

13. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е.С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html>
14. Шуванов В. И. Социальная психология управления / В. И. Шуванов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 463 с.

**M.G. Boyko**

**PRIORITIES IMPROVING THE MANAGEMENT TOURISM ENTERPRISES**

*The theoretical position regarding the features of management of tourist companies. The urgency of change management stereotyping tourism enterprises to improve management efficiency. Formed program, structural and logical sequence of analytic research procedures stereotypes management. The appropriateness of reframing stereotypes to form an active and innovative management model*

УДК 338.46:334.726(045)

**В.М. Мацука, О.О. Герашенко**

**РОЗВИТОК ФОРМ УПРАВЛІННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ ТНК**

*У статті проаналізовано основні форми управління, розглянуто структуру власності готельних мереж, визначено тенденції розвитку готельних ТНК на світовому ринку.*

*Ключові слова: готельне господарство, транснаціоналізація, готельна мережа, регіоналізація, франчайзинг, управління за контрактом.*

**Актуальність дослідження.** Об'єднання готелів в єдину готельну мережу зі створенням мережевого готельного бренду є сьогодні найбільш розповсюдженою в світовій практиці формою управління готельними підприємствами, що в умовах жорсткої конкуренції є адекватною відповіддю на виклики мінливого середовища. Глобалізація готельного господарства, обумовила появу в цій галузі таких інтегрованих структур як готельні ТНК. Діяльність транснаціональних компаній в готельному господарстві носить глобальний характер, основою їх функціонування є концентрація виробництва і централізація капіталу. Одним з основних показників глобальної орієнтації міжнародних готельних мереж є їх територіальний діапазон. У зв'язку з цим вивчення специфіки діяльності готельних мереж, а також тенденції їх розвитку є актуальним.

**Основні результати дослідження.** В даний час в готельному господарстві світу відбувається структурна перебудова сектору, змінюються форми організації та управління виробництвом. Готельне господарство із індустрії малих підприємств, що перебували практично у приватному володінні і здійснювали управління на незалежній основі, трансформувалося у сучасну індустрію з різноманітними способами володіння і керування. До найбільш розповсюджених у міжнародній практиці форм управління підприємствами гостинності відносяться: управління за контрактом; управління через договір франчайзингу; оренда.

Під контрактом на управління розуміється письмова угода, що укладається між власником підприємства і менеджером або компанією, що спеціалізується в управлінні відповідними типами підприємств[4,с.205].

Міжнародна дослідницька компанія MKG Hospitality склала рейтинг готельних

мереж, що здійснюють управління за контрактом, згідно з яким світове лідерство за кількістю номерів утримує Marriotinternational, опереджаючи ING майже у 2 рази.[10].

*Таблиця 1*

**Найбільші компанії, що здійснюють управління мережею на 1.01.2013 р.**

№	Готельна мережа	Кіл-ть кімнат, що управляються компанією	Кіл-ть готелів, що управляються компанією
1	Marriot international	265545	1005
2	ING	154764	639
3	Starwood hotels& resorts	153791	463
4	Hilton worldwide	153110	569
5	Accor	108209	576

Франчайзинг (franchise - привілей, пільга, звільнення від податку, внеску)- це форма співпраці між компаніями, в яких одна компанія, франчайзер, надає іншій компанії, франчайзі, право на комерціалізацію окремих видів продукції і послуг в обмін на певну фінансову компенсацію[14,с.124]. Згідно з рейтингом дослідницької компанії MKG Hospitalityсвітове лідерство за кількістю номерів утримує Wyndhamworldwide[10]. При цьому слід зазначити, що франчайзингова система використовується частіше ніж управління за контрактом в готельних мережах.

*Таблиця 2*

**Найбільші компанії, що співпрацюють на умовах франчайзингу на 1.01.2013 р.**

№	Готельна мережа	Кіл-ть кімнат, що працюють на умовах франчайзингу	Кіл-ть готелів, що працюють на умовах франчайзингу
1	Wyndham worldwide	588893	7177
2	Choice hotels	487410	6142
3	ING	483379	3789
4	Hilton worldwide	404866	3135
5	Best Western	308477	2391

Міжнародна готельна індустрія є хорошим прикладом того, як варіюються методи інтернаціоналізації в залежності від обставин. Історично склалося, що готельні мережі сприяли франчайзингу як способу розширення, як на національному так і на міжнародному рівнях. Готельні мережі в значній мірі дотримуються франчайзингу в більш зрілих ринках, у той час як вони мають сильну перевагу в управлінні за контрактом (і право власності, тобто ПП) на ринках, що розвиваються. Вони також демонструють перевагу в контрактах на управління, коли справа доходить до розкоші і висококласних готелів. Вісім з 10 найбільших готельних груп використовують контракти на управління. Серед 10 кращих готельних мереж Hyatt максимально використовує цей режим (53% номерів), на Marriot припадає найбільша кількість продажів, пов'язаних з управлінням контрактами (\$ 8,9 млрд). В результаті частка контрактів на управління 10 кращих груп дає результат в \$ 16 млрд. Франчайзинг використовують десять з десяти найбільших готельних мереж. На 100% використовують франчайзинг такі мережі як International, Inc.; BestWesternInternational. Загалом франчайзинг використовується десятима найбільшими готельними мережами на 68%, а контракти на управління на 22%[11,с.141].

Таблиця 3

**Топ-10 готельних мереж на 1.01.2013 рік**

Готельна мережа	Кількість кімнат	Інтернаціоналізація, %	Франчайзинг, %	Контракти на управління, %
IHG InterContinental Hotels Group	647161	90	74	25
Marriot International	618104	20	53	45
Wyndham Hotel Group	612735	25	96	1
Hilton Hotel Corp.	587813	17	69	26
Accor	507306	75	24	22
Choice Hotel International, Inc.	495145	15	100	-
Starwood Hotel & Resorts Worldwide	308736	43	39	52
Best Western International	308477	39	100	-
Carlson Hotels Worldwide	159756	55	65	21
Hyatt Hotels Corp.	127507	30	16	53
Усього	4372740	41	68	22

У результаті впливу синергетичних ефектів, транснаціональна корпорація набуває комплекс глобальних конкурентних переваг, які можна називати з приставкою «гіпер-» і розглядати в рамках моделі економічної ефективності ТНК - «6Н» (від англ. "Hyper»), що включає наступні компоненти гіпер-прибуток, гіпер-конкурентоспроможність, гіпер-присутність, гіпер-позиціонування, гіпер-мобільність, гіпер-перспективність.

Це передбачає, по-перше, глобальний масштаб цих конкурентних переваг, по-друге, низьку ймовірність досягнення аналогічних конкурентних переваг малими або середніми підприємствами туристичної галузі, по-третє, колосальні можливості, які надають дані переваги транснаціональної компанії в її стратегічній чи тактичній діяльності[2,с.217]. Сукупність переваг організаційно-управлінської, ринково-конкурентної, технологічно-інноваційної природи зумовлює кількісне збільшення ТНК як форми підприємницької діяльності, а також розширення поля їхнього господарювання[1].

Гіпер-прибуток готельної ТНК складається, перш за все, з можливості корпорації концентрувати у власному виробничому процесі виникаючий ефект мультиплікатора в повному обсязі[5,с.217]. До того ж інформованість про кон'юнктуру товарних, валютних і фінансових ринків у різних країнах світу, дозволяє в свою чергу оперативно направляти потоки фінансових ресурсів в ті національні економічні системи, в яких складаються сприятливі умови для отримання максимального прибутку[6, с.95].

Транснаціональні корпорації досягають гіпер-конкурентоспроможності своєї пропозиції, активно використовуючи відразу два найважливіших у цій справі інструменту - оптимізацію ціни і нарощування якості.

Другим джерелом гіпер-конкурентоспроможності готельних ТНК можна вважати можливість ефективно поєднувати у виробничому процесі конкурентоспроможність не окремих постачальників, а цілих держав, наприклад, туристичних дестинацій.

Причинами гіпер-присутності ТНК можна вважати, перш за все, глобальність керованих ними брендів, безпосередній доступ до ресурсів[2,с.232-242]. Через свої іноземні філії ТНК мають змогу прямо виходити на споживачів у зарубіжних країнах, отримувати інформацію щодо ринкової кон'юнктури «з перших вуст». Це досягається завдяки перевагам філій над місцевими компаніями внаслідок використання ресурсів головної фірми[3,с.4].

Гіпер-позиціонування транснаціональної корпорації, зайнятої готельним господарством, визначається можливостями компанії за рахунок трансформації міжнародних економічних зв'язків у внутрішньокорпоративні, згладжувати коливання

світового туристичного ринку, нівелювати його «провали» і загрози.

Основними джерелами гіпер-мобільності готельних ТНК є: мережева організаційна структура, яка дозволяє оперативну, без істотної і дорогої реструктуризації, трансформувати процес туристичного виробництва за рахунок перегляду кількості підключених до нього афілійованих структур компанії і характеру зв'язку між ними, що формує гнучкість і оптимальність корпоративних бізнес-процесів; диверсифікація виробництва і пропозиції на туристичному ринку, яка дозволяє компенсувати коливання регіональних туристичних ринків, а також надалі експлуатувати ефект відкладеного попиту на туристичний продукт; більш висока ефективність внутрішньокорпоративних комунікацій, ніж існуючих на ринку міжнародних економічних взаємодій, що дозволяє оптимально й адекватно ринковій кон'юнктурі розподіляти фінансові та людські потоки; переваги гіпер-позиції транснаціональних корпорацій, що забезпечують їм можливість чинення тиску на фактори зовнішнього середовища туристичного ринку, а також бути більш незалежними у процесі здійснення виробничої діяльності[2,с.257-276].

Завдяки світовій економічній системі, у якій функціонують ТНК, з'являються додаткові можливості гнучкіше реагувати на зміну ситуації як в окремих країнах, куди спрямовуються інвестиції, так і в глобальному масштабі завдяки швидкому і оптимальному перерозподілу ресурсів[3,с.4]. Аналіз практики діяльності ряду успішних ТНК та літературних джерел дозволив зробити висновок, що організаційно-методологічна гнучкість ТНК обумовлена завданням постійно вдосконалювати свою структуру, пристосовувати її до динамізуючого середовища у власній та приймаючих країнах, координувати та управляти діяльністю підрозділів так, щоб консолідувати їх функціонування при досягненні загальнокорпоративних цілей, зокрема сприянню саморозвитку корпо-рації та формуванню її внутрішнього потенціалу[5,с.12].

Останнім з бН - характеристик транснаціональної туристичної корпорації можна назвати гіпер-перспективи їх діяльності. Туристичні ТНК володіють безмежним горизонтом для зростання економічної потужності та ринкової частки у зв'язку з тим, що їх діяльність практично повністю відсікає можливість появи нових конкурентів, а отже, подальшої реструктуризації світового туристичного ринку.

Розглянуті гіпер-характеристики транснаціональних корпорацій в сфері готельного бізнесу, не є ізольованими, а ретельно переплітаються в причинно-наслідкового зв'язку один з одним, створюючи додаткову синергію і збільшуючи економічну ефективність готельного господарства[2,с.276-277].

Провідна мережа і лідер ринку в Європі, мережа Асог присутня в 90 країнах, в її розпорядженні знаходяться 4226 готелів та більш ніж 500000 кімнат в них з майже 145 000 співробітників. Група пропонує своїм клієнтам і партнерам майже 45 років ноу-хау і досвіду. Спеціалізуючись в сфері гостинності, Асог займає провідні позиції на ринку готельних, ресторанних, туристичних, гральних та інших послуг. Їй належить мережа з 36 ресторанів Lenotre у 8 країнах світу, характерною ознакою яких є «висока» французька кухня. У сфері туристичного бізнесу діють декілька туроператорів Асог, компанія володіє половиною мережі турагенцій CarltonWagonlitTravel, що посилює контроль за просуванням власного турпродукту на світовому ринку. В останні роки компанія почала інтенсивно просуватися на ринку грального бізнесу Франції і зараз Асог Casinos, маючи 13 казино, стала третьою за розмірами в гральному бізнесі країни. Провідним напрямком залишається готельний бізнес, на який припадає 68% обсягів діяльності[7].

Міжнародна дослідницька компанія MKG Hospitality склала рейтинг готельних мереж, згідно з яким світове лідерство за кількістю номерів утримує InterContinental Hotel Group з 647161 номером. При цьому темп збільшення кількості номерів з 2010 по

2012 рік у в цій готельній мережі є одним з найменших 4,41%.

Таблиця 4

**Рейтинг готельних мереж за кількість номерів в світі[10]**

№	Готельна мережа	Кількість готелів			Динаміка к-ті готелів	Кількість номерів			Динаміка к-ті номерів, %
		2010	2011	2012	2010-2012	2010	2011	2012	2010-2012
1	ING	4186	4432	4437	251	619851	643787	647161	4,41
2	Hilton worldwide	3259	3526	3689	430	544361	587813	605938	11,31
3	Wyndham worldwide	7043	7112	7152	109	592880	597674	605713	2,16
4	Marriot international	3088	3329	3446	358	545705	580876	602056	10,33
<b>5</b>	<b>Accor</b>	<b>3982</b>	<b>4111</b>	<b>4229</b>	<b>247</b>	<b>478975</b>	<b>492675</b>	<b>507306</b>	<b>5,91</b>
6	Choice hotels	5827	6021	6142	315	472526	487410	495145	4,79
7	Starwood hotels& resorts	942	979	1041	99	284800	291638	308700	8,39
8	Best western	4032	4048	4015	-17	305387	308499	307155	0,58
9	Carlson hospitality	1013	1059	1078	65	151487	159756	165061	8,96
10	Hyatt hotel corporation	373	399	423	50	114343	120031	120806	5,65

Конкуренти Ассог знаходяться вище в світовому рейтингу тому що вони характеризуються 2 основними характеристиками: по-перше, вони добре організовані в США, по-друге, вони головним чином працюють на базі франчайзингу.

Ситуація в європейському рейтингу готельних мереж докорінно змінюється. Європейська кількість номерів в мережі Ассог в 3 рази більше, ніж у найближчого суперника (242288 номерів в готельній мережі «Ассог» та 87017 в готельній мережі «BestWestern»). 34 нових готеля All Season і розвиток Etap Hotel допомагають групі підтримувати значний розрив. При цьому слід зазначити, що темпи росту готельної мережі Ассог на європейському ринку дещо вищі ніж на світовому (11,59% проти 5,91% відповідно).

Таблиця 5

**Рейтинг готельних мереж за кількість номерів Європі(27 країн)[13]**

№	Готельна мережа	Кількість готелів			Динаміка кількості готелів	Кількість номерів			Динаміка кількості номерів, %
		2010	2011	2012	2010-2012	2010	2011	2012	2010-2012
1	<b>Accor</b>	<b>2215</b>	<b>2231</b>	<b>2272</b>	<b>251</b>	<b>240752</b>	<b>242288</b>	<b>268665</b>	<b>11,59</b>
2	Best Western	1264	1289	1309	430	84248	87017	89092	5,75
3	ING	541	545	548	109	84456	84522	84653	0,23
4	Groupe du Louvre	855	995	942	358	59490	71544	66705	12,13
5	NH Hotels	306	352	354	247	43695	50502	51121	17,00
6	Carlson Europe	204	228	247	315	45085	47471	49237	9,21
7	Sol melia	200	204	201	99	44777	45960	45145	0,82
8	TUI	150	158	164	-17	37568	39914	41639	10,84
9	Hilton International	152	163	177	65	38275	39913	41214	7,68
10	Whitbread	572	579	588	50	38695	39142	40975	5,89

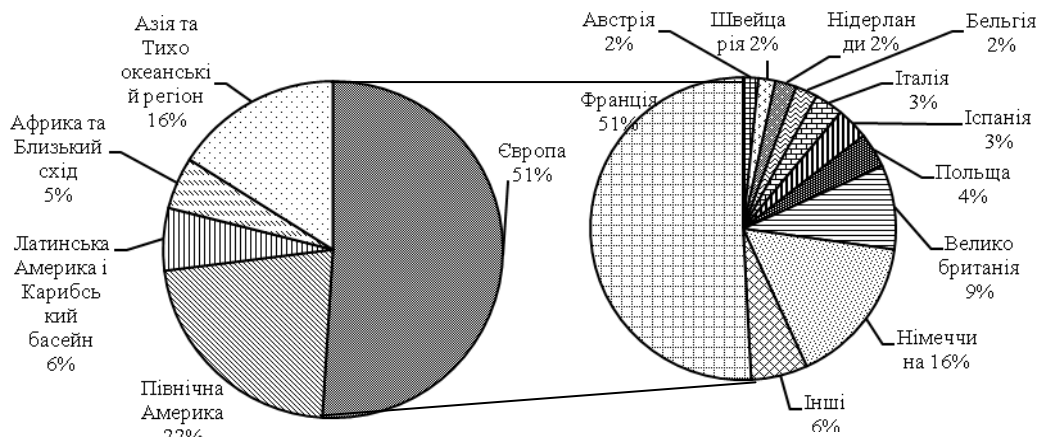
Чотири бренди мережі Ассог знаходяться в десятці в рейтингу готельних мереж за кількістю номерів в Європі: Ibis, Mercure, Novotel та EtapHotel, на 2, 3, 6, 8 місце у рейтингу відповідно.

Таблиця 6

**Рейтинг готельних брендів за кількістю номерів в Європі[12]**

№	Готельна мережа	Кількість готелів	Кількість номерів
1	Best Western	1309	89092
<b>2</b>	<b>Ibis</b>	<b>700</b>	<b>74150</b>
<b>3</b>	<b>Mercure</b>	<b>486</b>	<b>55553</b>
4	NH Hotels	310	44877
5	Holiday Inn	276	42876
<b>6</b>	<b>Novotel</b>	<b>261</b>	<b>42708</b>
7	Premier Inn	588	40975
<b>8</b>	<b>Etap Hotel</b>	<b>421</b>	<b>35723</b>
9	Hilton International	138	35155
10	Travelodge	453	29916

Основним регіоном діяльності готельної групи Ассог є Європа, на яку припадає майже половина всього готельного фонду і більше третини - на Сполучені Штати.



**Рис.1 Географічна структура мережі Ассог станом на 1 січня 2013 (за вартістю готелів)[8]**

Ключовим регіональним ринком для компанії була і залишається Європа, а тенденції проникнення на національні ринки європейських країн відповідні напрямкам розвитку міжнародного туризму.

Ринок готельних послуг США є для компанії Ассог другим за значенням. Тут превалюють готелі економічного класу. Останнім часом завдяки франчайзинговим угодам мережа розширилась на 200 готелів, які працюють під маркою RedRoofInns(переважно на Середньому Заході та Півдні країни). Зберегли свої позиції на американському ринку марки Motel 6 та Studio 6. В той же час компанія поступово розширює сегмент готелів вищого класу, відкривши в Нью-Йорку та Філадельфії два готелі Sofitelі планує відкрити під цією маркою готелі в Вашингтоні та Чикаго.

У Латинській Америці компанія найпотужніше представлена та надає перевагу Австралії та Китаю. Так, у Китаї просувається готельний продукт вищого класу, представлений готельними мережами Novotel (6 готелів) та Sofitel (3 готелі). В Австралії мережа Mercure, що об'єднала 25 готелів AllSeasons на основі угод про

управління та 7 готелів Fortland, також стала лідером на національному Бразильському національному ринку, де працюють майже 100 готелів, приналежних до Ассог. Мережа Merkurez 64 готелів є лідером у сегменті готелів вищого класу на ринку готельних послуг Бразилії. Подальше нарощування присутності компанії на національному ринку країни планується в сегменті готелів економічного класу (мережі Ibista Formule 1).

Серед інших національних ринків готельна група Ассог ринку. Сучасні підходи до використання глобальних розподільчих мереж, інформаційних та бізнес-технологій з урахуванням динаміки туристичного процесу дозволяють компанії Ассог суттєво впливати на ринок готельних і туристичних послуг.

Отже, готельна мережа Ассог досить стрімко розвивається на ринку готельних послуг, група має в своєму розпорядженні більше 500 тисяч номерів і зростає на 3,7% за рік. Так за 2012 рік було відкрито 318 готель (387000 кімнат), з них 47% припадає на Європу, а 33 % на Азію та Тихоокеанський регіон. Ассог має намір і надалі продовжувати глобальну експансію і збирається найближчим часом додати до фонду 105 тисяч нових номерів.

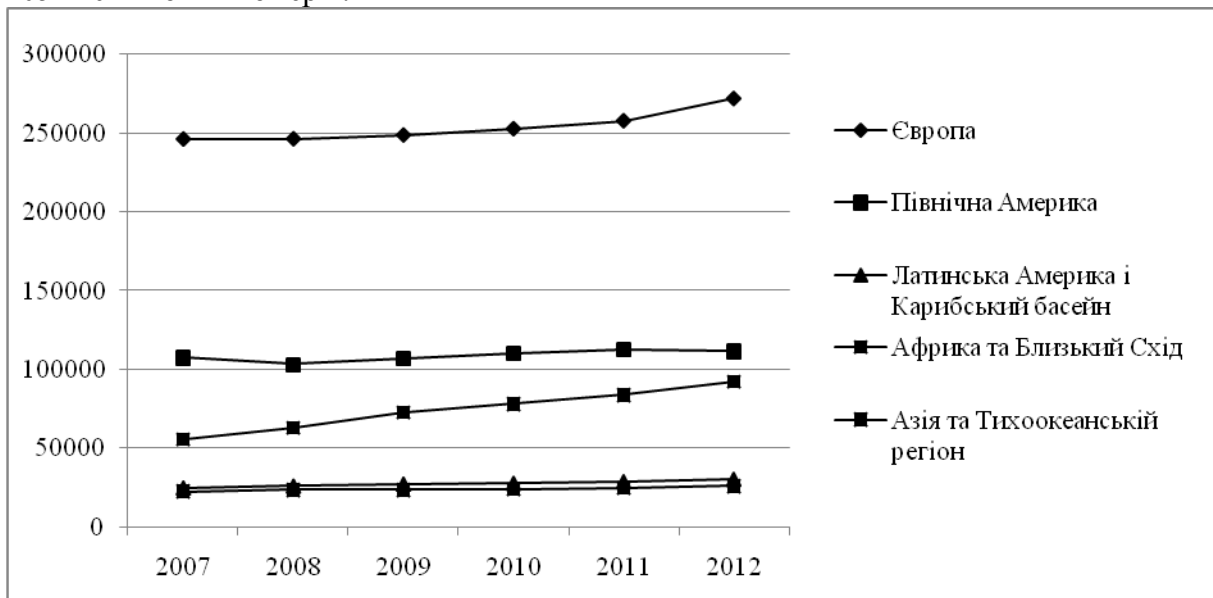


Рис. 2 Динаміка розвитку готельної мережі Ассог за географічною структурою[8]

Серед брендів, які включені в мережу Ассог слід відзначити Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, SuiteNovotel, Mercure, Adagio, ibis, Allseasons, EtapHotel, HotelF1 andMotel 6. Ця група є однією з небагатьох у світі, яка працює практично в усіх сегментах готельного бізнесу - від готелів економічного класу до п'ятизіркових. При цьому слід зазначити, що деякі бренди, що працюють тільки в одній країні. Так наприклад Formule 1 присутній тільки у Франції, а Motel 6 та Studio 6 тільки у США.

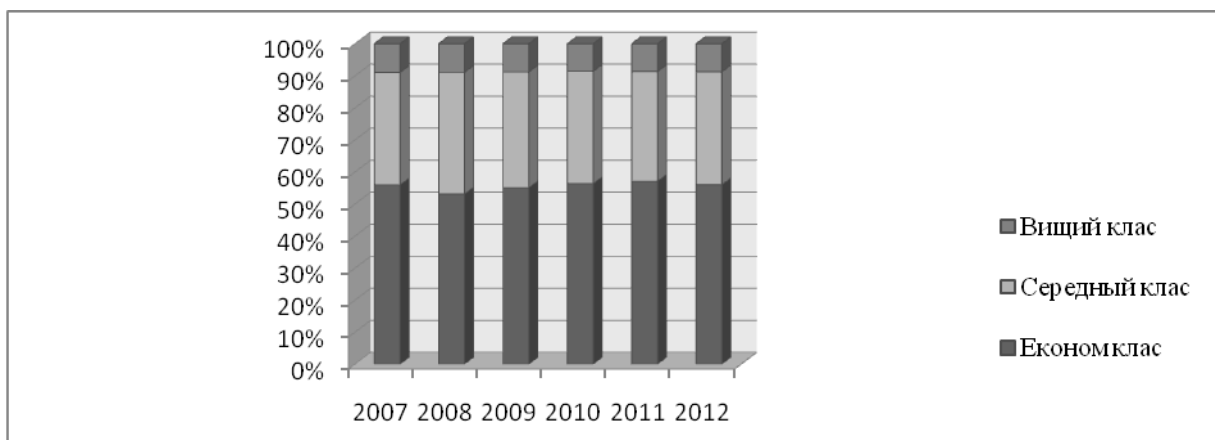
Таблиця 7

Структура готельних брендів за класом та регіоном за станом 1.01.2013[9]

Бренд	Франція		Усього	
	Готелів	Кімнат	Готелів	Кімнат
Sofitel	12	1593	112	28887
Pullman	14	4336	60	17685
Novotel	117	15799	394	74117
Mercure	237	22506	773	94813
Adagio	80	8846	88	9710

Suite Novotel	19	2197	29	3620
Coralia Club	-	-	4	1055
All seasons	79	5698	149	13110
ibis	381	33581	933	113077
Etap Hotel	306	23567	437	37297
Formule 1	243	18213	243	18213
Motel 6	-	-	1028	99438
Studio 6	-	-	66	7282
Усього	1489	136387	4426	531714

У структурі готельної групи поки що переважають готелі економічного класу, на які припадає 55,97% потужностей, але в останні роки спостерігається нарощування середнього та вищого класів, після незначного зменшення їх частки у загальній структурі володіння у період кризи. Так на 2012 рік 35,27% потужностей готельної мережі припадає на середній клас, а на вищий - 8,76% як показано на рис.3.



**Рис. 3 Структура готельної групи компанії Ассог, %[8]**

При розробці нових готелів, Ассог розглядає: їх позиціонування (люкс і висококласні, середній або економ-клас); розміри країни і тип економіки; їх розташування (великі, середні та малі міста); їх прибутковість на вкладений капітал;

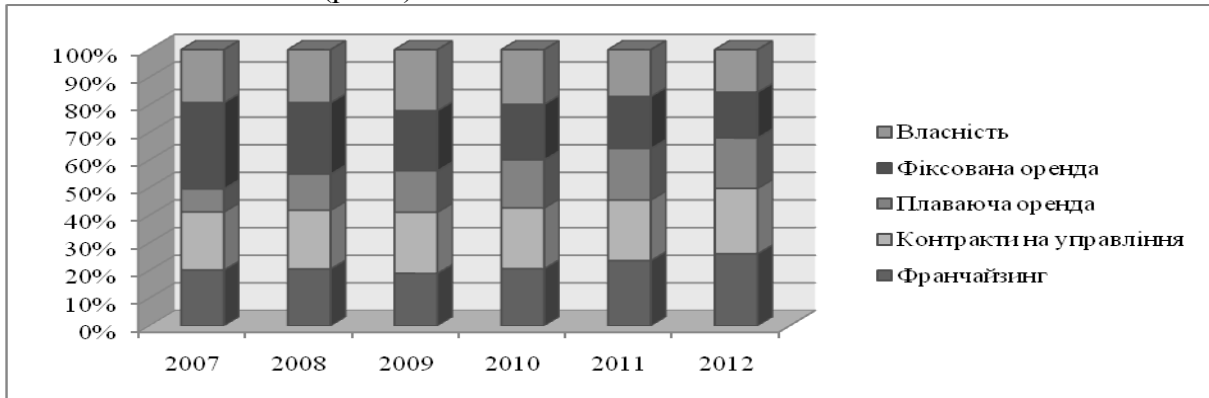
На зрілих ринках, Ассог воліє мати структуру власності на основі: управління за контрактом в люксовому сегменті; контракти на управління і франчайзингові угоди у фешенебельному сегменті; мінлива оренда, контракти на управління або договори комерційної концесії в середньому класі; мінлива оренда та договори комерційної концесії в Європейському сегменті економіки і франчайзингові угоди в економічному сегменті США.

На ринках, що розвиваються, Ассог орієнтується на: управління за контрактам в висококласних сегментах; спільні підприємства з місцевими партнерами, в деяких країнах, як Індія, і контракти на управління в середньому класі.

Структура форм власності готельної мережі Ассог змінюється на протязі проаналізованого періоду. Так з 2007 по 2012 рік кількість готелів у власності зменшилася на 12%; кількість готелів, що знаходяться під фіксованою орендою зменшилася на 42%. Кількість кімнат збільшилась за 5 років за плаваючою орендою на 138%, за контрактами на управління на 23%, за допомогою франчайзингу на 41%. В 2012 році було відкрито 318 готелів з 38700 кімнатами. 15500 кімнат було відкрито за договором франчайзингу(з них 42% припадає на готелі Mercure та 16% allseasons та ibis), 18800 кімнат-за контрактом на управління. На 2012 рік в готельній найбільша кількість готелів працює на базі франчайзингу та контрактів на управління, вони



займають майже 50%. (рис.4).



**Рис. 4 Структура форм власності готельної мережі Ассог, % [8]**

Аналіз структури ресурсів в динаміці здійснюється за допомогою коефіцієнту К. Гатєва структурних змін у часі. Коефіцієнт структурних відхилень К.Гатєва розраховується за формулою:

$$K_d = \sqrt{\frac{\sum (d_1 - d_0)^2}{\sum (d_1^2 + d_0^2)}} \quad (1)$$

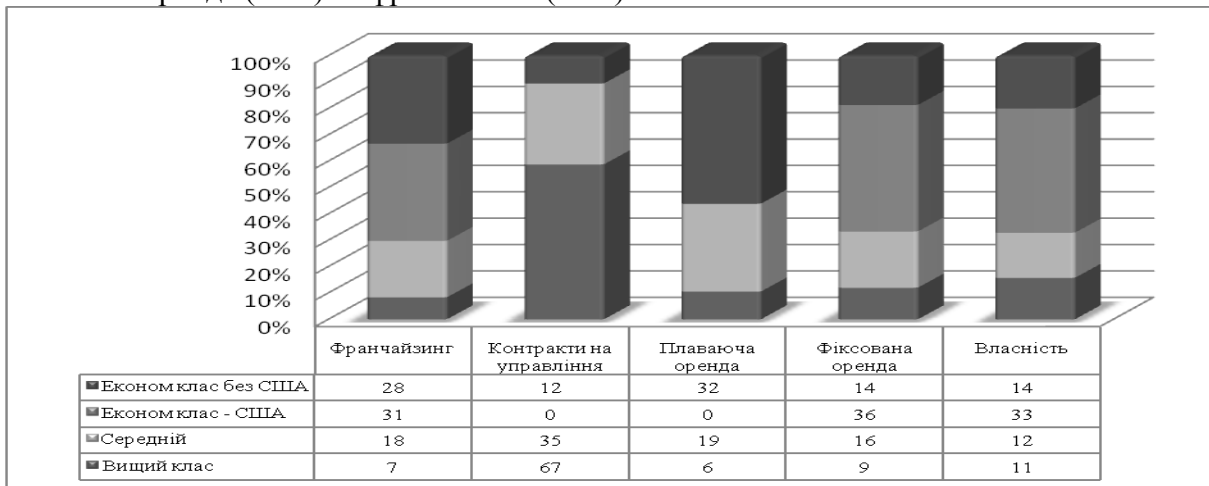
де  $d_1, d_0$ , частка показників в структурі відповідно у звітному та базисному роках

Цей коефіцієнт змінюється від 0 до 1. Чим ближче коефіцієнт до «1», тим більші зміни відбулися у структурі ресурсів. В структурі власності готельної мережі цей показник дорівнює 0,29. Коефіцієнт структурних змін у часі розраховується за формулою:

$$K = \sqrt{\frac{\sum (d_1 - d_0)^2 \Pi_i}{\sum \Pi_i}} \quad (2)$$

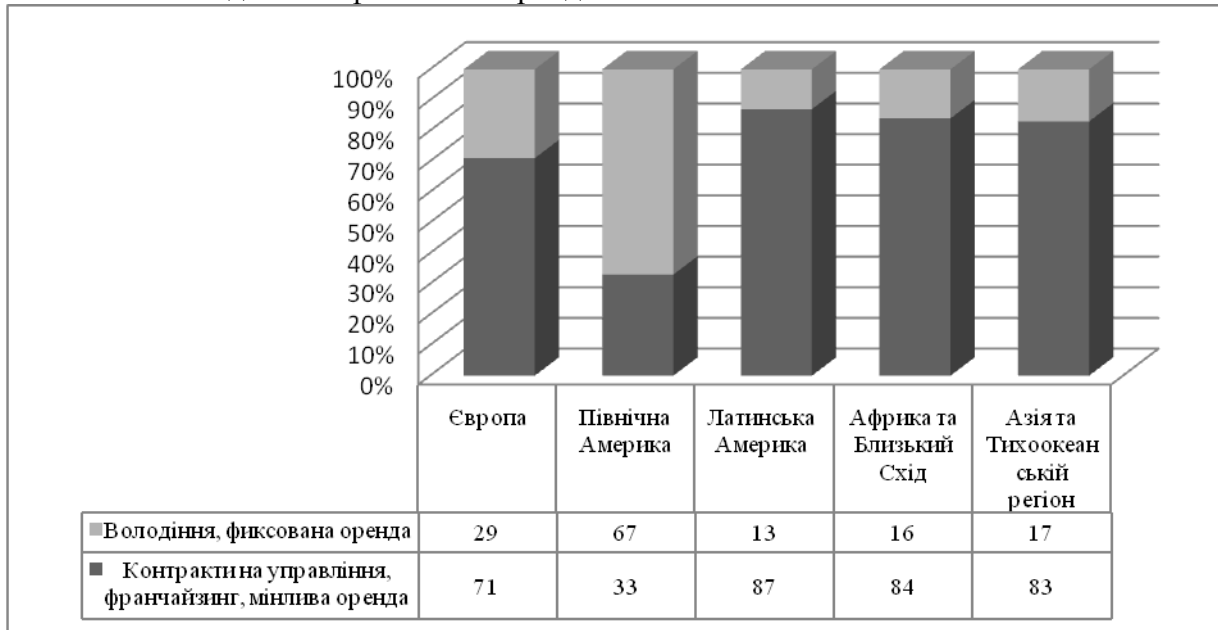
В готельній мережі Ассог структура власності в середньому у 2012 р. порівняно з 2007 р. змінилася на 8,3 відсоткових пункти, що можна вважати істотними змінами, виходячи зі значення коефіцієнту Гатєва.

Проаналізувавши більш детально структуру володіння за класами готелів, можна побачити наступне: у вищому та середньому класі переважають контракти на управління 67% та 35% відповідно, в економ-класі США переважають власні готелі (33%) та готелі з фіксованою орендою (36%), а в економ класі без США переважає плаваюча оренда (32%) та франчайзинг (28%).



**Рис.5 Структура володіння готельної мережі Ассог за класами готелів, %**

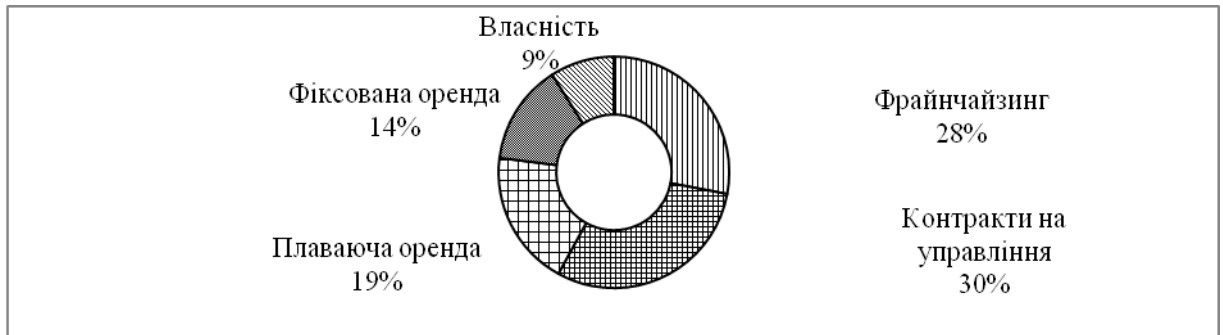
Загалом готельна мережа Ассог в структурі володіння використовує контракти на управління, франчайзинг на управління та плаваючу оренду, але стан в північній Америці відрізняється від світових тенденцій, тому що там 67% структури володіння знаходиться під фіксованою орендою та у власності мережі. Що ж стосується зміни цих показників в динаміці, то перш за все слід відмітити зменшення частки володіння та фіксованої оренди з 2007 по 2012 рік на 16%. Найбільший показник простежується в Європі на 41%, з них на Францію припадає 72%. В Африці та близькому сході відбулося зменшення на 23%, в північній Америці – на 21%. За іншими регіонами зменшення володіння та фіксованої оренди незначне і становить близько 5 %.



**Рис.6 Структура володіння за регіонами світу в %.[9]**

Налагоджена система діяльності дозволяє готельній мережі бути однією з перших мереж у світі та першою за кількістю номерів в Європі, з кожним роком простежується все більша географічна експансія, а також розширюється диференціація послуг, завдяки мультибрендовому портфелю, завдяки чому, охоплюється більше потенційних споживачів готельного продукту, незалежно від рівня доходу, тому що готелі сегментуються від розкішних до бюджетних. Готельна мережа має неоднорідну структуру власності, в якій переважають контракти на управління та франчайзинг, при цьому простежується неоднорідність структури в залежності від частини світу та класу готелів.

На підставі, правильної операційної структури - власність, оренда, управління і франчайзингові договори, структура може адаптуватися до різних сегментів ринку і до місця локалізації готелів. Це надає цілий ряд переваг, що дозволяє краще протистояти економічним циклам, і зосередитися на зміцненні готелю. Проаналізувавши динаміку розвитку структури форм управління (з кожним роком збільшується частка франчайзингу та управління за контрактом, наприклад у 2012 році за допомогою цих форм володіння було відкрито майже 90% готелів), можна зробити висновок що пріоритетна мета зміна структури володіння, з перевагою на франчайзинг та управління за контрактом до 60% структури до 2015 року, цим можна буде зміцнити позиції мережі як ведучого світового готельного оператора.



**Рис.7 Перспектива зміни структури володіння до 2015 року**

Отже, в процесі своєї діяльності готельні ТНК використовують різні форми володіння: власність, контракти на управління, франчайзинг та оренду. В кожній з цих форм володіння є переваги та недоліки. Проаналізувавши структуру володіння найбільших готельних мереж було визначено, що найбільш використовуваною формою володіння є франчайзинг. Так 2 мережі з десяти найбільших повністю працюють за цією системою (Choice Hotel International, Inc. та Best Western International). Що ж стосується контрактів на управління, то цієї форми у структурі володіння значно менше. Найбільша її частка є в Hyatt Hotels Corp (53%) та Starwood Hotel & Resorts Worldwide (52%).

Проаналізувавши провідних гравців на ринку готельних послуг можна зробити висновок, що їх присутність за частинами світу неоднорідна. Наприклад, знаходячись на п'ятому місці в світі, відстаючи від лідера на 22%, готельна мережа Accor займає перше місце в Європі за кількістю номерів, опереджаючи Best Western на 33%. Основним регіоном діяльності готельної мережі є Європа (51%), далі йде Північна Америка з результатом 22%, Азія та Тихоокеанський регіон - 16%, при цьому структура відкритих готелів у 2012 році дещо відрізняється: так на Європу припадає 47%, а на Азію та Тихоокеанський регіон 33%.

В структурі готельної мережі за класом готелів найбільше значення має економ - клас, маючи 55,97% потужностей. Слід відмітити що структура власності за класами на протязі останніх років майже не змінилася. Структура володіння ж з 2007 по 2012 рік змінилася на 8,3% в напрямку збільшення кількості франчайзингу та контрактів на управління. Так на 2012 рік франчайзинг та контракти на управління займають більше 50% від загальної структури, проти 40% у 2007 році, при цьому, близько 90% готелів у 2012 році були відкриті саме на основі цих форм володіння.

Основними напрямками розвитку стратегії діяльності готельної мережі є: розширення географічної експансії в напрямку Азії та Тихоокеанського регіону; розвиток та подальше розширення глобальних систем дистрибуції; розширення мережі партнерів за рахунок партнерства з найбільшими компаніями представленими в країнах, де працює мережа (в сфері подорожей: Virgin Atlantic Airways, Austrian, Interflug, Condor, Finnair, Air Berlin, Lufthansa, Lufthansa, British Airways, Easycar, в сфері комп'ютерних технологій, наприклад співробітництво з Intel і т.п.); подальший розвиток стратегії сталого розвитку.

#### **Список використаної літератури**

1. Бандурин В.В. Туристические транснациональные корпорации: модели, структура, экономическая эффективность/ В.В. Бандурин, Д.С. Ушаков. - М.: Граница, 2007 - 368 с.

2. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації :[Монографія] / Антонюк Л.Л.– К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.
3. Духницький Б.В. Підстави виникнення і переваги діяльності транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс]/ Б.В. Духницький. - Режим доступу:[http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/Agroin/2010\\_4-/DUKHNITSKIY.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Agroin/2010_4-/DUKHNITSKIY.pdf)
4. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва:[Навчальний посібник]/П.Р. Пуцентейло. – К.: ЦУЛ, – 2007. – 300 с.
5. Руденко-Сударєва Л.В. Переваги і ризики транснаціоналізації економічного розвитку України[Електронний ресурс]/ Л.В. Руденко-Сударєва. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/nac\\_bez/texts/2008-01/rudenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nac_bez/texts/2008-01/rudenko.pdf)
6. Сейдаметова Л.Д. Особенности региональной деятельности ТНК [Електронний ресурс]/ Л.Д. Сейдаметова. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/172/knp172\\_92-97.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/172/knp172_92-97.pdf)
7. Accor: company profile [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.accor.com/en/group/accor-company-profile.html>
8. Conference call Q4 and FY 2012 Revenue [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.accor.com/fileadmin/user\\_upload/Contenus\\_Accor/Finance/Documentation/2013/EN/2012\\_ca\\_t4\\_presentation.pdf](http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2013/EN/2012_ca_t4_presentation.pdf)
9. Hotel portfolio by operating structure and brand at December 31, 2012[Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.accor.com/fileadmin/user\\_upload/Contenus\\_Accor/Finance/Documentation/2013/EN/parc\\_synthese\\_dec\\_2012\\_vacorrige.pdf](http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2013/EN/parc_synthese_dec_2012_vacorrige.pdf)
10. MKG's 2012 ranking of worldwide hotel groups and brands[Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.hospitalitynet.org/news/4050893.html>
11. Non-equity modes of international production and development[Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Chapter-IV-en.pdf>
12. Ranking of Hotel Brands in Europe as of January 2012 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hospitalitynet.org/news/4050648.html>
13. Top-10 Hotel Groups in Europe [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hospitalitynet.org/news/4054931.html>
14. Onofre CunillThe Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading Companies[Електронний ресурс]/ Onofre Martorell Cunill. - Режим доступу:[http://books.google.com.ua/books?id=W0a6PFMAxGYC&pg=PA128&lpg=PA128&dq=factors+of+forming+hotel+chains&source=bl&ots=4RteGV45zV&sig=wtaqCacZKwwxYeRIkDmKH\\_7xp9s&hl=ru&ei=-N\\_PTryaBYrfsga5leSNDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ua/books?id=W0a6PFMAxGYC&pg=PA128&lpg=PA128&dq=factors+of+forming+hotel+chains&source=bl&ots=4RteGV45zV&sig=wtaqCacZKwwxYeRIkDmKH_7xp9s&hl=ru&ei=-N_PTryaBYrfsga5leSNDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

**V. Matsuka, A. Gerashenko**

#### **THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION FORMS OF THE HOTEL TRANSNATIONAL CORPORATIONS**

The article analysed the main forms of administration, it also deals with the structure of property of hotel chains, it was determined the tendencies towards the development of hotel transnational corporations in the worldwide market.

*The key-words: hotel economy, transnationalization, hotel chain, regionalization, franchising, management contracting.*