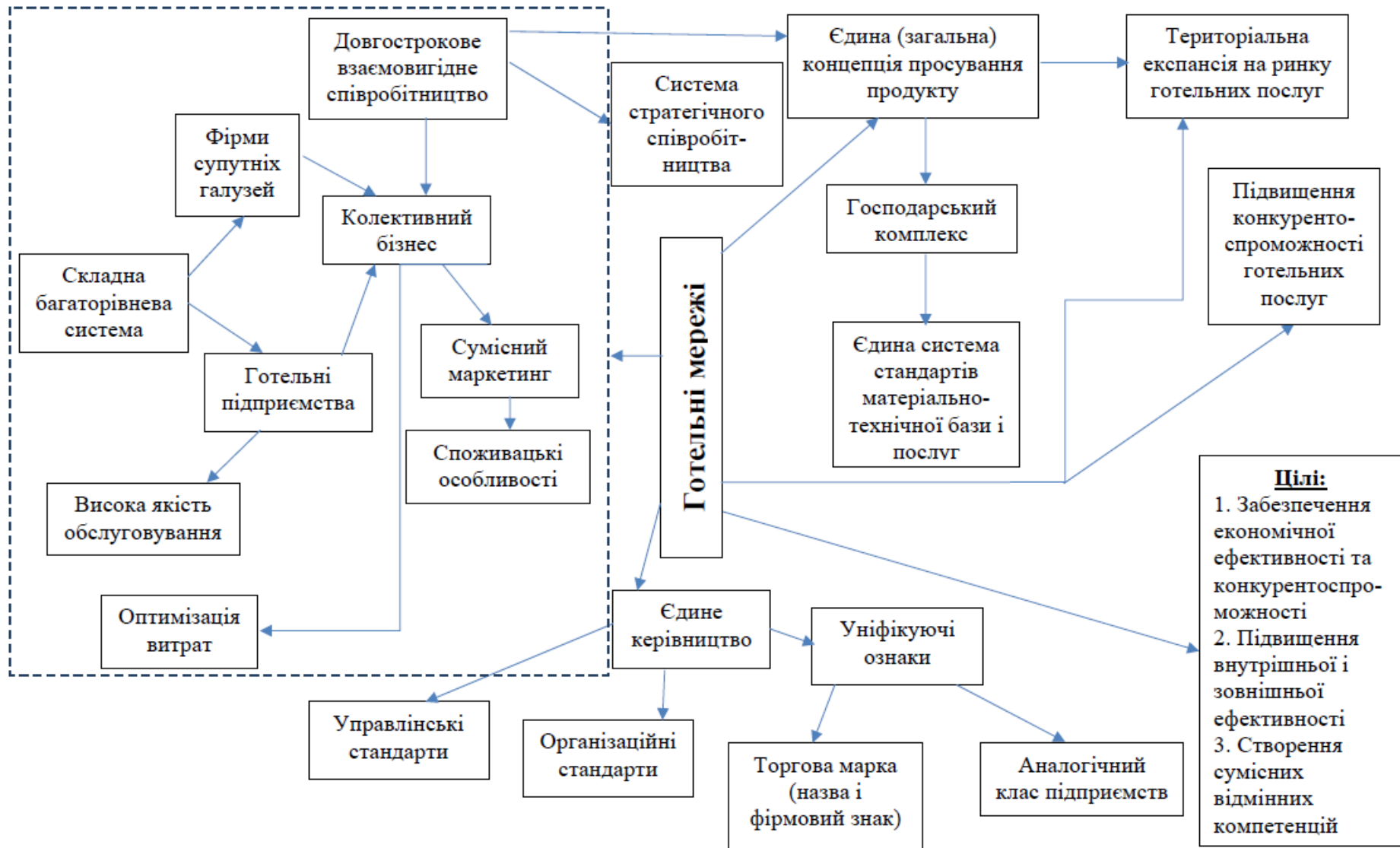


Рисунок 2 – Основні ознаки (критерії) та елементи, що характеризують готельні мережі [38]

«Другим» поколінням готельних мереж вважаються комплекси закладів, які виникли в період Другої світової війни. Рушійною силою їх розвитку було зростання авіаційних перевозок. Найбільша експансія готельних мереж відбулася завдяки американським компаніям, що поширили свою присутність в Латинській Америці. Прикладом такої експансії є міжнародна готельна корпорація “Hilton Hotels & Resorts”. У цей період відбувається впровадження стандартів обслуговування. Формування «третього» покоління готельних мереж пов’язують з європейськими готельними мережами, зокрема французькою “Accor”. Характерною особливістю цього періоду розвитку готельних мереж (70–80 рок XX століття) є використання сегментації ринку. Отримують поширення спеціалізовані готелі в курортних дестинаціях, конференц-готелі готелі для молоді, готелі-казіно [36].

Формування четвертого покоління готельних мереж пов’язують зі зростанням економік Азії, а особливо Китаю. На 2014 рік два китайські готельні комплекси посідали 8 та 9 місця у списку 10 найбільших готельних компаній світу. На 2016 рік високі місця в рейтингу готельних мереж за кількістю номерів посідають китайські “Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co” (5 місце), “BTG Homeinns Hotels Group” (8 місце), “China Lodging Group” (9 місце), “HNA Hospitality Group” (11 місце), “Green TreeInns Hotel Management Group” (13 місце), “Vienna Hotels Group” (20 місце), “Qingdao Sunmei Group Co” (22 місце), “Dossen International Group” (23 місце), “New Century Hotels & Resorts” (27 місце), “99-Inn Management Co” (31 місце), “Shangri-La Hotels and Resorts” (36 місце), “Jining Hotels & Resorts Corp” (41 місце), “HK CTS Hotels Co” (44 місце). Серед японських компаній в рейтингу присутні “APA Group” (29 місце), “Toyoko Inn Co” (30 місце)

Із 2000-х років отримали розвиток міжнародні готельні ланцюги «п’ятого» покоління, в основі формування яких лежать інновації, маркетингові дослідження, збільшення диверсифікація бізнесу, підвищення якості послуг, автоматизація обліку, навчання персоналу [36].

Виникнення та розвиток мережевої форми організації міжнародного готельного бізнесу має свою історію. В дослідженнях вітчизняних, російських та зарубіжних авторів зазначається, що перші форми об’єднання готелів з’явилися наприкінці XIX – початку XX ст. Їх виникнення і подальший розвиток суттєво вплинули на становлення міжнародного готельного бізнесу. Г.О. Горіна [1] виділити 3 історичні етапи формування та розвитку міжнародних готельних мереж, які відображені в таблиці 1.

Таблиця 1 - Основні етапи формування та розвитку міжнародних готельних мереж

Період	Назва етапу	Основні характеристики етапу
I етап (1890-1950 рр.)	Етап виникнення мережевої організації готельного бізнесу	- розвиток масового туризму; - зародження концепції міжнародних готельних мереж; - поява перших готельних об'єднань; - стандартизація готельної пропозиції.
II етап (1950-1990 рр.)	Етап стабільного розвитку	- географічна експансія готельних мереж (зростання кількості готелів та сукупного номерного фонду, розширення географічних точок присутності); - використання контрактів на управління та франчайзингу в управлінні готельними мережами.
III етап (1990р. до нашого часу)	Етап прискореного розвитку	- інтенсивна географічна експансія; - інтенсивна консолідація за рахунок операцій по злиттю та поглинанню як окремих готелів так і цілих мереж; - зміна структури організації готельного бізнесу, за рахунок розмежування права володіння об'єктами (готелями, готельними мережами) та управління ними.

Бурак Т. В. (2014) відстоює думку, що у своєму розвитку готельні мережі пройшли певні етапи (рис. 3).

Першим міжнародним готельним ланцюгом вважається «Hilton», який зобов'язаний своїм створенням американській авіатранспортній компанії «Pan American». Оскільки в країнах Латинської Америки, куди літаки компанії здійснювали перельоти, не було готелів того рівня, яким звикли користуватися американські бізнесмени, виникла ідея побудувати в цих країнах готелі з однаковим рівнем послуг відповідного класу. Наприклад, готель «Hilton» в Пуерто-Ріко за сервісом не повинен був відрізнятися від готелю «Hilton» в Нью-Йорку. Вже до 1964 року компанія Hilton International керувала 29 готелями в 22 країнах світу. Проте у цьому ж році відбулися значні зміни: корпорація Hilton International вийшла з ланцюгу Hilton Hotels Corporation, ставши самостійною компанією. Як результат, Hilton Hotels Corporation зберегла право на користування назвою «Hilton» в США, а Hilton International – за їхніми межами. Але при цьому між двома компаніями зберігся певний зв'язок – система резервування готелів, що належала їм на правах спільної власності [31].

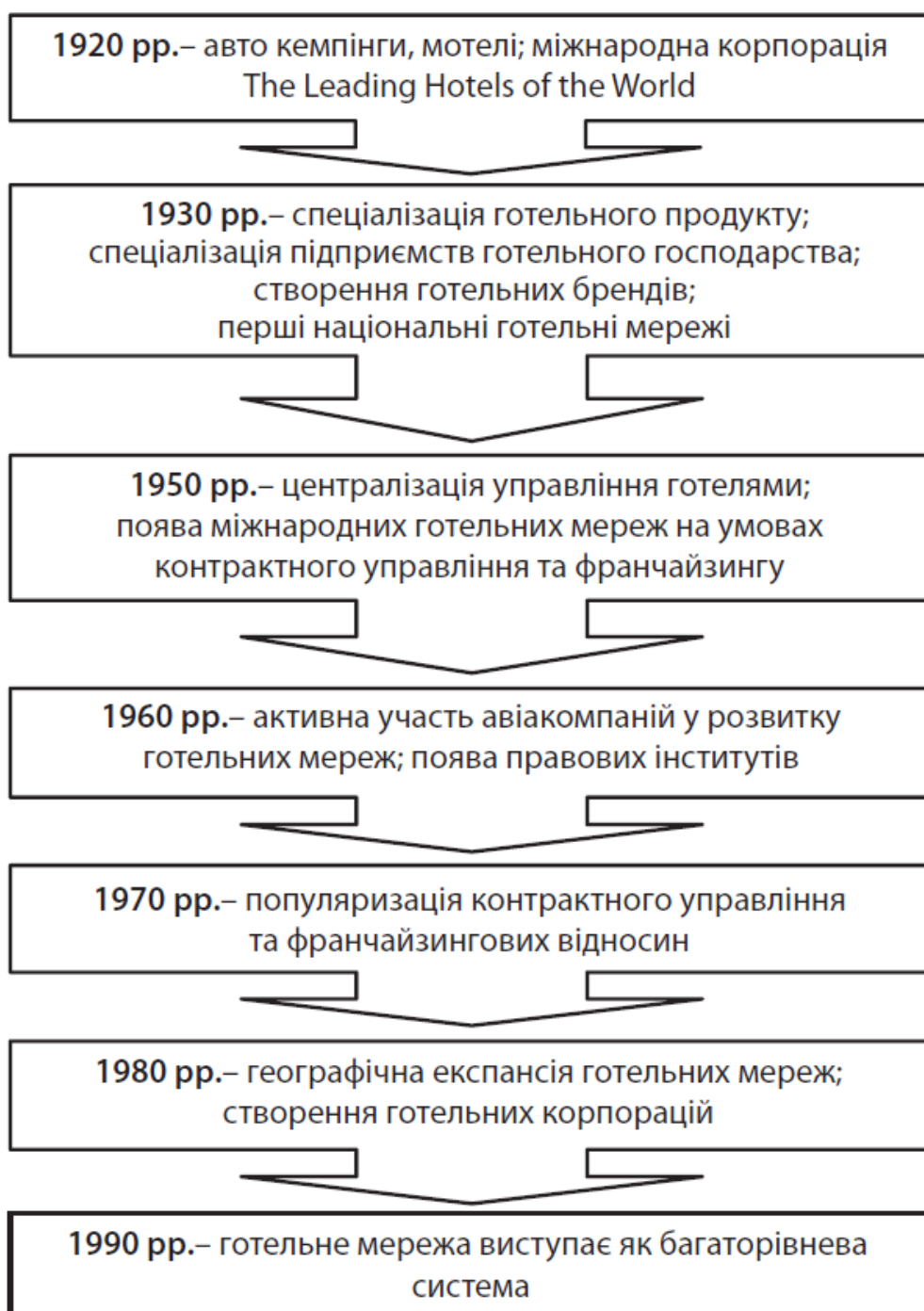


Рисунок 3 – Етапи розвитку готельних мереж

На 60-ті роки ХХ століття також припадає розквіт компанії InterContinental Hotels Corporation. У цей час відкриваються готелі, що обслуговували зростаючу кількість авіапасажирів у Європі, Африці, Азії та Тихоокеанському регіоні. Виникнення мережі пов'язують з 1946 роком, а саме з відкриттям першого готелю в м. Белен (Бразилія) під маркою InterContinental. Готель було відкрито компанією «Pan American» і спочатку призначався для розміщення пасажирів та екіпажу літаків компанії. Протягом 80-90-их років ХХ століття готельний ланцюг зазнав низку змін, зокрема в 1981 році був проданий компанії Grand Metropolitan, у 1988 році перейшов у власність до

японської компанії Saison Group, а з 1998 року належав пивоварній компанії Bass Brewery. З цього часу компанія продала активи пивоварні та зосередилась на готельному та ресторанному бізнесі, змінивши назву на Six Continents PLC. У 2003 році Six Continents PLC виділила готельний бізнес в окрему компанію InterContinental Hotels Group, до складу якої включені InterContinental, Holiday Inn та Crowne Plaza [31].

Компанія Statler Hotel також була одним з готельних ланцюгів у США у повоєнний період. Вона обслуговувала подорожуючих бізнесменів та туристів з різних країн. Перший готель цієї мережі, розрахований на 300 номерів, було відкрито у Нью-Йорку. Проте вже в 1954 році компанія Statler Hotel була продана компанії Hilton Hotels [31].

Ще одним з найбільших готельних ланцюгів світу є Sheraton, що був заснований у 1937 році. Цього ж року було відкрито перший готель у Спрінгфілді, а у 1939 – ще 3 готелі в Бостоні. Наприкінці 40-их років ХХ століття компанія стала міжнародною, придбавши у Канаді 2 готельні мережі, а в 1961 році було відкрито готель у Тель-Авіві. Компанія Sheraton нараховувала в своєму складі 100 готелів уже в 1965 році, а трьома роками пізніше була куплена компанією ІТТ і з цього часу стала носити назва ІТТ Sheraton [31].

Sheraton досяг піку свого успіху в 1985 році, коли став першою західною компанією, що володіє державним «Готелем Великої Стіни» в Пекіні. У 1994 році ІТТ Sheraton придбала контрольний пакет акцій італійської мережі CIGA (Compagnia Italiana Grandi Alberghi), тим самим вийшовши на європейський ринок. Перші готелі були придбані в Італії, але згодом мережа поширилася по всій Європі/

У квітні 1995 року компанія створила новий готельний бренд Four Points by Sheraton, що являв собою бюджетну версію Sheraton. Поряд з такими брендами, як Starwood і Le Meridien, Sheraton є мережею класу люкс (4-5 зірок). У 1998 році мережа була куплена компанією Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.

Ще одним прикладом успішного готельного ланцюга є Radisson Hotels International, який бере свій початок у 1962 році як дочірнє підприємство Carlson Hospitality Group. Протягом 60-80-их років минулого століття ця компанія перенесла період агресивної міжнародної експансії та уклала чимало договорів щодо співробітництва з багатьма країнами світу, якими обслуговуються й досі [31].

Неможливо не згадати й про Marriott International. Свій перший готель Twin Bridges Marriott Motor Hotel компанія відкрила у 1957 році. Сьогодні у будівлі цього готелю знаходиться музей Marriott. Кілька років по тому, а саме у 1969 році, про компанію дізналися на міжнародному ринку, коли відбулося відкриття готелю Paraiso в Акапулько. Протягом наступних років відбувався прогресивний розвиток компанії Marriott, адже у цей час купувалися нові готелі та невеликі ланцюги і створювалися нові бренди. Так, у 1983 році було відкрито готель бренду Courtyard, що характеризувався помірними цінами.

Переламним був 1989 рік, коли Marriott оголосив про нову реструктуризацію. У 1994 році корпорація розділяється на дві окремі компанії: Marriott International, яка займається виключно розвитком мережі готелів і Host Marriott Corporation, у компетенції якої є принесення доходу в галузях, пов'язаних з додатковими послугами для гостей [39, с. 157].

На думку Г.О. Горіної вихід готельних мереж за національні рамки та формування і розвиток міжнародних готельних мереж обумовлено різними причинами, основними з яких є наступні: 1) обмеженість ресурсів, у т.ч. економічних, природних, рекреаційних, трудових, матеріальних, фінансових тощо; 2) загострення конкуренції на внутрішніх ринках, пов'язане зі збільшенням кількості готелів, готельних мереж та готельних операторів, обмеженістю попиту; 3) обмеженість внутрішніх ринків збуту, пов'язане з чисельністю населення зацікавленого у готельних послугах, купівельною спроможністю, масштабами території тощо [1].

У сучасних умовах динамічного розвитку готельних мереж, їх стан та стратегії розвитку знаходяться під впливом багатьох факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Міжнародні готельні мережі, як організація у сфері міжнародного готельного бізнесу, є відкритою системою, вона перебуває в безперервній взаємодії із зовнішнім середовищем і має з ним зворотній зв'язок. Для ефективного функціонування вона повинна постійно вивчати зміни в оточуючому середовищі, аналізувати їх і відповідно реагувати на них.

Г.О. Горіної виділяє наступні фактори, які впливають на розвиток міжнародних готельних мереж: економічні, соціокультурні, природньо-географічні, правові, політичні, інфраструктурні, технологічні (рис. 4).

Т.В. Бурак до сучасних тенденцій розвитку готельних мереж можна відносить такі критерії: «заглиблення специфікації готельної пропозиції; географічне розширення та розвиток міжнародних готельних ланцюгів; глобалізація та централізація управління в готельному бізнесі; чітка сегментація ринку споживачів готельних послуг по різних критеріях; розширення готельних послуг, формування унікального продукту з використанням індивідуального підходу; інтеграція готельних мереж з іншими підприємствами індустрії туризму; участь інших підприємств у готельному бізнесі шляхом концентрації і переміщення капіталу; чітке позиціонування підприємств готельного господарства; використання нових форм залучення споживачів готельних послуг» [40].

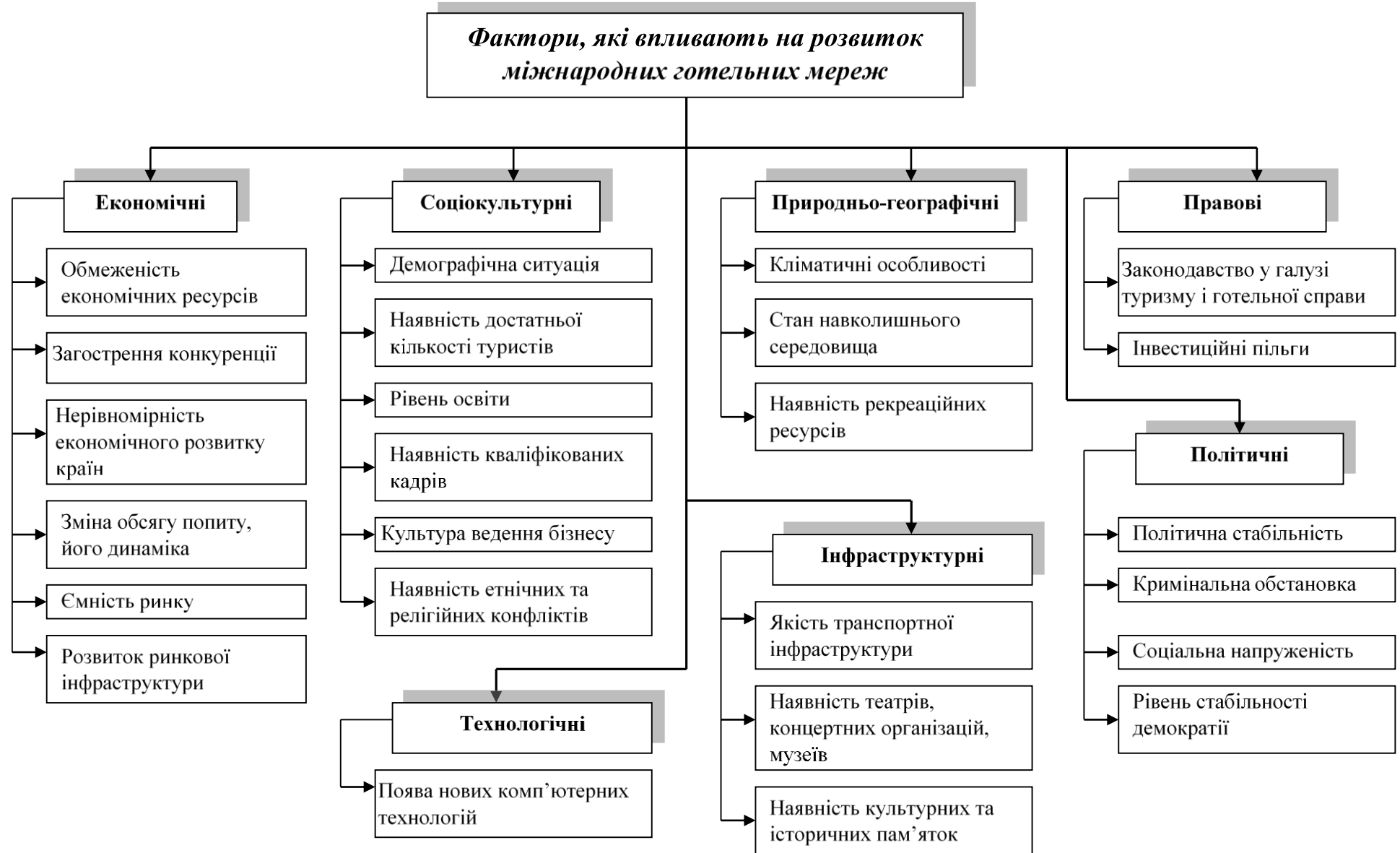


Рисунок 4 – Класифікація факторів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток МГМ [40]

У 2019 р. у десятку найбільших міжнародних готельних мереж увійшли Holiday Inn Express, Hampton by Hilton, Holiday Inn, HanTing Hotel, Hilton Hotels & Resorts, Homeinn, Marriott Hotels, Courtyard by Marriott, Super 8 by Wyndham, GreenTree Inn (табл. 2).

Таблиця 2 – Топ-10 рейтингу міжнародних готельних мереж, 2019 р.

Рейтинг 2019	Міжнародна готельна мережа	Управляюча міжнародна готельна компанія	Номерний фонд	Готельний фонд
1	Holiday Inn Express	IHG	299,234	2,875
2	Hampton by Hilton	Hilton	266,933	2,544
3	Holiday Inn	IHG	239,894	1,284
4	HanTing Hotel	Huazhu Group	224,626	2,372
5	Hilton Hotels & Resorts	Hilton Worldwide Holdings	216,379	584
6	Homeinn	BTG Homeinns Hotels Co.	215,056	2,133
7	Marriott Hotels	Marriott International	203,159	575
8	Courtyard by Marriott	Marriott International	184,629	1,241
9	Super 8 by Wyndham	Wyndham Hotel Group	177,955	2,925
10	GreenTree Inn	GreenTree Hospitality Group Ltd.	171,414	1,813

Джерело: [41, 42]

За даними MKG Hospitality у 2019 р. у десятку найбільших міжнародних готельних компаній (готельних операторів) увійшли Marriott International, Jin Jiang International Holdings Co. Ltd., Oyo Rooms, Hilton Worldwide Holdings, IHG, Wyndham Hotels & Resorts, Accor, Choice Hotels International, Huazhu Group Ltd., BTG Hotels Group Co. (табл. 3).

Таблиця 3 – Топ-10 рейтингу міжнародних готельних компаній, 2019 р.

Рейтинг		Міжнародна готельна компанія (готельний оператор)	Країна базування	Номерний фонд		Готельний фонд	
2019	2018			2019	2018	2019	2018
1	1	Marriott International	США	1,348,532	1,317,368	7,163	6,906
2	2	Jin Jiang International Holdings Co. Ltd.	Китай	1,081,230	941,794	10,02	8,715
3	8	Oyo Rooms	Індія	1,054,000	515,144	45,6	17,344
4	3	Hilton Worldwide Holdings	США	971,78	912,96	6,11	5,685
5	4	IHG (InterContinental Hotels Group)	США	883,563	836,541	5,903	5,603
6	5	Wyndham Hotels & Resorts	США	831,025	809,9	9,28	9,2
7	6	Accor	Франція	739,537	703,806	5,036	4,78
8	7	Choice Hotels International	США	590,897	569,108	7,153	7,021
9	9	Huazhu Group Ltd.	Китай	536,876	422,747	5,618	4,23
10	10	BTG Hotels Group Co.	Китай	414,952	397,561	4,45	4,049

Джерело: [41, 42]

У 2019 р. у Топ-10 рейтингу міжнародних готельних консорціумів увійшли Hotusa Hotels, Associated Luxury Hotels International, Preferred Hotels & Resorts, Keytel Hotels, Global Hotel Alliance, HotelREZ Hotels and Resorts, The Leading Hotels of the World, Historic Hotels of America, Logis Hotels, Hotel Republic (табл. 4).

Таблиця 4 – Топ-10 рейтингу міжнародних готельних консорціумів, 2019 р.

Рейтинг		Міжнародний готельний консорціум	Країна базування	Номерний фонд		Готельний фонд	
2019	2018			2019	2018	2019	2018
1	1	Hotusa Hotels	Іспанія	297,430	269,760	3,035	3,032
2	2	Associated Luxury Hotels International	США	156,393	228,045	320	597
3	43	Preferred Hotels & Resorts	США	154,329	150,349	781	751
4	5	Keytel Hotels	Іспанія	136,528	136,795	1,349	1,288
5	6	Global Hotel Alliance	ОАЕ	120,814	124,161	578	591
6	10	HotelREZ Hotels and Resorts	Англія	84,276	86,127	932	981
7	8	The Leading Hotels of the World	США	61,000	57,225	430	406
8	11	Historic Hotels of America	США	60,315	60,000	315	310
9	9	Logis Hotels	Франція	47,000	45,626	2400	2200
10	12	Hotel Republic	Англія	39,736	58,544	196	270

Джерело: [41, 42]

Контрактне управління готельними мережами, є не тільки управлінським інструментом, але й методом формування готельних мереж [40]. Дана організаційно-правова форма визначає повноваження керівника, які є необхідністю для виконання поставлених цілей. Приймаючи підприємство готельного господарства під своє керівництво, оператор дає йому назву відомого світового бренда, тим самим збільшує його конкурентоспроможність.

Слід зазначити, що контрактне управління може відбуватися в декількох інтерпретаціях [40]:

- 1) підписання контракту на управління з управлінською компанією, яка буде керувати готелем самостійно;
- 2) залучення відомого міжнародного готельного оператора;
- 3) контракт на управління, який функціонує на основі договору франчайзингу.

При виборі оператора власнику слід приділити особливу увагу декільком важливим моментам, оскільки від цього рішення залежить подальше функціонування готелю і його місце в туристичному бізнесі.

Основними завданнями оператора є: досягнення запланованих показників ефективності діяльності готелю, управління ресурсами готелю, введення та підтримка якісних стандартів діяльності готелю.

Оператор бере на себе не тільки відповідальність по управлінню готелем, одночасно він несе відповідальність перед власником за такі аспекти, як збереження і зростання вартості майна та показників ефективності діяльності всіх підрозділів, створення відповідного іміджу готелю.

Основні критерії вибору оператора [40]: ефективність діяльності оператора за попередніми контрактами; наявність бездоганної репутації; можливість контролю діяльності оператора з боку власника готелю чи його представника; конкурентоспроможність персоналу керуючої компанії, зумовлена досвідом роботи в готельному маркетингу; високі стандарти управління і ведення звітності; чутливість і високий рівень адаптації до культурних звичаїв приймаючої країни; умови і терміни контракту.

У 2019 р. У рейтингах Топ-10 міжнародних готельних компаній за управлінням на основі контракту на управління та управління на підставі франчайзингу 40 % склали однакові компанії з різницею у займаних позиціях (табл. 5).

Таблиця 5 – Топ-10 рейтингу міжнародних готельних компаній за франчайзинговою формою управління та управлінням за контрактом, 2019 р.

Управління на підставі франчайзингу			Управління на підставі контракту		
Рейтинг 2019	Управляюча міжнародна готельна компанія	Готельний фонд	Рейтинг 2019	Управляюча міжнародна готельна компанія	Готельний фонд
1	Wyndham Hotels & Resorts	8,888	1	Huazhu Group Ltd.	4,519
2	Jin Jiang International Holdings Co.	8,595	2	Dossen International Group	3,062
3	Choice Hotels International	7,148	3	Qingdao Sunmei Group Co.	2,988
4	Hilton Worldwide Holdings	5,342	4	Accor	2,310
5	Marriott International	5,205	5	Marriott International	2,144
6	InterContinental Hotels Group	4,870	6	Aimbridge Hospitality	1,266
7	BTG Hotels Group Co.	3,599	7	InterContinental Hotels Group	1,007
8	GreenTree Hospitality Group	3,149	8	BTG Hotels Group Co.	851
9	Qingdao Sunmei Group Co.	2,985	9	Westmont Hospitality Group	724
10	Accor	2,477	10	Hilton Worldwide Holdings	703

Джерело: [41, 42]

Н. І. Данько, В. П. Новікова при побудові відносин франчайзера і франчайзі пропонують виокремлювати два основні варіанти [43]:

– прями́й готельний франчайзинг, коли франчайзер продає франшизу прямо місцевому підприємцю (франчайзі). Якщо утворюється мережа міжнародного франчайзингу, де велика географічна відстань між франчайзером і франчайзі, то виникає проблема достатньої підтримки на місцевому рівні та обліку місцевих особливостей;

– непрямий готельний франчайзинг (субфранчайзинг), коли міжнародний франчайзер продає виключні права на розвиток усієї системи на території іншої країни одному франчайзі, який в подальшому буде укладати субфранчайзінгові договори з наступними франчайзі. Таким чином, франчайзі стає франчайзером у даній країні, продаючи і пропонуючи франшизи іншим підприємцям і збираючи з них сервісну плату (роялті).

Франчайзовласник здатний досягти більш глибокого проникнення на готельний ринок з мінімальними інвестиціями, в той час як франчайзокористувач в змозі розгорнути свою підприємницьку діяльність з меншим ризиком. Нижче наведені найбільші франчайзінгові компанії світу (за сумарною кількістю номерів у готелях, що знаходяться в управлінні) (табл. 1) [43].

За умовами франчайзінгових угод окремі готелі, зберігаючи їх юридичну самостійність, повинні відповідати усім кваліфікаційним вимогам готельного ланцюга і сплачувати відповідні платежі. Тому одним з найважливіших елементів договору франчайзингу є узгодження форм оплати. Світова практика виділяє чотири типи платежів франчайзеру [43]:

- 1) початкова франчайзінгова оплата (initial franchise free);
- 2) періодичні відрахування (royalty free);
- 3) оплата витрат на рекламу та маркетинг (advertising marketing free);
- 4) оплата витрат на резервування (reservation free) [44].

Ціна франчайзингу, а також платежі за використання майна та винагороду обумовлюються в договорі. Початковий термін може коливатися від 5 до 20 років і у разі відсутності претензій один до одного договір може бути продовжений. На додаток до первісної суми, що виплачується при укладенні договору, франчайзі зобов'язаний здійснювати періодичні відрахування, розміри яких безпосередньо залежать від обсягів операцій. Для готельної індустрії відрахування становлять від 1,5 до 5% від доходів з номерного фонду. Умови платежів визначаються в договорі, так само як і платежі, які зазвичай бувають щотижневими або щомісячними [44].

Brand Finance, яка є провідним у світі незалежним консультантом по оцінці бренду і стратегії, щорічно оцінює цінність (вартість) брендів міжнародних готельних мереж (табл. 6), портфелі брендів міжнародних готельних компаній (операторів) та інших міжнародних суб'єктів сфери гостинності та туризму.

Таблиця 6 – Топ-10 брендів міжнародних готельних мереж за показником вартості, млн. дол. США, 2019 р.

Рейтинг 2019	Міжнародна готельна мережа	Управляюча міжнародна готельна компанія	Країна базування	Вартість бренду (млн. дол. США)
1	Hilton	Hilton Worldwide Holdings	США	8,023
2	Marriott Hotels	Marriott International	США	5,039
3	Holiday Inn	InterContinental Hotels Group	США	3,945
4	Hyatt	Hyatt	США	3,677
5	Hampton Inn	Hilton Worldwide Holdings	США	3,182
6	Shangri-La	Shangri-La	Гонконг	2,513
7	Double Tree	Hilton Worldwide Holdings	США	2,058
8	Courtyard	Marriott International	США	1,863
9	Wyndham	Wyndham	США	1,708
10	Ramada	Wyndham	США	1,624

Джерело: [41, 42]

Сучасний світовий готельний ринок практично сформувався в 50-х роках ХХ ст., коли актуальною інновацією було надання права великими компаніями використовувати свої бренди дрібним власникам. Це сприяло впровадженню високих стандартів в обслуговуванні. Нині спостерігається значний рівень конкуренції між відомими торговельними марками, який призводить до їх зростання на 3–5% щорічно. Але частина готелів, які належать до мереж світових готельних лідерів, морально застаріла, тому національній готельній індустрії України, насамперед, доречно орієнтуватися на формування власних готельних торговельних марок та брендів [44].

Основним фактором, який приваблює світові готельні мережі в Україну, залишається низький рівень пропозиції та високий попит на готельні послуги. В Україні налічується 22 готелі, які належать 10 готельним мережам. Задекларували своє бажання працювати на українському ринку китайські компанії Home Inns та +Motel 168. Позначила свою присутність турецька компанія Rexin, яка утримує один готель у Трускавці (табл. 7). Але світові готельні мережі тільки позначають свою присутність на ринку України. В європейських країнах до складу міжнародних готельних ланцюгів належать тисячі закладів розміщення, а в Україні – тільки обмежена кількість готелів. [44].

Таблиця 7 - Готелі України, які входять до міжнародних готельних мереж [44]

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

Для входження міжнародних готельних мереж на вітчизняний готельний ринок варто застосовувати стратегії [47]:

зростання, що передбачає розвиток завдяки збільшенню масштабів діяльності оператора, мобілізацію ресурсів та спеціальну підготовку, розроблення спеціальних планів. Цей процес супроводжується модернізацією бізнес-планів, вимагає доповнення функціональних стратегій, спрямованих на здійснення глибоких змін у компанії. При реалізації цієї стратегії використовуються різні методи консолідації та розширення присутності на зовнішніх ринках (злиття, поглинання, участь у будівництві підприємств готельного господарства, контракт на управління, франчайзинг). Стратегією передбачається суттєвий вплив на зовнішнє середовище, що характеризується зміною кон'юнктури ринку готельних послуг, формує нові конкурентні переваги;

стабільності, що характеризується розвитком за рахунок збереження існуючого стану, нарощуванням рівня концентрації в існуючих просторових рамках, поглибленням спеціалізації. Передбачає нарощування резервів,

ресурси спрямовуються на диверсифікацію видів послуг, що підвищує можливості стабілізації та закріплення на ринку готельних послуг. Ця стратегія орієнтована на оптимізацію прибутку в існуючих географічних масштабах.

Формування вітчизняних готельних мереж розпочалося в 2003 р. з Premier Hotels and Resorts («Прем'єр Готелі»). Ця мережа розвиває три бренди (Premier Palace Hotels, Premier Hotels, Premier Compass Hotels) та налічує 17 готелів категорії «3–5 зірок». Серед українських регіональних готельних мереж – Black Sea Hotels Group («Чорне море») та Royal Hotels and SPA Resorts. Більшість готелів першої готельної мережі знаходиться в Одеському регіоні, другої – у Трускавці. Вітчизняна готельна мережа Reikarts Holes Group представлена в усіх регіонах України та активно розвиває п'ять брендів: Reikartz Collection Hotel, Reikartz, Optima, Vita park, Raziotel. (табл. 8) [44].

Таблиця 8 - Національні готельні мережі України [44].

№	Назва готельної мережі	Назва готелю – члена готельної мережі
1	«7 днів»	«7 днів» (м. Кам'янець-Подільський); «7 днів» (м. Київ); «Днепр» 3* (м. Запоріжжя)
2	Premier Hotels and Resorts	Premier Hotel Abri 4* (м. Дніпро), Premier Hotel Lybid 3* (м. Київ), Premier Hotel Rus 3* (м. Київ), Premier Palace Hotel 5* (м. Київ), Premier Hotel Dnister 4* (м. Львів), Premier Hotel Star 4* (м. Мукачеве), Premier Compass Hotel Odessa 3* (м. Одеса), Premier Geneva Hotel 3* (м. Одеса), Premier Compass Hotel Oleksandriya 3* (м. Олександрія), Premier Hotel Palazzo 4* (м. Полтава), Premier Hotel Pochaiv 4* (м. Почаїв), Premier Compass Hotel Yahodyn 2* (с. Старовойтово, Волинська обл.), Premier Hotel Shafran 4* (м. Суми), Premier Hotel Aurora 4* (м. Харків), Premier Hotel Cosmopolit 4* (м. Харків), Premier Palace Hotel Kharkiv 5* (м. Харків), Premier Compass Hotel Kherson 3* (м. Херсон)
3	Reikarts Holes Group	«Reikarts Парк Готель Івано-Франківськ» (м. Івано-Франківськ), «Optima Вінниця» 3* (м. Вінниця), «Reikarts Житомир» 4* (м. Житомир), «Reikarts Запоріжжя» 3* (м. Запоріжжя), «Reikarts Кам'янець-Подільський» (м. Кам'янець-Подільський), «Reikarts Карпати» 4* (Закарпатська область), «Reikarts Поляна» 4* (Закарпатська область), «Raziotel Київ (вул. Ямська)» 3* (м. Київ), «Raziotel Київ (метро Бориспільська)» (м. Київ), «Raziotel Аташе Київ» (м. Київ), «Raziotel Борисфен» 3* (м. Київ), «VitaPark Борисфен» 3* (м. Київ), «Reikarts Кременчук» 3* (м. Кременчук), «Optima Дельюкс Кривий Ріг» 3* (м. Кривий Ріг), «Raziotel Кривий Ріг» 3* (м. Кривий Ріг), «Raziotel Аврора Кривий Ріг» 3* (м. Кривий Ріг), «Reikarts Кропивницький» 3* (м. Кропивницький), «Reikarts Дворець Львів» 3* (м. Львів), «Reikarts Медіваль Львів» 4* (м. Львів), «Reikarts Маріуполь» 3* (м. Маріуполь), «Reikarts Нікотель Миколаїв» (м. Миколаїв), «Reikarts Континент Миколаїв» (м. Миколаїв), «Reikarts Рівер Миколаїв» 3* (м. Миколаїв), «Reikarts Маренеро Одеса» 3* (м. Одеса), «Hotel Milano by Reikartz Collection» 4* (м. Одеса), «Reikarts Олександрівський Одеса» (м. Одеса), «Reikarts Галерея Полтава» (м. Полтава), «Reikarts Почаїв» 3* (м. Почаїв, Тернопільська обл.), «Optima Рівне» 3* (м. Рівне), «Reikarts Суми» 3* (м. Суми), «Reikarts Харків» 3* (м. Харків), «Optima Херсон» 3* (м. Херсон), «Optima Черкаси» 3* (м. Черкаси), «VitaPark Аквадар» (м. Черкаська обл.), «Reikarts Чернігів» 4* (м. Чернігів)
	Black Sea Hotels Group	«Чорне море» Рішельєвська 4*, «Чорне море» Парк Шевченка 5*, «Чорне море» Пантелеймонівська 1*, «Чорне море» Отрада 4* (м. Одеса), «Чорне море» Бугаз, «Чорне море» Золотий Бугаз 5*, «Чорне море» апартаменти Золотий Бугаз 5*, «Чорне море» Роздільна (Одеська обл.), «Чорне море Київ» 3* (м. Київ)
	Royal Hotels and SPA Resorts	Royal Grand Hotel, Royal Geneva Hotel, Royal Cezar Hotel, Royal Promenad Hotel (м. Трускавець), Royal Congress Hotel, Royal Olympic Hotel, Royal Grand Hotel, Royal City Hotel, Royal Hotel De Paris (м. Київ), Royal Village Resort (Івано-Франківська обл.), Royal Park Hotel (м. Ялта)

Порівняно з європейськими країнами в Україні спостерігається більша диференціація населення за доходами. Така ситуація призводить до об'єднання в одній готельній мережі підприємств різних категорій і спеціалізацій, що охоплює різні верстви населення та сприяє поліпшенню фінансового стану готельних підприємств. Так, готельна мережа Black Sea Hotels Group («Чорне море») об'єднує п'ять міських готелів та чотири – у курортній зоні. Готельна мережа Reikarts Holes Group в своїх брендах об'єднує

різні типи готелів. Бренд готельної мережі Reikartz Collection Hotel задовольняє потреби споживачів на рівні чотирьох-п'яти зірок, бренд Reikartz об'єднує готелі рівня трьох-чотирьох зірок, розташованих у великих містах і привабливих курортах; бренд Optima пропонує відпочинок із різним бюджетом; бренд Vita park спеціалізується на велнескурортах; бренд Raziotel – мережа економ-готелів «3 зірки» для бізнес-аудиторії. Готельна мережа Royal Hotels and SPA Resorts об'єднує чотири курортних готелі в м. Трускавці, які спеціалізуються на санаторно-курортному лікуванні, п'ять міських готелів у м. Києві, один готель на гірськолижному та СПА-курорті Буковель та один готель на морському узбережжі. Бренди мережі Premier Hotels and Resorts пропонують споживачам економне розміщення (Premier Compass Hotels), бізнес-клас серед готелів, які розташовані у центральній частині міст (Premier Hotel), готелі, що мають визначну архітектуру та спрямовані на вибагливого споживача (Premier Palace Hotels). [44].

Проведений аналіз готельних ланцюгів України дає підстави передбачити такі тенденції: появу в Україні світових та національних брендів економкласу (2-3 зірки); подальше домінування національних мереж над міжнародними ланцюгами; вихід національних мереж на світовий рівень; входження на український готельний ринок азійських корпорацій (в основному китайських); подальший нерівномірний територіальний розподіл підприємств, що входять у ланцюги (більша концентрація в західних областях, що диктується військовою ситуацією на сході країни); розширення переліку брендів, які об'єднують національні готельні мережі, що дозволить охопити більші частини ринку готельних послуг.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для вирішення проблем подальшого інноваційного шляху розвитку готельного бізнесу України необхідно розробити стратегію та політику його розвитку, де були б визначені найбільш важливі завдання галузі та необхідний для цього механізм та інструментарій. Інноваційна стратегія розвитку готельного сектору повинна бути спрямована на розробку ефективних шляхів його розвитку шляхом реалізації нововведень з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів і наявних ресурсів. Інноваційна політика держави повинна включати в себе комплекс заходів щодо створення сприятливих умов розвитку індустрії готельного бізнесу і всебічного задоволення потреб туристів, нових конкурентоспроможних продуктів і послуг, впровадження сучасних технологій управління в секторі розміщення.

Впровадження інновацій має відбуватися як на рівні держави, так і на рівні самих отельних підприємств. Подальше інноваційне зростання дозволить підняти конкурентоспроможність України на світовому ринку готельної нерухомості. Однак це можливо у разі нормалізації економічної і політичної ситуації в країні та створення умов для інвестиційної привабливості готельного сегмента [48].

Розвиток туристичного бізнесу має велике значення для піднесення економіки будь-якої держави. Міжнародні готельні мережі на туристичному ринку України відіграють все більш важливу роль, адже вони сприяють підвищенню стандартів обслуговування туристів, розвитку конкурентоспроможності українських готелів і готельних мереж, створюють нові робочі місця, а також є своєрідною «рекламою» туристичних напрямів у державі. У зв'язку із вищезазначеним, можна сказати що дослідження міжнародних готельних мереж є актуальним питанням для України, тому що вони дозволяють розглядати готельний бізнес в країні з точки зору світових вимог та визначають шляхи удосконалення його діяльності. Для України розвиток міжнародних готельних мереж є важливим з метою створення конкуренції на ринку готельних послуг, наближення його до світових стандартів якості та стимулювання внутрішнього туризму [38].

Нині вихід національних готельних операторів на європейський готельний ринок та на міжнародний ринок загалом можна розглядати як двостороннє співробітництво з метою зміцнення розвитку конкурентоспроможної туристичної галузі країни, як генератора економічного зростання і стимулювання економіки, зайнятості та валютних надходжень.

Для виходу на міжнародний ринок, передусім, оператору необхідно визначитися з майбутньою географічною репрезентативністю своїх брендів на світовому ринку готельних послуг. Моніторинг обраного ринку повинен включати такі елементи: цільовий аналіз ринку; аналіз попиту, правової бази, політичних факторів; соціально-економічний аналіз країни; дослідження генезису діяльності конкурентів на обраному ринку.

Оскільки економічне середовище діяльності готелів у кожній країні зумовлене специфікою законодавства, оператору варто врахувати низку факторів, які будуть впливати безпосередньо на інвестиційну привабливість у обраній країні [49] (табл. 9).

Таблиця 9 - Фактори впливу при виході національного оператора на міжнародний ринок

Фактор	Складові факторного впливу
Зовнішні	
Інвестиційна привабливість країни	Динаміка ВВП; динаміка валютного курсу; рівень попиту послуги; динаміка фондових індексів; рівень ставок банківського кредитування; податкове оточення; динаміка та структура закордонних інвестицій в економіку країни
Інвестиційна привабливість галузі	Прибутковість галузі (прибутковість активів, прибутковість власного капіталу підприємств галузі за умови наявного галузевого фінансового левериджу, прибутковість реалізованої продукції); перспективність розвитку галузі (вагомість галузі в економіці країни, забезпеченість перспектив зростання власними фінансовими ресурсами, ступінь державної підтримки розвитку галузі, розвиток науково-технічної та сировинної бази галузі, який вимірюється на основі експертних оцінок); інвестиційні ризики (рівень конкуренції в галузі, рівень інфляційної стійкості продукції галузі, соціальна напруга галузі)
Інвестиційна привабливість регіону	Рівень загальноекономічного розвитку; рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону; демографічна характеристика регіону; рівень розвитку ринкових відносин та комерційної інфраструктури регіону; рівень криміногенних та екологічних ризиків
Внутрішні <i>(при виборі діючого підприємства готельного господарства)</i>	
Спеціалізація	Ринкова ніша; потенціал розширення кола споживачів; частка ринку спеціалізованих закладів
Стан матеріально-технічної бази	Забезпеченість основними фондами; відповідність обсягу та структури матеріально-технічної бази спеціалізації закладу; ступінь зносу основних фондів; ступінь оновлення основних фондів
Кадрове забезпечення	Рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу; відповідність кількості та структури кадрів спеціалізації і розмірам закладу; рівень менеджменту; організаційна структура управління
Маркетингові комунікації	Наявність маркетингової стратегії, цінової політики, рекламної політики, акційної політики, інформаційної політики
Гудвіл	Наявність ліцензій, прав, патентів; імідж; ділова репутація; наявність веб-сайта в мережі інтернет
Фінансово-майновий стан	Рівень прибутковості, платоспроможності, ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості; рівень фінансового та комерційного ризику

Алгоритм виходу національного оператора на міжнародний ринок та його доцільність зображено на рис. 5, згідно з яким першо-черговою задачею для оператора буде моніторинг стану готельного ринку, що й визначить привабливість і доцільність виходу на обраний регіон. При позитивних результатах проводиться аналіз правової та політичної бази, програм розвитку

галузі та регіону, ознайомлення з умовами іноземного інвестування (при наявності). За сприятливих умов розпочинається вивчення потенційного конкурентоспроможного середовища, щоб визначити доцільність функціонування на обраному ринку готельних послуг.

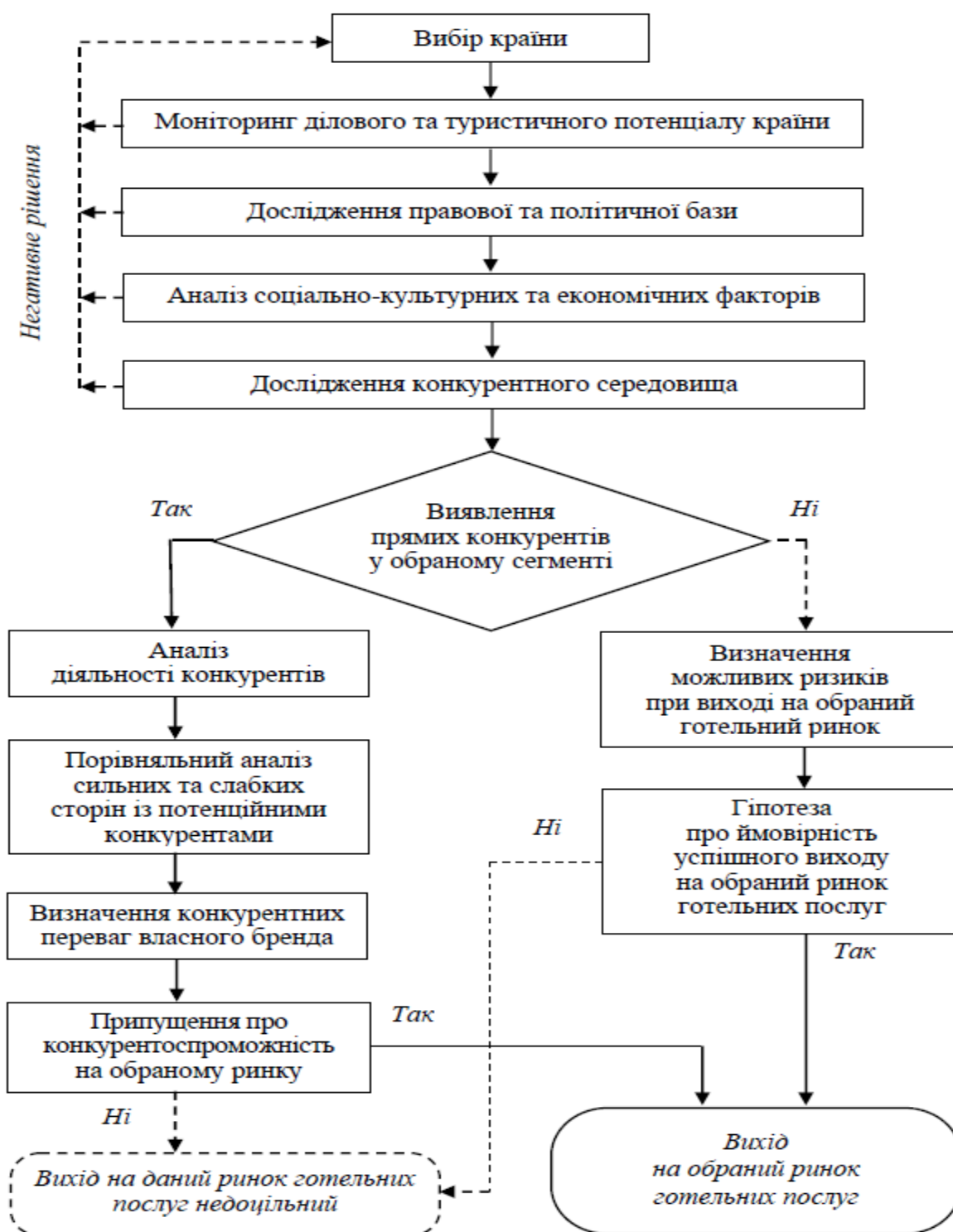


Рисунок 5 – Алгоритм виходу національного оператора на міжнародний ринок [49]

При насиченні готельного ринку у країнах Європи та динамічний розвиток цієї сфери у країнах Азії, національні готельні оператори пропонують більш доступну фінансову схему порівняно з міжнародними готельними операторами, яка відображається у тому, що: відсутня плата за: вступ у мережу, встановлення інформаційних систем, навчання персоналу, впровадження стандартів, проведення аудиту; винагорода оператору розраховується як відсоток від обороту і відсоток від EBITDA; винагорода оператору розраховується залежно від номерного фонду готелю та регіону .

Цей фактор може слугувати позитивним критерієм при виборі українського оператора, оскільки зменшить термін окупності підприємства. Після проведення аналізу та визначення своїх конкурентних переваг виникає необхідність у визначенні форми виходу на ринок [49].

Порівнюючи діяльність міжнародних та національних мереж, виявлено більш лояльні умови входження до національних мереж та доступність споживачу, що призводить до необхідності структурування альтернатив виходу національних готельних мереж на міжнародний ринок (рис. 6).



Рисунок 6 - Альтернативи виходу національних готельних мереж на міжнародний ринок [49]

Для виходу на міжнародні ринки готельних послуг операторам, перш за все, необхідно визначитися з формою управління підприємства готельного господарства, яке буде функціонувати під їх егідою.

Ефективний аналіз можливостей розширення національних готельних мереж на міжнародному ринку можна здійснити за допомогою методу прийняття управлінських рішень «дерево рішень», який є класичним інструментом аналізу за наявності певної кількості альтернатив і передбачає оцінку ефективності кожної окремої з врахуванням подій, які можуть впливати на результат.

Для вирішення завдання щодо виходу на міжнародний ринок готельних послуг національних операторів варто розглянути умовну ситуацію можливості появи оператора *A* на міжнародному ринку з різними формами управління підприємством готельного господарства.

Якщо готельний оператор має намір розширити одну зі своїх мереж за допомогою міжнародного ринку, спочатку йому слід визначитись із формою управління підприємством готельного господарства, що буде функціонувати на закордонному ринку [49].

Доцільно виділити наступні стратегії виходу національних готельних мереж на закордонні ринки:

1. Придбання існуючого готелю чи будівництво нового закордоном. У випадку придбання вже існуючого готелю виникають питання реконструкції та переоснащення будинку готелю і внутрішніх приміщень під стандарти мережі. Тільки при будівництві нового готелю мережеві готельні оператори мають можливість втілити свій проект повною мірою, що забезпечує повну відповідність вимогам та специфіці готельної мережі, до складу якої він буде входити. Однак цей варіант має ряд недоліків, зокрема, виникає потреба в пошуку й одержанні площадки під будівництво, у юридичному забезпеченні прав на земельну ділянку й в одержанні всіх погоджень і дозволів.

2. Оренда готелю закордоном із застосуванням власної торгової марки. У разі застосування цієї форми виходу на закордонні ринки виникають аналогічні проблеми як і у випадку придбання існуючого готелю закордоном, тобто виникає потреба реконструкції, переоснащення будинку готелю і внутрішніх приміщень під стандарти мережі, що спричиняє за собою значні витрати з боку власника мережі.

3. Продаж франшизи на право використання торгової марки, що дозволить власнику мережі «...вийти на нові ринки збуту без суттєвих капіталовкладень, такий метод...дає можливість упровадитися в нові географічні зони, які, вірогідно, у іншому випадку не підходили б для розширення» [50]. При використанні франчайзингової форми виходу на закордонні ринки власник готелю закордоном залишає за собою право управління та ведення господарської діяльності, але здійснює це відповідно до технологічних стандартів готельної мережі.

4. Укладення договору управління з власником готелю закордоном з використанням власної торгової марки. При застосуванні зазначеної форми

виходу на закордонні ринки власник готельної мережі (готельний оператор) відомої торгової марки бере на себе управління об'єктами готельної нерухомості за дорученням її власника на підставі довгострокового договору управління, тобто управляє всіма операціями готелю, надає право готелю використовувати у своїй діяльності власну торгівельну марку, включає до власної системи бронювання тощо.

5. Залучення для управління готелем закордоном незалежного міжнародного оператора. Незалежний оператор, який володіє великим практичним досвідом і ноу-хау в області управління готельною нерухомістю і бере на себе управління готелями також на підставі договору управління, як правило, під тією або іншою торговою маркою. Незалежний оператор працює, як правило, з декількома торговими марками, правовласники яких через його високу професійну репутацію, досвід і наявне ноу-хау в області управління готельною нерухомістю надають йому відповідну довіру [195].

Кожний з перерахованих форм виходу на закордонні ринки має свої переваги та недоліки. Вибір одного із них залежить від досвіду, потреб та можливостей власника готельної нерухомості.

Головними факторами, які привертають в Україну закордонні компанії, які займаються готельним бізнесом, залишаються низький рівень насичення ринку, високий попит на готельні послуги, «...низький рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок відсутності корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг» [51].

Отже, політика інтеграції до міжнародної готельної індустрії є недосконалою і потребує перегляду, з метою оптимізації процесів партнерства і співробітництва. Можливість України брати участь у міжнародному готельному бізнесі, посилення євроінтеграційних процесів у готельній індустрії, створення конкурентоспроможного національного готельного продукту значною мірою залежить від активізації партнерства і співробітництва України з міжнародними організаціями та асоціаціями у сфері міжнародного готельного бізнесу. Ключовими партнерами можуть бути як органи державного управління (Міністерство культури України, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Державна служба туризму і курортів), органи місцевої влади (Управління культури і туризму облдержадміністрацій), асоціації у сфері готельного бізнесу (Асоціація готельних об'єднань та готелів міст України, Асоціація малих готелів та апартаментів України) та національні готельні мережі.

Налагодження співробітництва та партнерства, розбудова співпраці України з міжнародними готельними організаціями і асоціаціями можлива за умов проведення системної політики, яка повинна включати запровадження ефективних заходів щодо забезпечення стійкого розвитку готельного бізнесу, використання географічного та туристичного потенціалу держави на підставі створення ефективних умов для діяльності незалежних готелів, розробки та впровадження конкурентоспроможних стратегій розвитку готельних мереж.

Політика співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу повинна базуватися на наступних принципах:

1) законності – забезпечує дотримання норм національного законодавства та міжнародних договорів України, формування нормативно-правового та інституціонального забезпечення розвитку готельного бізнесу на загальнонаціональному, місцевому та регіональному рівнях, єдності розуміння законів, договорів, конвенцій і декларацій, одноманітного тлумачення нормативно-правових актів, встановлення рівних можливостей для усіх суб'єктів готельного бізнесу України;

2) системності – передбачає системне здійснення заходів щодо співпраці та партнерства суб'єктів готельного бізнесу України, державних органів з міжнародними інституціями у сфері готельного бізнесу, які забезпечують цілісність політики співробітництва;

3) узгодження інтересів – передбачає урахування та гармонізацію інтересів усіх суб'єктів готельного бізнесу України (національних готельних мереж, готельних операторів, незалежних готелів, готельних асоціацій) та міжнародних партнерів;

4) ієрархічності - передбачає конкретний розподіл завдань, повноважень, заходів та відповідальності між органами місцевого самоврядування, органами виконавчої влади, координацію їх дій; делегування відповідальності та компетенції на інший рівень влади, де вирішення завдання є найбільш ефективним і результативним;

5) імплементації - забезпечує трансформацію міжнародно-правових норм, міжнародних договорів, конвенцій, декларацій та стандартів у сфері готельного бізнесу у національні закони та підзаконні акти; створення процедур їхньої ратифікації та впровадження.

Згідно ст. 9 Закону України «Про міжнародні договори України» ратифікації підлягають міжнародні договори України: 1) політичні (про дружбу, взаємну допомогу і співробітництво, нейтралітет); 2) територіальні і такі, що стосуються державних кордонів, розмежування виключної (морської) економічної зони і континентального шельфу України, мирні; 3) що стосуються прав, свобод та обов'язків людини і громадянина; 4) загальноекономічні (про економічне та науково-технічне співробітництво), з загальних фінансових питань; 5) про участь України у міждержавних союзах та інших міждержавних об'єднаннях (організаціях), системах колективної безпеки; 6) про військову допомогу; 7) що стосуються питань передачі історичних та культурних цінностей Українського народу, а також об'єктів права державної власності України; 8) виконання яких зумовлює зміну законів України або прийняття нових законів України; 9) інші міжнародні договори, ратифікація яких передбачена міжнародним договором або законом України [52].

б) контролю – передбачає використання постійної системи контролю за виконанням прийнятих стандартів, зобов'язань, угод, контрактів. Контроль

створює можливості виявити недоліки, перепони, які виникають при досягненні поставлених цілей.

Концептуальні засади співробітництва відображено на рис. 7



Рисунок 7 – Концептуальні засади співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу [53]

Для досягнення мети політики співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу необхідно здійснити наступні заходи:

1) удосконалення нормативно-правової бази у сфері готельного бізнесу та гармонізація її з міжнародними нормами та стандартами, а саме до відповідних Директив ЄС, процедури забезпечення міжнародних стандартів якості готельних послуг, «Міжнародних готельних правил», «Міжнародної

готельної конвенція стосовно укладання контрактів власниками готелів та туристичними агентствами» тощо;

2) проведення міжнародних конференцій та виставкових заходів з залученням спеціалістів з міжнародних готельних асоціацій і організацій, менеджерів міжнародних готельних мереж з метою розширення ділових зв'язків, ознайомлення з прогресивним досвідом ведення міжнародного готельного бізнесу, новітніми технологіями у сфері готельного господарства, приєднання до міжнародних стандартів якості готельного обслуговування;

3) розробка заходів та програм щодо мобільності, стажування та навчання професійних кадрів (державних службовців, працівників готельних підприємств, науковців і викладачів навчальних закладів) з метою перейняття світового досвіду провідних міжнародних готельних мереж, у напрямках організації мережевого бізнесу, навчанні персоналу, підтримки високих стандартів надання послуг, впровадженню стандартів менеджменту якості тощо;

4) організація тренінгів і семінарів в Україні із залученням провідних вітчизняних та закордонних спеціалістів з метою забезпечення сучасного рівня освіти професійних кадрів, доступу до світової практики організації міжнародного готельного бізнесу, та як наслідок підтримка ефективного функціонування та створення оптимальних умов робітників готельної галузі держави;

5) розробка механізму залучення іноземних інвестицій (особливо зі сторони міжнародних готельних операторів) у створення готелів та готельних мереж, економічного та податкового заохочення вітчизняних інвесторів в напрямку створення національних готельних мереж;

б) інформаційна підтримка розвитку готельного бізнесу держави, з метою удосконалення рекламно-інформаційної діяльності в готельній галузі, поліпшення іміджу України на міжнародній арені.

Кінцевими результатами реалізації політики співробітництва України з міжнародними асоціаціями та організаціями у сфері готельного бізнесу є створення і розширення потенційних можливостей суб'єктів готельного бізнесу України, а саме, розробка і проведення програм, які сприяли б формуванню сприятливого клімату для ефективного пристосування міжнародних стандартів, норм і принципів у національні стандарти, закони та підзаконні акти з метою забезпечення високого рівня якості обслуговування та виробництва готельних послуг, гідних умов праці у готелях; формування та реалізація національними готельними мережами стратегії зростання, у тому числі за рахунок експансії міжнародного готельного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЖДЕРЕЛ

1. Горіна Г.О. Міжнародний туризм: навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2020. 148 с.
2. Катькало, В.С., Мукба В.Н. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития. Вестник Санкт-Петербургского университета. 2004. Вып. 4 (№32).
3. Катькало, В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980-90-е годы. Вестник санкт-петербургского университета. 1999. Вып. 2 (№12). С. 21-38.
4. Катькало, В., Шемракова В. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. 384 с.
5. Байлик, С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. Киев: ВИРА-Р, 2001. 208 с.
6. Опанащук, Ю.Я. Развитие гостиничного хозяйства в Украине. Тенденции и перспективы. Гостиничный и ресторанный бизнес. 2004. №3. С. 71
7. Семиколёнова, С.В. Особливості класифікації і групувань готельних підприємств в Україні та інших країнах світу. Наукові записки НАУКМА. 2005. Том 44: Економічні науки. С. 97-101.
8. Рентч М.С. Преимущества брендинга отелей. Гостиничный и ресторанный бизнес. 2008. №3. С. 48-50.
9. Замуруева, Е. Франчайзинг, аутсорсинг, ценообразование в гостиничном бизнесе. Гостиничное дело. 2008. №3. С.19-23.
10. Замуруева, Е. Участие в международных гостиничных цепочках. Гостиничное дело. 2008. №2. С. 37-43.
11. Лунь И. Преимущества и недостатки внедрения гостиничных сетей в Украине. Гостиничный и ресторанный бизнес. 2000. №2. С.38-39.
12. Пандяк, І. Сучасний стан та проблеми розвитку інфраструктури ділового туризму в Україні. Вісник Львів. ун-ту. 2007. Вип. 34. С. 183-188.
13. Ремеслова, О.Л. Готельне господарство як об'єкт дослідження в умовах ринкової економіки. Вісник ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського. Економічні науки. 2009. №3. С.167-175.
14. Хорозова, М. Интеграция в глобальные сети: быть или не быть? Отельный бизнес. 2008. №4. С. 6-13.
15. Мельниченко С. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2014. № 3. С. 5-15.

16. Ремеслова, О.Л. Методичний підхід до визначення корпоративної стратегії підприємства готельного господарства. Торгівля і ринок України. Збірник наукових праць. 2009. №27. 218-226.
17. Филипповский, Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: Финансы и статистика, 2008. 176 с.
18. Білан, М.О. Готельні ланцюгі: стан і перспективи розвитку. Вісник Черкаського університету. 2008. №6. С. 10-11.
19. Смирнова, М. Точка зрення: Россия в сетях. Ведомости, приложение "Недвижимость". 2006. №95 (1622).
20. Усіна А.І., Кононенко Т.П., Полстяна Н.В, Халіна І.В. Сучасні форми організації і роботи у ресторанному та готельному. Комунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. 2007. Вып. 75. С.453-459.
21. Смаль, І. Особливості і проблеми розвитку міжнародного туризму у контексті глобалізаційних процесів. Вісник львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини. 2008. Вип. 24. С. 327-335.
22. Гутник, О. Сучасні форми організації і роботи у готельному бізнесі. Вісник львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини. 2008. Вип. 24. С. 64-70.
23. Талдыкин, А.С. Международный опыт развития гостиничного бизнеса и его значение для России [Текст]: автореф. дис....канд. экон. наук: 08.00.14 / Талдыкин Алексей Сергеевич. М., 2008. 21 с.
24. Іванова, Л. О. Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельному бізнесі. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 5. Т. 4. С. 172-177.
25. Козлова, Т. "Лицо" сетевых отелей. Новости турбизнеса. 2005. №22(48). С.22-23.
26. Гарбера, О.Є. Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії. Економічний часопис - XXI. 2010. № 11-12. С 37-41.
27. Тубелис, Р. Ю. Перспективные методы устойчивого управления гостиничным хозяйством. Препринт. СПб.: СПбГУЭФ, 2002. 76 с.
28. Лапыгин Ю.Н., Лаптева Е.Е. Стратегическое развитие гостиничного комплекса региона. Владимир: ВГПУ, 2003. 162 с.
29. Арифиллин, М.В. Транснациональные гостиничные сети: становление, развитие, современные тенденции. Научный вестник МГИИТ. 2010. №2. С. 7-11.
30. Бунтова Н.В. Перспективи інтеграції України в міжнародний ринок готельних послуг. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2016. Т. 21. Вип. 4 (46). С. 16–19.
31. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. Глобальні та національні проблеми економіки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05.pdf>.

32. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16 (205). С. 224–228.
33. Овчаренко, Л.В. Развитие гостиничного бизнеса: современные мировые тенденции. Мир человека. 2009. Том. 9. №1. С.120-126.
34. Захаров, А. Формулы успешного отеля: мифы о брендах и операторах. Гостиничное дело. 2008. Апрель. С. 12-16.
35. Сокиран М. Способы управления отелем и их выбор. Отельный бизнес. 2009. №1-2. С.12-15.
36. Безуглий І.В., Сіренко К.Ю. Методичні основи розробки типології готельних мереж. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 14-20.
37. Das, V. Globalisation in Hotel Chains. Bulletin de la Société géographique de Liège. 2008. № 50. С.17-26.
38. Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Шаблій С.Є. Міжнародні готельні мережі: сутність, ознаки, перспективи розвитку в Україні. Економіка та управління національним господарством. 2019. №11 ((221)). С.43-51.
39. Лайко М.Ю., Штыхно Д.А. Мировая индустрия гостеприимства. М. : Рос. экон. акад., 2005. 229 с.
40. Бурак Т. В. Контрактне управління: організаційно-правова форма готельних мереж. Бізнес Інформ. 2013. № 2. С. 287-289.
41. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2020. URL: http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/H2007_SpecialReport325.pdf
42. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>
43. Данько Н.І., Новікова В.П. Франчайзинг як ефективна форма управління в готельній індустрії. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2016. Вип. 5. С. 138-141.
44. Пивоваров М.Г., Саблін О.О. Франчайзинг та перспективи його розвитку/ Держава та регіони: серія Економіка та підприємництво. 2006. №2. С. 192–195.
45. Подлепіна П. О. Функціонування готельного господарства України в контексті сучасних тенденцій розвитку економіки. Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку : матер. Міжнар. наук-практич. конф. Черкаси : Брама–Україна, 2012. 640 с.
46. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. Вип. 22. С. 136-141.

47. Мельниченко С., Буряк Т. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2014. № 3. С. 5-15.
48. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. сем. (3 жовтня 2019 р., с. Гута). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 64 с.
49. Мельниченко С., Кудлай Т. Національні готельні мережі на міжнародному ринку. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 2. С. 19-30.
50. Шкромада, В.В. Застосування франчайзингових систем у готельному бізнесі в умовах української економіки. Економіка, Фінанси, Право. 2006. №12. С. 24-27.
51. Захаров, А. Формулы успешного отеля: мифы о брендах и операторах. Гостиничное дело. 2008. Апрель. С. 12-16.
52. Закон України «Про міжнародні договори України». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004. № 50. 540 с.
53. Горіна Г. О. Міжнародні готельні мережі: стратегії розвитку в умовах глобалізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Г. О. Горіна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2011. 20 с.