1.5. Міжнародні готельні мережі: світовий досвід для України

Георгій Довгаль, Наталія Данько

Туризм за останні роки перетворився на потужну галузь світової економіки. Україна ж використовує свої туристичні ресурси лише незначною мірою. Сучасні статистичні дослідження доводять, що туристична індустрія становить 10,9 % світового валового продукту та значну частину ВВП багатьох країн світу [12]. Це цілком справедливо тому, що основною складовою туристичної індустрії є готельне господарство. Витрати на готельні послуги становлять приблизно від 30 до 50 % витрат у кошторисі туристів. Тому ця сфера є дуже важливим елементом туристичної галузі. Важливим чинником розвитку туризму є розвиток сучасних готельних мереж, які стають фактором, що створює структуру економіки багатьох як розвинених держав, так і таких, що розвиваються.

Об'єктом нашого дослідження є розвиток міжнародних готельних мереж, досвід для України та проблеми, які виникають під час розвитку цих мереж.

Ціль – проаналізувати основні напрямки розвитку готельних мереж, сформулювати позитивні та виявити негативні наслідки їх поширення у світовому туристичному просторі, в тому числі й українському.

Проблеми розвитку готельного бізнесу в умовах формування готельних мереж і прискорення розвитку туристичних кластерів, аналізуються як у закордонній, так і вітчизняній літературі. Різні аспекти цих процесів аналізуються в роботах І. Мейтланда, М. Мендельсона, М. Г. Пивоварова, Дж. Стенворта, Ф. Хоя, Л. ван дер Вагената ін.

Дослідженню питань організаційно-правового механізму формування готельних мереж і систем франчайзингу присвячені роботи І. Арбузової, Г. Андрощук, Г. Муніна, С. Нечепуренко, Т. Степанової, В. Татарінова, А. Цират та ін.

Сфера готельного бізнесу в Україні зараз переживає складний період. Протягом 2011–2015 рр. кількість підприємств готельного типу в Україні скоротилась з 3162 до 2478 закладів, або на 22,6 % [2].

На сьогодні загальна кількість колективних засобів розміщування в Україні налічує понад 4,3 тис. закладів, у яких може бути розміщено понад 4,2 млн осіб (рис. 1.35).

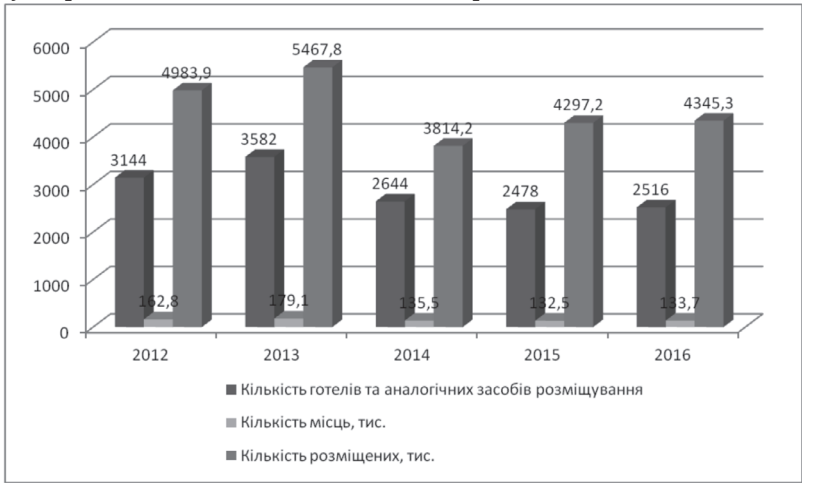

Рис.1.35. Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні. Джерело: [12]

Таким чином, можна стверджувати про наявність у єдиному туристичному комплексі України його невід'ємної частини – комплексу готельних та аналогічних закладів розміщування.

Готельна індустрія формується комплексом закладів розміщування, які забезпечують рекреаційні потреби людини під час її переміщення незалежно від мети та оплачування.

Матеріально-технічну базу структури української готельної галузі утворюють підприємства розміщення, до яких належать готелі, а також спеціалізовані засоби розміщення: кемпінги, будинки відпочинку, санаторії, пансіонати, профілакторії тощо.

Зростання прибутковості готельного бізнесу також призводить до збільшення інвестиційної активності в цій сфері. Відомо, що в Україні відчувається значний брак 4- та 5-зіркових готелів. Наприклад, у 2013 р. готелів класу люкс у Києві було

всього шість з загальною кількістю номерів 1053. Така кількість в два рази менше, ніж потреба столиці України в готелях класу люкс. Таке становище стимулює інвесторів вкладати гроші в будівництво об'єктів готельного бізнесу. Так, в розвиток цього сектору туристичної індустрії в 2013 р. було інвестовано близько 200,0 млн дол., а сукупний розмір інвестицій, за оцінками експертів, які могли бути спрямовані на будівництво нових готельних об'єктів в Україні, повинен був досягнути 1,0 млрд дол. Але, на жаль, економічна криза, що розпочалася у 2014 р., призвела до суттєвого скорочення інвестицій у туристичний сектор в цілому і готельний бізнес зокрема.

Треба констатувати, що проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу України постійно знаходяться під контролем державних установ влади, які намагаються стимулювати розвиток цього бізнесу.

Але переважна кількість українських готелів не відповідає міжнародним стандартам щодо якості обслуговування. Так, деякий час тому приймати іноземних туристів могли тільки 300 готелів. Ситуація почала покращуватися тільки після того, як було введено обов'язкову сертифікацію готельних послуг та послуг харчування, які надають суб'єкти туристичної діяльності.

Разом з тим, існуюча інфраструктура туризму ще не відповідає вимогам міжнародних стандартів. Це і рівень якості обслуговування у більшості готелів, якість питної води у системі водопостачання, яка не відповідає міжнародним санітарним вимогам, що примушує готелі мати спеціальні установки для питної води та льодогенератори. Також у більшості готелів відсутні сучасні засоби зв'язку та комунікацій, конференцзали з відповідною аудіовізуальною технікою та технічними засобами для синхронного перекладу та ін. Подальший розвиток готельного господарства неможливий без сучасного обладнання, новітніх технологій, інноваційних методів управління. Це стосується насамперед інформаційних технологій, надійних систем захисту, ефективних систем управління якістю.

Індустріалізація сфери готельних послуг, а також процеси глобалізації та інтеграції, характерні для світової готельної індустрії на сьогодні, висунули на провідні позиції потужні, відмінні організаційно, технічно та технологічно оснащені готельні мережі, які об'єднують тисячі готелів по всьому світу.

У XXI ст. готельні мережі стали основним елементом економіки більшості країн світу, провідною силою їх розвитку та підвищення ефективності. Так, 90 % усіх готелів в США об'єднані в мережі, в Європі ці показники становлять 40 % [3]. У світі склалося більше 300 готельних мереж, що вийшли за рамки національних кордонів, на частку яких припадає більше 50 % готельних номерів [9]. У зв'язку зі стрімким розвитком міжнародних готельних мереж, їх дедалі більшим впливом на стан готельної індустрії та світової економіки необхідно уточнити поняття «готельна мережа / готельний ланцюг», виділити етапи розвитку цього явища, показати переваги і недоліки міжнародних готельних мереж, виявити притаманні їм характерні особливості, а також простежити найактуальніші тенденції розвитку міжнародних готельних мереж.

Вивчення цієї проблематики сприяє подальшим теоретичним дослідженням, які можуть знайти практичне застосування, в тому числі і під час формування національної готельної мережі. У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі міжнародним готельним мережам приділяється недостатньо уваги.

В українській науковій літературі відсутні комплексні розробки щодо механізмів виникнення та функціонування готельних мереж. Причому в більшості робіт власне готельні мережі виступають не як самостійний об'єкт дослідження, а лише як другорядний елемент у більш загальній сфері – міжнародному туризмі.

Між тим, готельні мережі, які історично виникли та розвивалися протягом багатьох століть як особливий елемент сфери економічної діяльності, на сьогодні навіть отримали міжгалузевий та міжнародний характер, мають певні специфічні риси, які потребують розгляду в якості самостійного предмета наукового дослідження.

На нашу думку, для розуміння сутності і концепції такого явища, як готельні мережі, необхідно, в першу чергу, проаналізувати передумови їх виникнення, виявити етапи формування та розвитку цієї форми організації готельного бізнесу.

Передумовами для створення та розповсюдження готельних мереж були, по-перше, пожвавлення економіки, що дозволило громадянам витрачати більше грошей на подорожі та туризм і спричинило зростання обсягів готельного будівництва,

і, по-друге, розвиток залізничного, автодорожнього та повітряного транспорту, що забезпечило мобільність населення.

Перша міжнародна готельна мережа «*Hilton*» зобов'язана своїм створенням американській авіатранспортній компанії «*PanAmerican*». Звернемо увагу на той факт, що тенденція «приналежності» мережевих готелів авіакомпаніям або партнерства з ними збереглася і донині. «*PanAmerican*» у зв'язку з дефіцитом готелів в пункті призначення літаків компанії в країнах Латинської Америки вирішила заснувати там готелі з таким же рівнем послуг, як і в Північній Америці. Причому більшість готелів мережі будувалася на гроші місцевих підприємців, а компанія «*PanAmerican*» надавала лише консультаційні послуги та послуги з управління. У 1948 р. Конрад Хілтон підписав перший контракт на керування готелем «*CaribeHilton*» у Сан-Хуані (Пуерто-Ріко).

Згодом з'явилася повноцінна готельна мережа, що включає дочірні підприємства, такі як*InterContinentalHotels*, у Венесуелі, Бразилії, Уругваї, Чилі, Колумбії, Мексиці, Курасао, на Кубі та у Домініканській Республіці [11]. Все це передбачало якісно новий щабель у розвитку готельного пропозиції. У країнах, що розвиваються придбали великий попит «фірмові» американські готелі і їхній управлінський досвід.

Для успішного управління готельними об'єктами власник спочатку сам підбирав персонал, визначав цінову політику і стратегію продажів. Згодом основним завданням управління стала стандартизація процесів, що дозволяє тиражувати знайдені ефективні рішення. У підсумку процеси управління і володіння готелями стали розходитися [10]. Тобто відбулася трансформація готельної справи з індустрії малих підприємств, що знаходилися зазвичай в приватному володінні і управлялися на незалежній основі, в сучасну мережеву готельну індустрію. Для цих цілей стали запрошуватися фахівці міжнародної мережі («пряме» управління) або залучається тільки бренд, а управління здійснюється самостійно (купівля франшизи).

В кінці XX в. індустрія мережевих готельних послуг досягла свого розквіту. Лідерами в цій сфері стали США і Європа. У 1970-ті рр. з появою на міжнародних лініях авіаперевезень потужних літаків з'явилися і почали активно поширюватися в Північній Америці за її межами *DaysInn*, *Super 8 Motels* і *ComfortInns*, *FourSeasons*, *CanadianPacific*, *Marriott*, *Hyatt*, *Sheraton*, *RadissonRamada* і інші мережні структури. До 1974 р. *HiltonInternational* (зараз власність британської *LadbrokeGroupPlc*) управляла 61 готелем у 31 країні за межами Сполучених штатів [12].

Безумовно, масовий розвиток міжнародні мережеві компанії придбали тільки з посиленням процесів глобалізації світової економіки. Фактично за останні 20–25 років відбулося проникнення і розширення присутності міжнародних готельних мереж в різних країнах світу.

У сучасний період першість у рейтингу найбільших готельних мереж у світі зберігає за собою *InterContinental*. Британська компанія, до складу якої входять готелі *HolidayInn*, *CrownePlaze* і *InterContinental*, може запропонувати 647 161 номер по всьому світі – більше, ніж будь-яка інша мережа. На другому місці в списку грандів – *WyndhamHotels*, яка включає в себе 612 735 номерів з щорічним приростом номерів 1,3–2,5 %. *Hilton* займає третю сходинку з 605 938 номерами.

Такими, що розвиваються швидше за інших є *Starwood* та *7DaysGroupHolding*. Темпи зростання їх номерного фонду в останні роки сягають 60–70 % за рік [12].

Сучасні інтеграційні процеси в сфері світової готельної індустрії викликані об'єктивними причинами. По-перше, невід'ємною умовою ефективної і рентабельної роботи будь-якого об'єкта готельних послуг є забезпечення його стабільного завантаження.

У зв'язку з цим кожна готельна мережа має власну систему бронювання, орієнтовану на першочергову завантаженість готелів, що входять у мережу. Важливо також підкреслити, що система готельного бронювання сама схильна до інтеграційних процесів (системи готельного бронювання, що належать великим авіакомпаніям, а також системи бронювання номерного фонду готелів, належать незалежним консорціумам).

Однак слід мати на увазі, що в практиці функціонування зарубіжних готельних мереж розвиток IT-технологій в галузі послуг розміщення туристів спочатку призвів до зниження прибутків готелів та зменшення заробітних плат персоналу. Тому під час управління готельними мережами слід знаходити нові види послуг, які спроможні компенсувати зниження прибутків.

Цілком природно, що в більшості випадків включення в систему електронного бронювання незалежні готелі не можуть собі дозволити. Крім цього, формування якісної готель-

ної послуги, що є запорукою успішної діяльності готельного підприємства, залежить від безлічі факторів, таких як оформлення інтер'єру, якість обладнання, рівень кваліфікації персоналу, забезпечення безпеки проживаючих і їх майна та ін.

Тому світові готельні мережі мають власні нормативи та стандарти оснащення приміщень, а також технологію і стандарти обслуговування. Для забезпечення відповідності прийнятим нормативам і стандартам готелі змушені вдаватися до створення великих централізованих спеціалізованих підприємств, що забезпечують постачання готелів, виробництво і ремонт обладнання та меблів. Затрачати значні суми грошей на ці цілі можуть тільки великі готельні мережі.

Орієнтація готелів на підвищення рівня завантаження, пошук нових клієнтів та збереження наявних зумовлює необхідність регулярного системного дослідження, моніторингу та аналізу кон'юнктури ринку готельних послуг, клієнтури, готелів-конкурентів, проведення активної рекламної і збутової політики, що вимагає використання значних фінансових, інформаційних та людських ресурсів.

І, нарешті, нагальна потреба в удосконаленні професіоналізму та підвищенні кваліфікації кадрів готелів, вплив на якість обслуговування яких неприпустимо недооцінювати, припускає наявність власної системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а значить – черговий суттєвої статті витрат. У цілому основні переваги готельних мереж, що забезпечують стрімкий розвиток і успіх мережевих компаній в готельному бізнесі, зводяться до наступних:

– економія від масштабу. Створення готельних мереж дає можливість подальшого розвитку таким чином, що собівартість кожної наступної одиниці послуги порівняно з попередньою зменшується. Це є базою для виникнення синергетичного ефекту;

- бренд, який легко впізнається та сприймається споживачами готельних послуг як гарантія якості, дозволяє уникнути високих витрат на розвиток і просування нової мережевої марки, без особливих зусиль залучити і зберегти клієнта;

- стандартизація продукту, уніфікація систем управління та підготовки кадрів збільшує набір додаткових послуг, забезпечує кращу заповнюваність і підвищує ефективність і рентабельність учасників мережі;

- низькі витрати порівняно з незалежними готелями на закуповувані витратні матеріали, інженерне обслуговування, декоратори, рекламу і маркетинг готельних послуг, що обумовлені масштабом закупівель, а отже, економією в ціні, а також розподілом витрат на всі готелі мережі;

- єдина система бронювання. Незважаючи на незаперечні переваги функціонування мережевого готельного бізнесу, незалежні готелі, які, як і раніше, становлять значний сегмент світового ринку готельних послуг, виграють за рахунок використання специфічних особливостей свого місця розташування, можливості вільно привносити елемент унікальності в сервіс, інтер'єр та управління.

Готелі, що входять у міжнародні готельні мережі, обмежені в цьому, оскільки прагнення до повторення позитивного досвіду та іміджу у всіх готелях мережі, тиражування апробованих методів роботи, стандартизація готельного продукту, з одного боку, спрощують процес підготовки персоналу, контроль за якістю послуг та управління готелем в цілому, а також дозволяють задовольняти запити широкого кола споживачів, але з іншого – неминуче спричиняють «усереднення» готельного продукту. До того ж, через складність структури мережевої компанії виникають труднощі з ефективним контролем, що виражається у втраті гнучкості управління, неоперативності прийняття рішень.

У світлі цього дослідження важливо підкреслити характерні особливості (ознаки) готельної мережі:

- формальні елементи, що забезпечують позитивне сприйняття мережі: торгова марка (бренд), єдність стилю (архітектура й інтер'єр), позначень і зовнішньої інформації, схожість у територіальному розташуванні;

- єдина структура об'єднаних у мережі готелів;

- однаковий рівень обслуговування та комфорту;

- єдина стратегія функціонування: стандартизація обслуговування, маркетингу, продажів;

- єдине управління: адміністрація мережі або професійна управляюча компанія за контрактом або за договором франчайзингу.

Розглянемо більш ретельно форми управління в готельних мережах. Як і під час зародження мережевої форми організації готельного бізнесу, так і зараз багато власників готелів, особливо в

європейських країнах, як і раніше, вибирають незалежність, використовуючи виключно власні ресурси. Економічна ефективність такого роду управління обумовлюється лише притаманними готелям історичними традиціями, а також створенням постійного кола обраних клієнтів. Очевидними проблемами таких мереж є сезонний характер наповнюваності готелів та їх обмежена популярність. Однак переважаючою тенденцією в розвитку готельного бізнесу стає взаємодія різних готелів між собою.

Така взаємодія може приймати різні форми – управління за контрактом або за договором франшизи. Керуюча компанія являє собою самостійну юридичну особу, пов'язану з керованими нею об'єктами договорами та здійснює загальне керівництво та контроль за дотриманням єдиних стандартів.

У рамках франчайзингових відносин франчайзер, правовласник торгової марки (бренду), системи бронювання, ноу-хау надає франчайзі право їх використання за періодичні відрахування, які обчислюються, як правило, у процентному вираженні від валового доходу. При цьому франчайзер не втручається в оперативне управління готелем, а лише контролює дотримання стандартів системи.

Поряд із договором франшизи широке розповсюдження отримав контракт на управління *(management contract).* Об'єднання готелів відбувається шляхом укладення контракту на управління між власником організації та компанією, головним напрямком діяльності якої є професійне управління готелями на цьому сегменті ринку. Компанія, що вступає в управління за контрактом, не одержує ніяких прав на майно організації. За контрактом компанія зазвичай має обмежену фінансову відповідальність і у всіх випадках отримує дохід, який залежить від величини прибутку готелю.

На сучасному етапі розвитку сформувались наступні тенденції міжнародного ринку готельних послуг.

Однією з таких тенденцій останнім часом стала активізація діяльності зарубіжних готельних мереж на регіональних ринках. Останні досягають такої точки розвитку, коли стають цікавими для міжнародних компаній. Незважаючи на те, що стратегічні переваги мають мережеві форми організації готельного бізнесу щодо готелів класу 4–5 зірок, під час виходу на регіональний ринок орієнтація робиться переважно на найбільш затребувані економічні тризіркові готелю.

Незважаючи на те, що більшість міжнародних готельних мереж зараз обережні і воліють не виступати власниками готелів, які входять до мережі, а, уникаючи витрати власних коштів, надають готелям мережеві імена, керують ними і здійснюють контроль за якістю наданих послуг на підставі договірних угод (франшизи, контракту на управління).

Варто визнати, що такого роду побоювання зовсім не безпідставні і мають об'єктивні причини: високі ризики ведення бізнесу, зокрема висока вартість земельних ділянок і складність доступу до них, непрозорість ринку в цілому, нестабільність політичної та економічної обстановки, а також відсутність методів адаптації застосовуваних маркетингових моделей готельних послуг до «національних» особливостей нових регіонів.

У сучасних умовах ведення бізнесу чітко проявляється тенденція зацікавленості девелоперів (промислових і сировинних холдингів) у рівноправному партнерстві з міжнародними готельними мережами. Такий інтерес до готельного напрямку, в першу чергу, викликаний відносною насиченістю інших сегментів комерційної нерухомості, торговельних і бізнес-центрів за явного дефіциту якісних готельних послуг. Відкриття «багатозіркових» готелів не тільки позитивно позначається на статусі девелопера, але і дозволяє заявити про те, що раніше не застосовувалося у стандартах обслуговування.

Ще одна тенденція у розвитку готельних мереж пов'язана з наданням міжнародними мережами позитивного впливу на економіку країни в цілому за допомогою ініціювання та лобіювання «правильних» економічних реформ. Адже доходи готелів більшою мірою залежать від таких факторів, як розвинута інфраструктура і відсутність бар'єрів для інвестиційних вкладень.

Так, на думку Е. Райнерта, розвиток інфраструктурного забезпечення розвитку галузей зі зростаючою віддачею від масштабів виробництва є головною умовою для побудови багатої держави.

Міжнародні готельні мережі на сучасному етапі розвитку від національних капіталів перейшли до політики співробітництва, реалізації спільних програм. Ця тенденція знаходить прояв в утворенні глобальних спілок корпорацій.

Виявляється деяке протиріччя в процесі зростання значущості готельних мереж в управлінні світовим готельним господарством: з одного боку, укрупнюються і розширюються

міжнародні готельні мережі, з іншого – створюються національні готельні ланцюжки, що успішно конкурують із інтернаціональними монополіями.

Це можна пояснити тим, що готельна мережа є взаємопов'язаною системою аналогічних готельних об'єктів, централізовано керованих під одним брендом, що використовують єдині стратегічні дії (стандарти якості, обслуговування, постачання, концепція просування продукту) на основі загальної системи інформаційної взаємодії (системи бронювання та глобальні дистрибутивні системи). Цілком зрозуміло, що готельні мережі слід відрізняти від дефініцій «корпорація», «консорціум», «транснаціональна компанія», «асоціація» тощо.

Мережеві форми організації готельного бізнесу поступово займають провідне місце серед різних форм господарюючих систем. Варто відзначити, що сучасні міжнародні готельні мережі як один із найприбутковіших елементів індустрії туризму та гостинності знаходяться в пошуку оптимальних варіантів ефективного розвитку.

В останні роки розвиток готельних мереж в Україні тісно пов'язаний зі створенням туристичних кластерів, які є одним із найбільш ефективних напрямів розвитку готельного бізнесу.

Треба зазначити, що подальший розвиток економіки України та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку повинен визначатися не природними ресурсами та дешевою робочою силою, а розвитком сучасних галузей зі зростаючою віддачею і глобальною економією, тобто такими галузями, в яких зростання виробництва товарів (послуг) приводить до зменшення фіксованих витрат.

Повною мірою до таких галузей можна віднести готелі та їх мережі, які, крім цього, спроможні надати істотний мультиплікативний поштовх для розвитку галузей, що мають супутній характер.

Сьогодні галузі індустрії гостинності, серед яких треба окремо виділити такі, що забезпечують розміщення туристів і прирівняних до них інших категорій користувачів послугами готелів, поступово набувають статусу галузей національного порятунку та є одними з найефективніших і найперспективніших галузей народного господарства. Досвід таких розвинених країн із ринковою економікою, як Німеччина, Велика Британія, Франція, Іспанія, Греція та інших, підтверджує такий висновок.

Згідно з дослідженнями *WTTC* такий статус індустрії гостинності збережеться і надалі. Так, за даними *WTTC*, прямі доходи від туризму у 2016 р. склали більше 2200,0 млрд дол. США, що складає близько 3,1 % від світового ВВП та майже в чотири рази перевищує цей показник 2000 р., а прогноз до 2023 р. дає цифру до 3249,2 млрд дол. США (3,1 % від ВВП) [12].

Для України, яка стоїть на шляху формування ринкової економіки, розвиток індустрії гостинності та її складових сьогодні є важливим чинником як внутрішньої стабілізації соціально-економічної становища у державі, так і її зовнішньоекономічній діяльності. Так, на сьогодні близько 15 % робочої сили в Україні зайнято в галузях індустрії гостинності [12; 13].

На наш погляд, значущість розвитку готельнихмереж для України визначається такими чинниками:

- наявність значного різноманітного туристичного потенціалу;
- тісний зв'язок готельних мереж із багатьма іншими галузями економіки, що дає можливість отримати мультиплікативний ефект;
- приближення до європейських та світових стандартів якості товарів та послуг і покращення комфортності життя для значних верств населення;
- збільшення валютних надходжень до країни, поповнення державного та місцевих бюджетів коштами, необхідними для подальшого розвитку народного господарства.

Зрозуміло, що виведення України до низки передових туристичних держав світу є завданням комплексним і вимагає системних зусиль від усіх гілок влади. Для цього необхідно вирішити певні законодавчі проблеми, узгодити роботу усіх суб'єктів туристичного ринку та через системне фінансування, політичну та ідеологічну підтримку забезпечити сталий розвиток туризму. Здійснення повною мірою вищезгаданих заходів не тільки допоможе розвитку готельної галузі, але й сприятиме зміцненню економіки всієї країни, а значить, і підвищенню добробуту українців.

В умовах фінансової кризи, яка сьогодні має значне поширення, будівництво нових готелів та створення готельних мереж відповідного до наявного рівня соціально-економічного розвитку країни стану, являє собою менш ризиковану з економічної точки зору сферу інвестиційних інтересів держави і

являє собою реальне джерело зростання ВВП та надходжень до бюджету. Розвиток галузі готельних послуг в Україні дозволить створити тисячі робочих місць, що має особливе значення з огляду на наслідки економічної кризи.

Наразі в Україні туристична діяльність перебуває у стадії реформування та розвитку. Наявні туристичні ресурси використовуються неповністю, проте динаміка туристичного ринку України свідчить про наявність достатньо стабільного розподілу прибутків від внутрішнього та іноземного туризму: витрати внутрішніх туристів створюють 52,3 % прямих доходів від подорожей та туризму України, а іноземні – 47,7 %. За оцінками *WTTC,* внутрішні витрати на послуги індустрії туризму складатимуть 87,9 млрд грн у 2023 р., що порівняно з сучасним періодом є значним зростанням [12].

У сучасних умовах інвестиції виступають важливим джерелом розвитку туризму. Загальні інвестиції в сферу туризму у світових масштабах становлять 802,3 млрд дол. США щорічно, з яких третина – державні.

В Україні останнім часом спостерігається поступове збільшення уваги до розвитку інвестицій у готельний бізнес, але їх обсяги залишаються недостатніми для ефективної і повноцінної діяльності галузі. Так, на будівництво, реконструкцію та технічне переоснащення готелів за 2014–2016 рр. було інвестовано 723 млн грн, 611 млн грн та 1113 млн грн відповідно. При цьому основна частина (близько 80 %) інвестицій припадає на технічне переоснащення і реконструкцію і тільки 20 % на нове будівництво. Тим часом, для того щоб досягти світових показників, туристична галузь України потребує близько 80–85 млрд грн інвестицій щорічно, що з огляду на сучасний стан економіки України є недосяжною мрією.

Необхідно зауважити, що інвестиційні кошти вкладаються лише в найперспективніші та найбільш рентабельні об'єкти та регіони: інші регіони знаходяться у стані «інвестиційного голоду» і є недостатньо привабливими для інвесторів.

Для сталого розвитку сектору галузей із зростаючою віддачею потребує вдосконалення механізм бюджетного фінансування сфери вітчизняних готельних мереж. На вдосконалення та поповнення матеріальної бази туристичної галузі в Україні за останній період з державного бюджету направлено близько 2,0 млрд грн. Однак фінансування будівництва

та реконструкції саме готельного господарства на 58 % здійснюється виключно за рахунок власних коштів підприємств, 29,5 % – вітчизняними та іноземними інвесторами і тільки 2,5 % – за рахунок державного бюджету. За умови недостатньої фінансової стабільності туристичних та санаторно-курортних підприємств такий розподіл інвестиційних витрат, на наш погляд, є стримуючим фактором розвитку готельної індустрії України в цілому і національних готельних мереж зокрема.

Як свідчить статистика, Україна має звернути увагу на роз-

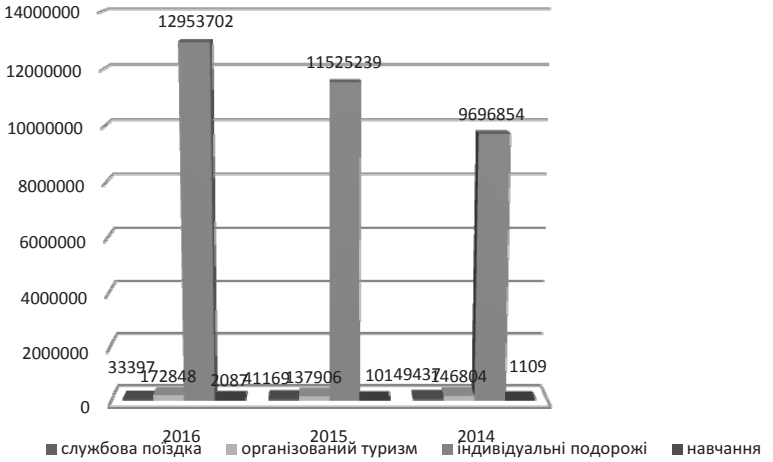

Рис. 1.36. Динаміка в'їзного туристичного потоку за метою відвідування за 2014–2016 рр.(осіб). Джерело:[12]

виток організованого туризму, який є одним із найбільших джерел зростання попиту на послуги готельних мереж. Таким чином, інвестування в готельний бізнес є перспективним та має досить високу ефективність.

Але, безперечно, існує низка проблем розвитку готельної галузі, серед яких порівняно низький рівень залучення інвестицій займає перше місце.

Для порівняння у Китаї, що є однією з країн-лідерів за темпами розвитку індустрії гостинності, обсяг інвестиції у туристичну галузь взагалі склав 105 млрд дол. США (2,9 % від загального обсягу інвестицій у 2015 р.), а в Україні інвестиції у цю галузь складають лише близько 700 млн дол. США (2,2 % від загального обсягу інвестицій). Такий обсяг, звісно, не є до-

статнім для сталого розвитку та виведення туристичної галузі України на рівень світових стандартів обслуговування.

Треба шукати шляхи залучення інвестицій, у тому числі і іноземних, підвищення інвестиційної привабливості готельного комплексу України в цілому.

Зараз в Україні налічують 16 готельних мереж. До них входять такі, як *Reikartz Hotel Group, Radisson Blu Hotels&Resorts, Рено, Swissotel Hotels & Resorts, Ramada Worldwide* та ін. (рис. 1.37).

Дані, що представлені на рис. 1.36, свідчать про значний

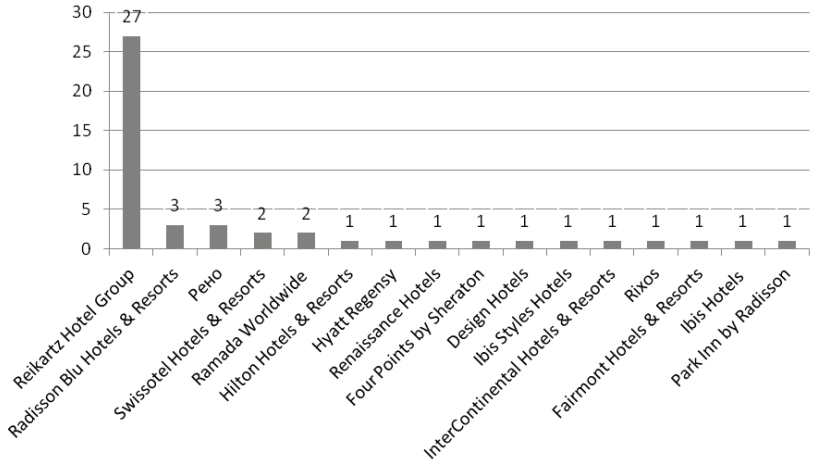

Рис. 1.37. Кількість готельних мереж та готелів, що до них входять в Україні за станом на 2016 р. (од.)

потенціал розвитку готельних мереж в Україні. Скоріше можна сказати, що більшість європейських та світових готельних мереж лише акцентують своє перебування на українському ринку, ніж динамічно розвиваються.

Отже, підвищення інвестиційної привабливості галузі, що конче необхідно для української індустрії гостинності, може бути досягнуто в результаті впровадження кластерної моделі об'єднань підприємств одного (чи таких, що доповнюють один одного) типу.

Теоретичний фундамент кластерної теорії було сформульовано А. Маршаллом відносно промислового виробництва ще наприкінці XIX ст. Але більш докладно теорія галузевих кластерів та їх роль у підвищенні регіональної конкурентоспроможності викладена у працях М. Портера [9; 10], чиї праці стали методологічною основою кластеризації і в туристичній сфері.

Портер сформулював визначення кластера, яке стало найбільш поширеним: «Кластер – це географічна концентрація взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників та постачальників послуг, фірм із суміжних галузей та пов'язаних з ними закладів (наприклад, університетів, агентств зі стандартів, торговельних асоціацій) у конкретній області, які конкурують, але й співпрацюють між собою» [10]. Об'єктивні передумови були зведені М. Портером у *Diamondmodel*.

Поряд з традиційними факторами – конкурентним середовищем, умовами попиту та наявності підтримуючих факторів – на конкретній території повинні бути створені, а не успадковані, такі фактори, як кваліфіковані кадри, інфраструктура та капітал. Створення цих спеціалізованих факторів потребує довгострокових та сталих інвестицій та інновацій, які складно повторити, що й створює для кластера конкурентну перевагу.

Проблеми створення туристичних кластерів висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних вчених С. Нордін, О. Кузміна, Д. В. Проскури, С. Соколенко, І. Шимакової. В цих дослідженнях розглянуті питання розвитку внутрішніх та зовнішніх функціональних структур кластерів, етапи їх створення, а також проаналізовано найбільш успішні практики функціонування туристичних кластерів.

Відповідно до М. Портера кластери виникають тільки там, де зосереджуються та досягають певного критичного обсягу всі необхідні фактори, ресурси та компетенції, що дозволяє набути ключову роль у певній економічній сфері з вирішальною та сталою конкурентною перевагою над іншими регіонами за рахунок більш високої продуктивності, розвитку інновацій та нових видів бізнесу.

Практика функціонування кластерів довела, що розповсюдження кластерної концепції можливо на будь-якій території та у сфері економічної діяльності, в тому числі в індустрії гостинності та готельних мереж, що органічно входять до неї.

Досягнення успіху базується на великій кількості переваг, які набувають розрізнено діючі організації, що об'єднуються у кластер. До переваг, що сприяють зростанню конкурентоспроможності готельних об'єднань, що створюють кластер, можна віднести: підвищення продуктивності та дохідності компаній, що

працюють в спільній економіко-географічній зоні; спрямування своєї діяльності на високотехнологічні інноваційні проекти, досягнення більш суттєвого економічного зростання, ніж у конкурентів; стимулювання створення нових організацій, які в майбутньому стають учасниками цих же кластерів, підсилюючи їх.

Спеціалізація та кооперація, які завжди мають місце у кластерах, забезпечують розділення ринку на сегменти та взаємовигідну спеціалізацію підприємницької діяльності, що зменшує транспортні витрати, забезпечує раціональний розподіл праці, обмін знаннями, технологіями, кваліфікованою робочою силою.

Досвід існуючих кластерів доводить, що кластерні об'єднання в індустрії гостинності завжди прагнуть до вдосконалення своїх засобів виробництва, забезпечення високих стандартів якості, впровадження нових технологій. Ця форма сприяє залученню капіталу та кредитів на вигідних умовах від фінансових закладів, які конкурують на ринку обслуговування перспективних галузей. Створення на базі об'єднань організацій у кластери за участю готельних мереж відкриває більш реальні можливості отримати інвестиції для всіх організацій-учасників. Значні переваги учасникам кластера надає кооперація в збутовій політиці, зниження витрат на маркетингові дослідження, рекламу, страхування, впровадження сертифікатів якості тощо.

Інноваційні кластери формуються на рівні регіону, де є висока концентрація взаємопов'язаних галузей. Тільки таким шляхом можливо одержати ефект синергії галузей зі зростаючою віддачею від масштабу. Перевагами кластерного підходу на регіональному рівні є можливість одержати додаткові конкурентні переваги за рахунок внутрішньої спеціалізації та стандартизації, що також належить до ефекту економії від масштабу, а також мінімізувати витрати на впровадження інновацій.

Зацікавленість інвесторів у кластеровій формі інвестування відбувається лише після створення мережі – у тому числі і готельною – та компетенцій навколо ініціаторів розвитку інноваційного кластера.

Отже, розвиток міжнародних готельних мереж та їх вітчизняних аналогів доводить, що для побудування сильної національної туристичної індустрії, органічною частиною якої є готельні мережі, необхідно забезпечити такий її розвиток, що дозволить досягти ефекту синергії від економії від масштабу та розвитку галузей індустрії гостинності зі зростаючою віддачею. Це можливо тільки за умови розвитку інфраструктури та впровадження інноваційних продуктів.

Література

1. Александрова А. Ю. Международный туризм : учеб. пособие / А. Ю. Александрова. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 470 с.
2. Кузьмін О. Кластери як чинник інноваційного розвитку підприємств і територіальних утворень / О. Кузьмін, В. Жежуха // Економіст. – 2010. – № 2. – С. 14–23.
3. Лук'янова Л. Г. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посібник / Л. Г. Лук'янова, І. М. Мінич, Т. Т. Дорошенко ; за ред. В. К. Федорченка. – К. : Вища школа, 2001. – 258 с.
4. Соколенко С. Проблеми і перспективи посилення конкурентоспроможності економіки України на основі кластерів / С. Соколенко // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 31–35.
5. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія / кол. авт. ; за ред. А. Ю. Парфіненка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. – 280 с.
6. Шимакова В. Є. Роль кластеризації в розвитку туристичного бізнесу в регіонах / В. Є. Шимакова // Культура народов Причерноморья: научный журнал. – 2008. – № 137. – С. 62–66.
7. Gumilar V. Methodology for R&D driven cluster development in construction sector / V. Gumilar. – ASM (Poland), 2010. – 121 p.
8. Danko N. I. Creation of the tourist cluster as a way of increase of investment attractiveness of a region / N. I. Danko, G. V. Dovhal // Проблеми економіки = TheProblems of Economy. – 2013. – № 4. – С. 212–218.
9. Nordin Sara. Tourism Clustering & Innovation – Paths of Economic grows and development / Sara Nordin // ETOUR (European Tourism Research Institute Mid-Sweden University) SE-831 25. – Ostersund, Sweden, 2010. – 90 p.
10. Porter M. E. Location, Competition, andEconomicDevelopment: LocalClustersin a GlobalEconomy / M. E. Porter // EconomicDevelopmentQuarterly. – 2000. – № 14 (1). – P. 98–118.
11. Офіційний сайт Всесвітньої організації подорожей та туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.wttc.org
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua
13. United Nations Creative Economy report 2013 Special Edition України [Electronic resource]. – Way of access : http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/creativity/creative-economy-report-2013-special-edition/
14. Ведущий сайт об отелях [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.tophotels.ru