

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра психології, педагогіки і туризму**

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

**на тему: «Особливості розвитку готельних мереж у США»**

*Допущено до захисту*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

*Завідувач кафедри*

*психології, педагогіки і туризму*

\_\_\_\_\_ д-р. пед. наук, проф. Матвієнко О. В.

*(підпис)*

студентки групи Т01–17

факультету перекладознавства  
освітньо-професійної програми  
Туристичне обслуговування  
за спеціальністю 242 Туризм  
Торохтій Олександр Андріївни

Науковий керівник:

канд. істор. наук, доц. Зінченко  
В.А.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_

Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

# ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У США

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ .....	5
1.1. ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ .....	5
1.2. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ .....	11
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У США.....	211
2.1. ОСОБЛИВОСТІ АМЕРИКАНСЬКОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....	211
2.2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ США .....	311
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ США .....	38
3.1. НАЙБІЛЬШИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ США .....	38
3.2. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У США .....	48
ВИСНОВКИ.....	587
РЕЗЮМЕ/RESUME.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність** дослідження про структуру та характеристики готельних мереж пояснюється тим, що роль міжнародних готельних мереж, безсумнівно, дуже важлива для туризму, а також інших галузей та економіки в цілому. Це система структурного управління компанією, яка сприяє створенню багатьох переваг, що дозволяють декільком туристичним компаніям поліпшити якість туристичного продукту, урізноманітнити послуги, що пропонуються в межах сегменту ринку, збільшити індивідуалізацію обслуговування споживачів.

Глобалізація міжнародної економіки знайшла своє відображення і у туризмі. Адже сьогодні багатонаціональні туристичні компанії, міжнародні мережі готелів та ресторанів інтенсивно розвиваються, що сприяє ефективному розвитку сфери послуг. Процес придбання незалежного бізнесу потужними кооперативами дедалі більше розвивається, не кажучи вже про готельну індустрію.

Незважаючи на інтенсивний розвиток готельних мереж, їх територіальний розподіл нерівномірний. Вони в основному представлені в економічно розвинених країнах, що зумовлено вищою прибутковістю та легкістю ведення бізнесу. Натомість в Україну почали входити мережі готелів.

Вивчення готельних мереж звертає увагу на багатьох вчених, серед них, наприклад: Р. Браймер, Ф. Котлер, Дж. Уокер, М. Бойко, Х. Роглев, М. Мальська, І. Пандяк, О. Басюк та інші. Ці дослідження присвячені особливостям функціонування готельних мереж, проблемі їх подальшого розвитку та процесу глобалізації готельного господарства.

За даними Всесвітньої туристичної організації, у світі існує 16 мільйонів готелів, і 20% з них належать мережам готелів. Мережа, як показує зарубіжна практика – найефективніший спосіб ведення бізнесу в готельному господарстві. На сьогодні у світі існує понад 100 міжнародних готельних

компаній – від невеликих, що мають десятки об'єктів, до "важкоатлетів", які включають тисячі готелів.

**Метою** роботи є вивчення особливостей розвитку готельних мереж в США.

Згідно мети, **завданнями** дипломної роботи є:

- дослідити поняття та особливості готельних ланцюгів;
- визначити особливості американського готельного бізнесу;
- дослідити історію становлення і розвитку готельних мереж США;
- дослідити найбільші готельні мережі США;
- проаналізувати сучасний стан готельних мереж США;
- визначити проблеми та перспективи розвитку готельних мереж США.

**Об'єкт** роботи – готельні ланцюги США

**Предмет** – розвиток міжнародних готельних мереж в США.

У ході дослідження використовувалися загальнонаукові **методи**, методи порівнянь, угруповань, спостереження та ін.

**Методологічну та інформаційну** основу роботи склали дослідження, а також систематизація та аналіз статистичних матеріалів, звітних матеріалів, літературних джерел.

**Структура роботи.** Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 66 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ**

### **1.1. Поняття та особливості готельних ланцюгів**

Готель – це підприємство, що надає людям, що знаходяться поза межами дому, комплекс послуг, найважливішими серед яких (комплексоутворюючі), тобто в однаковій мірі є послуга розміщення і харчування. Головна функція готельного підприємства - надання тимчасового житла.

Мережі готелів мають важливе значення в розвитку індустрії гостинності. Вони дають змогу просувати високі стандарти послуг на світовому туристичному ринку, а також сприяти підтримці готельних послуг для туристів.

Мережі готелів сприяють розповсюдженню та значному підвищенню рівня організації виробництва та туристичних послуг, створюючи тим самим певний імідж готельних послуг.

Різниця між мережами готелів:

- 1) дотримання єдиного архітектурного стилю;
- 2) швидка реєстрація гостей;
- 3) гнучка тарифна система;
- 4) спеціальні номери для постійних клієнтів;
- 5) наявність "шведського столу" (зазвичай на сніданок);
- 6) конференц-зал.

Основними принципами, які враховуються при будівництві готелю, є такі: будівля або комплекс будівель повинні органічно вписуватися в навколишнє середовище, а особливості міського або сільського ландшафту повинні зберігатися; вони повинні враховувати кліматичні фактори, температуру та вологість повітря, опади, сонячне світло, швидкість, напрямок вітру тощо. Спеціальні рекламні рухи відіграють певну роль в дизайні будинку: оригінальний дизайн фасаду, який підкреслює престиж

готелю, створення записів, таких як розташування вікон торгових центрів готелів тощо.

У світі існує понад 300 готельних мереж, які перетнули національні кордони. Вони представляють понад 7 мільйонів номерів із майже 13 мільйонів (понад 50% готельних номерів у світі). Найвідомішими, звичайно, є ті готельні мережі, які працюють у багатьох країнах і не обмежуються контролем готелів в одній країні. Так, Bass Hotels має готелі у 98 країнах, Best Western Int. – у 84 країнах, Accor у 81 країні, готелі Starwood у 80 країнах, Carlson Hospitality Worldwide у 57 країнах. Багато мереж готелів вирішують проблему територіального розширення.

Процес підвищення значення готельних мереж в управлінні світовою готельною індустрією характеризується значними суперечностями: з одного боку, провідні готельні мережі працюють у багатьох країнах, консолідуються, з іншого – все більше і більше країн створюють власні готельні мережі; 195 центрів мереж готелів розташовані в США, 17 у Великобританії, 14 у Японії, 11 у Німеччині, 8 у Гонконгу та по 6 у Франції та Сінгапурі.

Існують різні варіанти поєднання:

1) готельні консорціуми (об'єднання декількох готелів та невеликих готельних груп різних класів);

2) сім'ї або асоціації (об'єднані готелі, що відповідають певним вимогам);

3) готелі, уніфіковані за принципом франчайзингу.

Існують також моделі готелів, які відрізняються характером відносин між власником готелю та керівництвом готелю:

1) готелі, доступні власнику (незалежні готелі):

(а) перебувають під контролем власника;

(б) в управлінні яких беруть участь експерти - менеджери або керуючі компанії;

2) готелі, з'єднані в готельні мережі:

а) готелі, які є спільною власністю власників і, як наслідок, є повноправними членами мережі. У цьому випадку повідомлення виконується рядковим повідомленням. Власники мають повне право на прибуток;

б) готелі, які приєдналися до мережі готелів. Їх участь у бізнесі регулюється договором франшизи;

3) готельні асоціації, якими керують професійні готельні компанії:

а) власник надає оператору повні права на управління активами і не втручається в процес управління;

б) власник може втручатися в процес управління, контролювати діяльність і, як результат, нести відповідальність за фінансові ризики та нести всі операційні витрати адміністрації;

в) власник уважно стежить за діяльністю керуючої компанії і тому змушений відмовитись від відповідальності за результат роботи;

4) готелі, об'єднані на комбінованій основі;

5) готелі, які є членами асоціації незалежних готелів. Коли готель приєднується до асоціації, він зберігає здатність діяти самостійно у всьому.

Мережі готелів не лише об'єднують готелі, що володіють мережею, але й франшизують у них (в даний час близько 80% готелів франшизують у мережах).

Франчайзинг – це спеціальна організація бізнесу, в якій компанія (франчайзер) продає готовий бізнес підприємцю або компанії (франчайзеру).

Франчайзер – фізична або юридична особа, яка пропонує на продаж договір франшизи та забезпечує дотримання умов такого договору.

Франшиза – це закінчений бізнес у формі пакета франшизи, який франчайзер продає франчайзі.

Франчайзинг, або іншими словами, комерційна концесія, згідно з договором комерційної концесії, одна сторона (правовласник) зобов'язується надати іншій стороні (користувачеві) за плату протягом певного періоду або без права право використовувати в користувач здійснює торгіву марку, торгіву марку послуги, а також права на інші об'єкти ексклюзивних прав,

передбачених договором, зокрема торговельну назву, комерційну таємницю (ноу-хау).

Головною перевагою франчайзингу є те, що він містить сучасні сучасні бізнес-технології, що дозволяють уникнути організаційних та технічних помилок.

Якщо готель є членом франшизи відомої мережі готелів, ним можна керувати самостійно, без прямого контролю з боку мережі. У цьому випадку мережа не має права на дохід і не несе відповідальності за збитки від франчайзингу.

Є кілька можливостей співпраці між франчайзинговою мережею та готелем:

1) франчайзинговий готель має власне управління без втручання адміністрації;

2) франчайзинг на основі договору про управління.

Відносини між франчайзером та франчайзі можна поділити на два типи:

1) прямий франчайзинг; франчайзер продає франшизу безпосередньо місцевому підприємцю (франчайзі);

2) непрямий франчайзинг (міжнародний франчайзер продає ексклюзивні права на розробку всієї системи в іншій країні одному франчайзі).

Вибираючи варіант франшизи, необхідно враховувати фінансові можливості франчайзера, оскільки розширення діяльності на міжнародному рівні вимагає великих грошових вкладень. Гроші витрачаються в основному на переговори щодо укладення договору франшизи або відкриття власних офісів.

Центральній компанії завжди вигідно, якщо країна має розвинений бізнес, який має фінансові та людські ресурси і, отже, здатний виконувати функції генерального франчайзі. Франчайзер, як правило, більше охоче укладає прямі франчайзингові угоди в країні, що межує з країною франчайзера. Не менш важливими факторами, що впливають на вибір



франчайзером франшизи, є мовні відмінності, закони, традиції, переваги споживачів тощо.

Злиття готелів відбувається шляхом укладання контракту на управління між власником бізнесу та компанією, основною діяльністю якої є професійне управління готелями цього сегменту ринку. Компанія, яка укладає управління контрактами, не отримує жодних прав на активи компанії.

Незалежні готелі використовують специфічні особливості свого розташування. Кількість готелів, що входять до міжнародних готельних мереж, обмежена через:

- готельний продукт набуває середнього характеру через необхідність задовольнити широке коло споживачів;
- в ланцюжку готелі прагнуть до рівності з усіма готелями мережі (повторення позитивного досвіду та образів);
- стандартизація готельного продукту спрощує процес навчання персоналу, контролю якості послуг та управління готелями в цілому.

У готельних мережах зменшення витрат відбувається за рахунок збільшення продажів. Помилки в роботі одного з готелів можуть бути покриті значними доходами та підтримкою інших готелів, що входять до мережі. У незалежних готелях майже немає місця для помилок. Тому ми можемо говорити про більш стабільне і стабільне становище готелів, які входять до міжнародних або національних готельних мереж. Тому незалежні готелі формують консорціуми для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Головною метою незалежних готелів при об'єднанні в консорціуми є проведення спільного маркетингу з метою підвищення прибутковості їх бізнесу, а також зменшення витрат на спільні централізовані закупівлі, спільний відбір та навчання. Основна заслуга консорціумів полягає в тому, що їх учасники набувають торгову марку, яка вже відома на міжнародному ринку. Консорціуми, на відміну від готельних мереж, не можуть контролювати якість готельного продукту та цінову політику готелів.

Компанія – добровільне об'єднання фізичних та юридичних осіб, створене організаторами для здійснення спеціалізованої діяльності, досягнення спільних цілей та вирішення конкретних проблем.

Готельна компанія – це найбільша організаційна структура, яка об'єднує підприємства та компанії у сфері туризму. Створення готельних компаній є результатом концентрації та інтернаціоналізації капіталу, а також монополізації ринків готельних послуг.

Сьогодні у світі налічується понад 100 міжнародних готельних корпорацій від дрібних, з декількома десятками об'єктів, до великих, що включають в себе тисячі готелів.

Лізинг став популярним у 1950-1960-х роках. Лізинг дозволяє як орендарю, так і компанії вийти на ринок або розширити свою присутність там. Згідно з цим підходом, готель здається за певний відсоток, як правило, від 20 до 50% валової виручки від продажу. Туристична асоціація – добровільне об'єднання організацій або приватних осіб, що працюють у туристичній галузі. Існують національні (Американська асоціація готелів та мотелів, Російська асоціація готелів), регіональні (Міжнародна асоціація соціального туризму в СНД) та міжнародні (Всесвітня туристична організація). Основним напрямком діяльності асоціації є підтримка розвитку промислової гостинності.

Переваги мереж готелів:

1. Можливість придбання великих партій товарів та послуг за оптовими цінами. У зв'язку з тим, що власник мережі управляє кількома об'єктами, він може здійснити великі покупки, а потім запропонувати обладнання для кімнат, постільну білизну, засоби для чищення, предмети сантехніки тощо іншим компаніям - учасникам мережі за низькими цінами.

2. Економія витрат на навчання працівників. Мережа зазвичай забезпечує централізоване навчання, що значно зменшує витрати кожного члена мережі окремо. Крім того, участь у мережі надає своїм членам послуги

високооплачуваних експертів у певних сферах, витрати на які будуть проблематичними для кожного готелю.

3. Ефективне просування готельних послуг на ринку та економія рекламних заходів. Проведення організованої рекламної кампанії завжди вимагає значних витрат, що дуже важливо для бюджету деяких незалежних готелів. Мережі готелів дозволяють своїм членам розподіляти витрати на рекламу та просування, щоб усі могли отримати вигоду від результатів рекламної кампанії. Крім того, функцію реклами виконує бренд мережі.

4. Використання централізованої системи бронювання, яка дозволить збільшити навантаження на всі компанії - члени мережі.

5. Використання централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництва, операцій з нерухомістю. Перевага полягає в тому, що фахівці, які беруть участь у ньому, можуть обслуговувати всі готелі, що входять до мережі, що значно зменшує відповідні витрати кожного члена мережі окремо.

6. Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, простіше обґрунтувати отримання інвестицій, мобілізувати капітал та направити його на розширення та підвищення ефективності своєї діяльності.

Отже, готельні ланцюги – це мережі, які об'єднують готелі. Готельна компанія - це найбільша організаційна структура, яка об'єднує підприємства та компанії у сфері туризму.

## **1.2. Теоретичні підходи до вивчення готельної індустрії**

Індустрія готелів є частиною більшої галузевої асоціації - гостинності. Він охоплює різні сфери людської діяльності – туризм, відпочинок, розваги, готельно-ресторанний бізнес, громадське харчування, екскурсії, виставки та різноманітні наукові конференції [16].

Іноземні спеціалісти об'єднують у цій галузі всі суміжні галузі економіки, які спеціалізуються на наданні послуг пасажиром через

спеціалізовані компанії: готелі, ресторани, туристичні агенції, національні парки, парки культури та відпочинку тощо. [16]

Термін "гостинність", як зазначає Г. А. Поперіан, за останні роки набув особливої популярності не лише у всьому світі, а й у нашій країні. Рада з питань навчання та громадського харчування пропонує такі ключові сектори в структурі промисловості:

А) для надання ділових послуг:

- проживання,
- їжа,
- ліцензована торгівля,
- Туризм і подорожі;

Б) надання промислових та комунальних послуг:

- промислові,
- державна служба,
- Лікарні та житлові будинки. [14]

Отже, сектор розміщення займає перше місце в цій класифікації. Проживання є обов'язковою частиною туристичного туру та найважливішим елементом туризму, оскільки без розміщення (проживання) саме поняття «турист» буде втрачено.

Згідно з визначенням СОР (Всесвітня туристична організація), проживання - це будь-який об'єкт, який регулярно або епізодично забезпечує проживання туристів.

Більш складною концепцією позначення розміщення є кількість номерів – загальна кількість, загальна кількість кімнат (місць) різних категорій в готелях та інших закладах розміщення.

Готельні послуги є комплексними і складаються з різноманітних послуг, що надаються в різних сферах, і утворюють один товар у вигляді "пакету послуг", який підбирається для клієнта відповідно до рівня його потреб.

Готельний бізнес через послуги створює систему управління готелем. Предметом готельного господарства є професійний організатор із

впровадженням структур, орієнтованих на послуги. Будівля готелю – відвідувач з тимчасовим розміщенням в готельному номері. [7]

Готельна індустрія надає комплекс послуг, що є візитною карткою цієї області.

Послуги готелю можна розділити на основні (надання житла для тимчасового перебування) та додаткові (харчування, обслуговування дому, послуги зв'язку, спорт, медичні послуги, розважальні послуги тощо)

Коли ми розглядаємо готельні послуги як продукт, існує три рівні послуг:

Перший – це індивідуальні послуги та групи послуг; товар "готель" як сукупність послуг; розширений товар як набір послуг + додаткові послуги

Готель як комплекс, як один товар – це другий (середній) рівень. Він складається з багатьох окремих служб: служби покоївки, кухні, портьє, матрони тощо, які формують перший (внутрішній) рівень. [7]

"Готельний" продукт у поєднанні з компонентами пропозиції району, які доповнюють послуги, створені в готелі, утворюють розширений "готельний" продукт - третій (зовнішній) рівень.

«Готельний» товар можна схематично представити у вигляді іншої моделі - серцевини, оточеної трьома колами (чотири рівні готельного продукту). Ядро – це загальний продукт, який містить основні навички та ресурси, необхідні для участі в ринковому процесі.

Стандарт обслуговування компанії складається з трьох компонентів:

- працівники: оскільки основним ресурсом у сфері послуг є працівники, необхідно визначити, які є сильні та слабкі сторони ваших працівників, які навички, знання та вміння потрібно вдосконалювати,

- процедура: наприклад, продаж, обслуговування, скільки часу витрачає покупець на придбання послуг,

- середовище: інтер'єр, створює певний настрій і допомагає залучити клієнтів. [12]

Готелі класифікуються за різними критеріями. Найвідоміші включають:

- Відповідно до рівня та кількості, що надається.
- Якість послуг, що надаються.
- За місткістю номерного фонду.
- За місцем розташування.
- Відповідно до функціональної мети (мети поїздки).
- Тривалість перебування гостей.
- Через управління. [17]

Не існує міжнародної єдиної системи класифікації готелів. Існують різні системи класифікації готелів, яких налічується понад 30. Найпоширенішою у світі є зіркова (від 1 до 5) або європейська (французька) система.

Окрім зірок у системах класифікації готелів, є:

1. Листи в Греції A, B, C, D. Готелі вищого класу класифікуються в категорії "люкс".
2. Місяці, корони у Великобританії.
3. Тризуби в готелях Club Med.
4. Корони, діаманти в США.

За місткістю номерів: невеликі готелі (до 150 номерів), середні готелі (151 - 300 номерів); великі готелі (301-600 номерів); готелі - гіганти (понад 600 номерів).

За функціональним призначенням (метою подорожі): ділові готелі; курорти; готелі в казино; спа-готелі; інші спеціалізовані готелі.

За тривалістю перебування гостей: для короткого перебування гостей; для довгострокового перебування гостей; для постійного проживання (готелі-резиденти), поширені переважно в США.

Місцезнаходження надзвичайно важлива умова для гостинців. Цезар Шарль Рітц говорив: - «.. три головні передумови важливі для готелю, а саме, місце розташування, місце розташування, місце розташування »[17].

В даний час успішна позиція готелів щодо цільової групи споживачів послуг, як і раніше, визначає їх економічний добробут.

Залежно від місця розташування є готелі:

-в місті. Зазвичай це ділові готелі, розкішні готелі з усіма необхідними умовами. Важлива близькість моря, наявність анімаційних програм тощо.

-в горах. Невеликі готелі розташовані в мальовничому районі. Окрім стандартного набору послуг, надаються послуги для літніх та зимових канікул.

-в аеропортах. Готелі призначені для ділових людей, транзитних пасажирів, працівників авіакомпаній.

-розташовані поблизу транспортних шляхів - мотелів

-в сільській місцевості. Цей тип житла нагадує невеликі будівлі в сільському стилі. Призначений для агротуризму.

Тому готелі є ключовим елементом індустрії гостинності та туризму загалом. Готелі належать до об'єкта колективного розміщення і характеризуються обов'язковою присутністю таких елементів: кількість кімнат (не менше 7-10 номерів); надання різноманітних готельних послуг; групування за категоріями та класами відповідно до наданих послуг, їх якості, місця розташування та інших критеріїв. Кожна країна має свою кваліфікацію готелів та готелів, які належать до однієї категорії, але розташовані в різних країнах, мають суттєві відмінності.

Зараз туризм стає все більш глобальним. Формування світового туристичного ринку супроводжується потужними процесами транснаціоналізації, що знайшло своє відображення у міжнародному змішуванні приватного капіталу, зміцненні зв'язків між монополіями різних країн та широкому розвитку багатонаціональних туристичних компаній. Багато підприємств індустрії гостинності, згруповані у великі економічні комплекси, перетинають національні кордони та руйнують національні бар'єри.

Фахівці відзначають що:«світовий туризм ... вимагає більш тісної співпраці на місцевому та регіональному рівнях, щоб підвищити якість туристичного продукту, зробивши його конкурентоспроможним на світовому рівні ... ». Вводиться навіть новий термін «со-конкуренція» [15].

Ці нові економічні оператори, які відповідають вищому рівню концентрації та централізації виробництва та капіталу, сприяють встановленню та розповсюдженню міжнародних стандартів туристичних послуг. Яскравий приклад таких економічних суб'єктів у галузі туризму – це глобальні готельні мережі (мережі).

Історично найдавнішою формою інтеграції в туризмі було об'єднання туристичних підприємств, які перебувають на одній стадії технологічного процесу, тобто вони виробляють однакову продукцію або надають подібні послуги. Своєю появою він зобов'язаний першим міжнародним готельним мережам, таким як американські корпорації "Hilton", "Sheraton", "Marriott" тощо.

Аналізуючи історію міжнародних готельних мереж, можна виділити дві групи факторів (push and pull), що сприяють глобалізації галузі, а також припускають великі сили, що призвели до інтенсивної інтернаціоналізації готельного бізнесу в 1990-х.

Інтеграційні процеси в готельному господарстві зумовлені об'єктивною потребою:

-забезпечення стабільного навантаження на готель. Тому основою кожної мережі готелів є власна система бронювання, орієнтована на пріоритетне завантаження мережі готелів. Однак слід підкреслити, що сама система бронювання готелів схильна до інтеграційних процесів (системи бронювання готелів, що належать великим авіакомпаніям, а також системи бронювання готельних номерів, що належать незалежним консорціумам). Включення в такі електронні системи бронювання є дорогим, і незалежний готель не може собі цього дозволити;

-формування якісних готельних послуг, які залежать від ряду факторів: дизайну інтер'єру, якості обладнання, кваліфікації персоналу та безпеки мешканців та їх власності. Тому всі провідні готельні асоціації мають власні стандарти та стандарти обладнання для всіх готельних закладів, а також технологічні та сервісні стандарти. З метою забезпечення відповідності



готелів прийнятим нормам і стандартам обладнання готелі прагнуть створити не тільки ефективні організації централізованого постачання, а й спеціалізовані компанії з виробництва та ремонту обладнання та меблів [4].

Таким чином, створення глобальних готельних мереж є об'єктивним еволюційним процесом завдяки розвитку індустрії гостинності в умовах глобалізації та транснаціоналізації економіки.

Мережа готелів як форма бізнесу виникла в США наприкінці Другої світової війни, першопрохідцями стали Statler Group, Hilton та Sheraton [30]. Зростання будівництва готелів призвів до концентрації готелів, що належать приватним особам або компаніям. Для успішного управління цими об'єктами власник спочатку відібрав працівників, визначив цінову політику та стратегію збуту. Коли бізнес потім розвивається, головним завданням менеджменту є стандартизація процесів, що дозволяє повторити знайдені ефективні рішення. Як результат, процеси управління та власності готелів почали розходитися: ті, чий бізнес був успішним, почали збільшувати свій обсяг, навіть за рахунок менш щасливих колег, і створювати перші готельні мережі або мережі.

Готельна (діюча) мережа – це група компаній (дві або більше), яка здійснює колективний бізнес і яка знаходиться під безпосереднім контролем управління мережею. [17]

Його основний принцип – використовувати імідж бренду для просування готельного продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це призводить до якісно нового етапу розвитку готельної пропозиції, який, як і будь-які якісні зміни, виникає на основі значного кількісного зростання.

Приєднання до міжнародної мережі означає, що готелі роблять кроки для підвищення своєї конкурентоспроможності. Відомі корпорації розробили правила та стандарти, які забезпечують унікальність стилю та сценарію обслуговування клієнтів у всіх його готелях. [3]

Основними характеристиками ланцюгів, як правило, є наступні:

-подібність за територіальним розташуванням; єдність стилю (архітектура, інтер'єр); єдність символів та зовнішньої інформації;

-просторий та функціональний зал; рівномірність та швидкість реєстрації клієнтів; кімнати для "приватних пасажирів";

-сніданок "шведський стіл" наявність конференц-залу; гнучка тарифна система; уніфіковані послуги управління, маркетингу та зв'язку.

За даними Всесвітньої туристичної організації, у світі в цілому 16 мільйонів готелів, і 25% з них належать мережам готелів. [36]

На початку XXI ст. у світі існує понад 300 готельних мереж, які перетнули свої національні кордони. Вони представляють понад 7 мільйонів номерів із майже 13 мільйонів (понад 50% готельних номерів у світі).

Зростаюче значення готельних мереж в управлінні світовою готельною індустрією характеризується значними суперечностями: з одного боку, провідні готельні мережі, що працюють у багатьох країнах, консолідуються, з іншого - все більша кількість країн створює власні готельні мережі успішно конкуруючи з міжнародними монополіями.

Кількість готелів у мережі вже багато років домінує в мережі готелів – Cendant Corp, яка налічувала близько 6,5 тис. Готелів, інші великі готельні мережі за кількістю готелів включають Bass Hotels and Resorts, Marriott Int., Accor, Choice Hotels Int. , Hilton Hotels Corp. Серед них більше половини готелів управляються на основі угоди про франшизу.

Наприклад, у Cendant Corp та Choice Hotels Int. це число становить 100%, і в Marriott Int. 78%, тоді як всесвітньо відома мережа Accor майже не використовує договір франшизи (19%).

До групи лідерів країн національних готельних мереж, окрім США, входять Японія, Великобританія, Німеччина, Китай, Гонконг, Франція та Сінгапур.

Найвідомішими торговими мережами готелів є:

1. Cendant Corporation - один з основних гравців на світовій туристичній арені та найбільший постачальник готельних послуг. Портфоліо Cendant

включає 6400 готелів з понад 500000 номерів у 2007 році. Компанія включає такі бренди, як AmeriHost Inn, Days Inn, Howard Johnson, Knights Inn, Ramada Inn, Super 8, Travelodge, Villager та Wingate Inn, Avis, ERA. , Century 21, Coldwell Banker Commercial. Всі бренди готельної мережі належать до економ-класу і відповідають рівню 2 \* - 4 \*.

2. Best Western International (США) – це велика міжнародна мережа motelів та готелів (3198 готелів, 245 000 номерів) для мандрівників у 1230 містах. Best Western International випускає серію каталогів готелів в Азії та Південній Африці. Південна Америка. Європа, Австралія, Нова Зеландія, США, дорожні атласи в поєднанні з каталогами дорожніх готелів.

3. InterContinental Hotels Group - одна з найбільших готельних компаній, до складу якої у 2006 р. входило 3600 готелів на 537 000 номерів. Компанія включає такі бренди: Intercontinental Hotels and Resorts, Crowne Plaza Hotels and Resorts, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites, Priority Club Rewards.

4. У 2006 році компанія Marriott International мала понад 2600 - 425900 номерів у США та 65 інших країнах.

Усі готелі мережі мають постійний сервіс, який базується на чіткій взаємодії всіх структур і знаходиться під суворим контролем штаб-квартири.

5. Міжнародна мережа готелів За 40 років діяльності компанія Accor включила 4000 готелів у 90 країн світу (2006 р.). Accor – готель усіх категорій від 1 до 5 зірок, друга за величиною мережа туристичних агентств у світі, третя за величиною мережа казино та конференц-центрів у Франції, це група сервісних компаній, щодня обслуговує кожні 13 мільйонів людей . Мережа готелів Accor включає такі бренди: Sofitel, Atria, Novotel, Mercure Accor Hotels, Switch Hotels, Ibis, Etap, Formula 1, Red Roof, Motel 6, Studio 6.

6. Choice Hotels International – одна з найбільших готельних компаній у світі і об'єднує близько 4000 готелів, включаючи такі бренди: Quality Inn, Choice Hotels, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, MainStay Suites, Suburban Extended Hotel , Econo Lodge та Rodeway Inn.

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. є однією з найбільших міжнародних компаній у сфері гостинності та відпочинку. Сьогодні компанія налічує близько 850 готелів та курортів у понад 95 країнах світу, у 2006 році вона мала 145 000 працівників. Компанія є власником, оператором та франчайзером готелів. Серед брендів компанії: Sheraton Hotels & Resorts, Westin Hotels & Resorts, The Luxury Collection, St. Regis, W a Four Points Hotels by Sheraton, Le Meridien, Aloft.

8. Sol Melia – провідна готельна група в Іспанії, якій належить понад 230 готелів у 30 країнах. Компанія є одним з провідних міст у світі і працює у всіх великих центрах світу. Компанія була заснована в 1956 році. Після придбання готельної асоціації в 1987 році мережа є третьою за величиною в Європі. Готелі групи Melia спеціалізуються на діловому туризмі та групи відпочинку Sol. У межах мережі існує класифікація готелів та інших

У готельному господарстві є лідери – кілька національних компаній. Готелі Six Continents (Bass Hotels & Resorts) працюють у 100 країнах. "Hyatt", "Hilton", "Westin" - найвідоміші мережі розкішних готелів. Holiday Inn, Marriott, Sheraton та Ramada - лідери в готельному секторі із середніми цінами на готелі. До групи компаній з розміщенням нижче середнього рівня входять "Daisy Inn", "Motel 6" та "Travel Lodge". Best Westin має у своїй мережі більше готелів, ніж найбільша мережа готелів Holiday Inn - 3200 проти 1800.

Еволюційний розвиток світової готельної індустрії в умовах глобалізації, таким чином, призвів до переходу до нових форм економічної організації з елементами співпраці та інтеграції. Створення та швидке розширення світових готельних мереж є об'єктивним процесом, який буде продовжуватися

Створення мереж готелів дозволяє компанії отримувати переваги перед окремими компаніями за рахунок: економії від масштабу; збільшити інвестиційні можливості; участь у світових брендах; інтеграція систем бронювання, безпеки та інформації; постійне зростання якості послуг.

Отже, можна зробити висновок, що готельна індустрія надає комплекс послуг, що є візитною карткою цієї області. Готелі є ключовим елементом індустрії гостинності та туризму загалом. Приєднання до міжнародної мережі означає, що готелі роблять кроки для підвищення своєї конкурентоспроможності.

## **РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У США**

### **2.1. Особливості американського готельного бізнесу**

За даними Американської асоціації готелів та мотелів, американська готельна індустрія складається з 44 700 готелів та мотелів із загальною кількістю близько 3,1 млн номерів. Валовий дохід від доставки цих приміщень становить близько 62,9 мільярда доларів.

На відміну від інших країн, у США немає офіційної, затвердженої урядом класифікації готелів.

Що стосується комфорту, їх зазвичай поділяють на п'ять категорій. В Америці дві установи присвоюють найвищий статус: Американська автомобільна асоціація (AAA) називає свою нагороду "П'ять діамантів", а мобільний путівник "П'ять зірок". З понад 21 000 готелів вищої категорії із статусом п'яти зірок лише 35 (менше 2%) отримали його.

AAA перевіряє готелі з 1977 року. З 19 500 готелів США, Канади та Мексики менше 2% отримали головний приз "П'ять діамантів". У 1995 році цей статус отримали 45 готелів США. 25 готелів отримали найвищу нагороду - "П'ять діамантів" та "П'ять зірок".

Готелі також можна класифікувати за місцем розташування, цінами та видами послуг, які вони пропонують.

Залежно від місця розташування готелі можна назвати центральними (розташовані в центрі міста), курортними (в зоні відпочинку), казино (в одному з гральних центрів), аеропортом (біля аеропорту), шосе (на шосе). Існують також інші критерії класифікації, такі як умови використання:

таймшер, кондомініум, для тривалого перебування, для проведення конференцій тощо.

Завдяки своєму центральному розташуванню всі центральні готелі підходять як для ділових поїздок, так і для туристів. Вони можуть бути модними, середніми, економічними, житловими - для короткого або тривалого проживання. Вони забезпечують різні умови проживання та послуги. Розкішні готелі мають не тільки елегантний інтер'єр, але й елегантні послуги: консьєржі у фойє та на поверхах, салон краси, тренажерний зал, басейн, тенісний корт, касовий апарат, прокат автомобілів тощо. У готелі зазвичай є дизайнерський ресторан, кафе, бар, лаунжі, конференц-зал, бальний зал, а іноді і нічна кімната розваг.

Будівництво центральних готелів було нерівномірним: інвестори зазвичай починали інвестувати після чергової хвилі державних норм, спрямованих на стимулювання готельного господарства. Наприклад, податкові пільги для інвестицій у проекти відновлення міст, створені в 1960-х рр. ХХ. Століття. сприятливий економічний клімат для будівництва нових центральних готелів у багатьох містах. Новий бум у будівництві готелів розпочався у 1980-х.

Поява нових готелів, а також нових офісних будівель та конференц-центрів сприяло відродженню "внутрішніх міст". Прикладами цього можуть служити бостонський Copley Center і Peachtree Plaza в Атланті. Серед нью-йоркських центральних готелів - фешенебельний St. Regis Hotel, середній Ramada Hotel, економічний Days Inn, апартаментний Embassy Suits.

Готелі на курорті почали зростати з розвитком залізничного транспорту. Все більше жителів міста їздили на відпочинок у більш екзотичні райони. В кінці 1900-х років на курортах почали будувати готелі, які призначені для розміщення відпочиваючих, які прибули залізницею.

Найвідомішими серед цих готелів були Greenbrier в Уайт-Сульфур-Спрингс (штат Західна Вірджинія), Hotel del Coronado недалеко від Сан-Дієго (штат Каліфорнія) і Homestead у Хот-Спрингс (штат Вірджинія). Канадські

Banff Springs Hotel і Chateau Lake Louise у мальовничих околицях Скелястих гір залучали багатьох знаменитостей того часу.

Сонячний пояс, який тягнеться від Палм-Спрінгз до Палм-Біч, особливо багатий на курорти. Деякі з них мають спортивні нахили (водні лижі, гольф, риболовля), інші спеціалізуються на сімейному відпочинку. З подальшим розвитком автомобільного та повітряного транспорту екзотичні райони стали ще ближчими. Європа, Карибський басейн, Мексика були надані широким масам.

З роками деякі курорти почали застоюватися, оскільки люди змінювали звички, пов'язані з відпочинком. Замість традиційних щомісячних відпусток вони зараз воліють робити кілька перерв, які тривають чотири-сім днів на рік. Представники старшого покоління зараз продовжують відвідувати старі курорти: молодь віддає перевагу більш мобільному відпочинку для автолюбителів та більш спокійній атмосфері нових курортів.

Багато готелів курорту, щоб вижити в нових умовах, змушені проявляти більшу спритність і радувати гостей різного типу. Наприклад, деякі високосезонні готелі не дозволяють гостям з дітьми насолоджуватися смаками інших, хто не любить дитячу суєту. А інші готелі не економлять енергію для організації всього сімейного відпочинку. Чудовим прикладом цього є готелі Camp Hyatt, які реалізують програму, яка передбачає заходи для дітей та дає можливість батькам відпочити у компанії дорослих або, якщо подія для них цікава, разом із дітьми. Багато готелів почали здавати в оренду свої приміщення для проведення конференцій, конференцій, нарад тощо. Це дозволяє їм підтримувати нормальний склад, особливо під час переходу та "мертвих" періодів.

Багато готелів аеропортів не скаржаться на заповнення, оскільки багато аеропортів проходять через великі аеропорти: як ділові мандрівники, так і відпочиваючі – приватні особи та групи. Деякі зупиняться тут, тому що вони прибули пізно або дуже рано, інші - тому що вони внесуть зміни.

Готелі в аеропорту, які зазвичай мають 200 - 600 номерів, наповнені послугами. Вони постійно мають справу з гостями, багатьом з яких важко звикнути до іншого часового поясу, і вони змушені розширювати свій ресторан та обслуговування номерів, часто цілодобово. У дешевих готелях ці функції покладаються на торговий автомат.

У міру загострення конкуренції між готелями в аеропортах деякі з них почали облаштовувати спеціальні зали для переговорів, щоб залучити бізнесменів, які не хочуть витратити час на поїздки до міста та з міста і вважають за краще вирішувати всі проблеми, не виходячи з аеропорту.

Готелі та мотелі стали постійним атрибутом шосе в 1950-1960-х роках. Американці стали завзятими автомобілістами і їм потрібен був комфортний і порівняно недорогий притулок на ніч – щоб ви могли просто увійти, зареєструватися та зняти кімнату під вікнами, щоб припаркувати машину. З роками додається все більше обладнання: зали, ресторани, басейни, торгові автомати з безалкогольними напоями, ігрові кімнати, антена з супутниковим телебаченням.

Мотелі часто розташовані на околицях великих і малих міст або на шляху від них. Як правило, це будівлі модульної конструкції, нормативи обслуговуючого персоналу: 11 чоловік на 100 номерів. Власник економить на землі, будівництві та експлуатаційних витратах, і частина цих заощаджень надходить гостям - у вигляді дешевих кімнат.

Сьогодні легалізований ігровий бізнес, який перетікає в основну індустрію розваг, яка вже давно постачає енергію в економіку США, перетворюється на потужну течію, яка порушує її узбережжя та формує її сучасний вигляд. Починаючи з 1991 року, коли почалося нове економічне відновлення, сектор дозвілля та розваг був найважливішим фактором споживчого буму, що пояснює його процвітання.

Серед факторів, які змусили уряд видати офіційний дозвіл на цю компанію та не перешкоджати її розвитку, варто назвати економічні:



необхідність пошуку нових джерел доходу, необхідність найму людей та сприяння туризму.

У порівнянні зі звичайними готелями, казино гарантують велику пропозицію готівки та високий рівень прибутковості. Через свою специфіку вони також характеризуються високою заповнюваністю. У 1992 році Лас-Вегас відвідало 21,8 мільйона людей, і кожен з них перебував у середньому 3,3 дня. Як результат, середньорічна завантаженість міських готелів становила 83,9%. Зараз казино залучають гостей низькими цінами на готельні номери, дешевими ресторанами та фантастичними розвагами.

Головними компаніями казино вважаються Promus Group та Hilton Hotels. Promus Companies, Inc. заснована в Мемфісі (штат Теннессі) після того, як була продана Holiday Inn. Вони володіли великою кількістю казино (включаючи плавучі та індійські резервації) і були зосереджені переважно в Неваді та Атлантик-Сіті. Компанія має великий досвід роботи в казино: вона управляє казино Harra у Лас-Вегасі, Ріно, Лейк-Тахо та Атлантик-Сіті.

Поряд з Promus, готель Hilton також заробляє багато грошей на ігровому бізнесі. Вже в 1970 році Конрад Хілтон вважав, що казино розроблено таким чином, щоб стати найбільш вигідним сегментом готельного бізнесу. Він придбав контрольний пакет акцій "Фламінго" та "Міжнародний готель", який тепер відомий як "Лас-Вегас". У ті роки це було найбільше казино у світі із загальною ігровою площею 3716 квадратних метрів. Hilton Hotels, яка в даний час є однією з провідних готельних компаній світу, заробляє дві третини своїх доходів від казино, включаючи Flamingo Hiltons і Las Vegas Hilton в Лас-Бераці, готель Flamingo в Logline, два готелі в Рене і два плавучих казино на Середньому Заході. Через свої дочірні компанії він управляє казино в Квінсленді (Австралія) та ще у дванадцяти інших країнах, включаючи Туреччину, Індонезію, Єгипет, Гонконг, Грецію, Бельгію, Великобританію, Малайзію та Уругвай.

Щоб уникнути спотворень своєї частки ринку, Лас-Вегас позиціонується широкою громадськістю як центр дозвілля для сім'ї. За рахунок доходу від

ігрових столів готелі Лас-Вегаса можуть надати своїм гостям значно вищі послуги, ніж медичні готелі-конкуренти в таких містах, як Орlando та його Діснейленд. Казино Лас-Вегаса елегантні та затишні. Недарма реклама казино MGM переконує гостей: "Немає місця краще дому". Щоб виправдати таке гасло, потрібно, звичайно, дуже багато чого додати до ігорних столів: і дитячі розважальні центри, і тематичні парки, і екстравагантні шоу за участю популярних конференсьє-витівників, і т.д.

Компанія Circus Circus славиться своїм умінням залучити середнього відвідувача Лас-Вегаса, Рено і Логліна. Чотири тисячі номерів готелю Excalibur майже завжди на 100% заповнені завдяки скромним цінам за проживання і їжу в ресторані. А обриси готелю Luxor з 2526 номерами, який знаходиться неподалік від Excalibur, нагадують піраміду, серед атракціонів – подорож у часі з Древнього Єгипту в наші дні, Долина Царів, прогулянки по Нілу. Лазерна технологія дозволяє трансформувати видиме зображення у віртуальну реальність.

Багато нових відкритих готелів у Лас-Вегасі, як правило, протистоять певній темі. Деякі теми пропонують популярні тематичні парки. Одним з новаторів у цій галузі став готель Mirage. У холі цього 3000-кімнатного готелю - клітки з білими тиграми, біля стійки реєстрації - величезний акваріум з живими акулами. Поруч з басейном знаходиться ще один басейн, де грають дельфіни. У листопаді 1993 року в Мірі Вегас сестра Міраж - готель Grand Adventures ("Острів скарбів"), ще один величезний готель (2900 номерів), орієнтована на клієнтів середнього класу.

Готель-казино MGM був відкритий у грудні 1993 року. Він має 5005 номерів, з яких 744 - люкси. Загальна площа її ігрових ігор -175 000 квадратних метрів. стопи. Є вісім тематичних ресторанів, розважальний комплекс (включаючи театр на 1700 місць), казино та зал площею 15 475 квадратних метрів. футів з атракціонами, а також зал для спеціальних заходів (концерти, спортивні змагання, виставки та збори) на 14508 місць.

Caesar's управляє казино світового класу в Лас-Вегасі та Атлантик-Сіті і розглядає можливість розширення до Чикаго та Нового Орлеана. Крім того, компанія має невелике казино в індійському заповіднику в Палм-Спрінгс, штат Каліфорнія.

В даний час в азартному бізнесі спостерігається нова тенденція: спільні підприємства та стратегічне партнерство. Наприклад, MGM Grand об'єднується з Primadonna Resorts, щоб створити нове казино під назвою New York - New York, присвячене New York. Курорти Mirage і Gold Strike Resorts подібним чином об'єднують зусилля, щоб сформувати казино Beau Rivage, яке буде частково розташоване в готелі Dunes.

Інший метод класифікації готелів – це тип послуг, який вони пропонують: готелі з повним спектром послуг, бюджетні готелі та апартаменти на тривалий термін. Готелі з повним спектром послуг пропонують цілий ряд послуг та зручностей, включаючи ті, які зазвичай описують у розкішних готелях: багато магазинів для офіційних та неформальних зустрічей (ресторани, кафе, бари, лаунжі), банкетні зали, конференц-зали. Для зручності підприємців є бізнес-центр, факс, комп'ютерний модем тощо.

У більшості великих міст США є готелі, що представляють відомі мережі готелів: Doubletree, Four Seasons, Hilton, Holiday Inn, Hyatt, Marriott, Omni, Ramada, Radisson, Ritz Carlton, Loew's, Le Meridian, Sheraton, Westin. Деякі з цих компаній рекламуються як "спрощені пристрої з повним спектром послуг". Наприклад, готелі Marriott's Courtyard мають невеликі зали та дуже обмежені ресторани приміщення. В результаті економії на обслуговуванні готелів адміністрація може знизити ціни на номери. Тож готелі з повним спектром послуг можна розділити на дві категорії: наші сервісні та першокласні.

Недорогі та бюджетні готелі пропонують чисті, досить просторі номери з відповідними зручностями – без зайвої екстравагантності готелів із повним спектром послуг. Такі мережі готелів, як Travelodge, Motel 6, Days Inn та La

Quinta, стали популярними, орієнтуючись на розміщення гостей, а не на їжу. Це дозволило адміністрації знизити вартість ліжка на 30% порівняно з готелями із напівсервісом.

Останніми доповненнями до цього сектору готельного ринку є Hampton Inns Promus, Marriott's Fail-Held та Choice's Comfort Inns. У них взагалі немає ресторанів, і єдине, що вони можуть запропонувати своїм гостям їжу, – це континентальний сніданок (чай або кава з булочкою) у фойє.

Іншим прикладом відносно недавньої концепції бюджетного готелю є Microtel. У 1989 році, незважаючи на обмеження кредитування та економічний спад, група підприємців розробила цю концепцію з її початковою назвою. Метою було створити економічний готель зі значним зниженням ділового ризику, який, однак, мав би переваги перед існуючими дешевими готелями. Результатом кількох місяців напруженої роботи став проект нового готелю на 99 номерів, який згодом був протестований у Рочестері (Нью-Йорк). Будівництво першого Microtel обійшлося в \$2,798 млн., тобто \$28263 за кімнату. Ділянка землі, на якому він був побудований, обійшовся \$266000, а будівництво, податки, устаткування і меблювання – \$2,164 млн. Нижня межа вартості номера була \$29, і вже в перший же рік експлуатації заповнюваність номерів склала 89,4%.

У США є готелі, спрямовані на довгострокове проживання гостей. Звичайно, не відмовляють приймати гостей і на короткий час, якщо вони мають вільні номери. Однак більшість гостей орендують свої кімнати на більш тривалий час зі знижкою залежно від тривалості перебування. Склад клієнтури складається в основному з підприємців та технічної розвідки або сімей, які змінюють місце проживання.

Residence Inns та Homewood Suites є лідерами на цьому ринку готельних послуг. Ці готелі пропонують кухню з плитою та повний спектр кухонного начиння. У фойє подають безкоштовний континентальний сніданок та вечірній коктейль. У деяких готелях є бізнес-центр та лаунж.

Квартирні готелі зазвичай пропонують на 25% більше житлової площі за ту саму ціну, що і звичайні готелі того ж цінового діапазону. Додатковий простір зазвичай у формі вітальні зі зручними стільцями, диваном та невеликої кухні з коморою.

Лідерами на цьому ринку готельних послуг є Embassy Suites (належить та управляється корпорацією Promus) та Residence Inns (Marriott). Декілька відомих готельних мереж мають дочірні компанії довгострокових апартаментів. Серед них - готелі Radisson та Choice, які своїми люксами «Комфорт» та «Quality» надають тон економічному сегменту цього ринку, а також ІТТ Sheraton Suites та Hilton Suites Inc. Ці готелі забезпечують майже домашнє проживання своїм клієнтам, які змушені залишатися у своєму місті через переїзд сім'ї, участь у семінарах, підвищення кваліфікації або тривалу ділову поїздку. Клієнтів готелів поділяють на дві категорії: ділові мандрівники (44%) та відпочиваючі (56%). Ділові мандрівники, як правило, займають більше часу, ніж відпочиваючі, і в середньому складають більшість помешкань по всій країні.

Авіакомпанії також сприяють заповненню готелів, надаючи знижки на зворотні рейси, коли вони не є суботами. Це змушує підприємців, учасників конференцій, виставок тощо. повернутися додому не в суботу, а в неділю, що в іншому випадку було б легким днем для дуже великої кількості готельних номерів.

Готельна індустрія знала багатьох людей, які зробили значний внесок у її ріст та розвиток. Серед найвідоміших піонерів галузі наприкінці XIX ст. і на початку XX. були Еллсворт Степлер, Конрад Хілтон, Ернест Хендерсон, Говард Джонсон та Дж. Віллард (поблизу) Марріотт, Цезар Ріц.

Цезар Ріц - легендарна постать свого часу. Як і багато інших піонерів готельного господарства, він починав знизу і ціною копіткої праці піднявся до вершин професії і швидко опанував секрети готельного господарства.

Майбутнє готельного господарства пов'язане з його глобалізацією. Компанії не можуть рости, якщо вони не перетинають кордони США.

Активний розвиток міжнародних готельних компаній розпочався з відкриття "Боїнга-707" на міжнародних маршрутах наприкінці 50-х рр. та Boeing 747 на початку 1970-х. Потім розпочався бум міжнародної торгівлі та туризму, а разом з ним і дефіцит розширюваних міжнародних готельних мереж. У країнах, що розвиваються, був великий попит на американські готелі та їх досвід управління, і всі хотіли, щоб їх столиці мали «фірмові» готелі. Деякі мережі належали авіакомпаніям або мали авіакомпаніями в якості партнерів. Для деяких така ситуація зберігається донині.

У 1948 р. у пошуках шляхів стимулювання економіки Латинської Америки уряд США звернувся до кількох готельних компаній з пропозицією розпочати будівництво філій у цих країнах. Наприкінці 1950-х з цим погодилася лише одна компанія - Pan American Airways. Тому пан Ем має дочірні компанії в Intercontinental Hotels у Венесуелі, Бразилії, Уругваї, Чилі, Колумбії, Мексиці, Куракау, Кубі та Домініканській Республіці. До 1981 року 85 таких готелів були розкидані майже в 50 країнах. Потім Pan Am продав свою готельну мережу японській корпорації Saison, яка згодом продала її Grand Metropolitan. А в 1992 р. після тривалого та виснажливого падіння з висоти свого успіху пан Ем оголосив про банкрутство та припинив своє існування.

Конрад Хілтон також був піонером у контролі над Сполученими Штатами на міжнародному ринку готельних послуг. У 1948 році він підписав контракт на експлуатацію Caribe Hilton у Сан-Хуані, Пуерто-Рико. Хілтон обійшов усі інші американські компанії і виграв контракт головним чином тому, що він єдиний міг відповісти на лист, написаний іспанською мовою. До 1974 р. Hilton International експлуатував 61 готель (23 263 номери) у 31 країні за межами США. У 1964 році компанія Hilton International відокремилася від компанії Hilton U. S., а в 1967 році її придбала компанія Trans-Wdrid Air Lines (TWA). Зараз Hilton International належить британському пирогу Ladoroke Group.

Sheraton Hotel Corporation, дочірнє підприємство ІТТ, має 13 1007 номерів у 422 готелях у 62 країнах. За обсягом своєї діяльності вона посідає друге місце після французької компанії Group Assog, яка працює в 66 країнах під марками Novotel, Sofitel, Pullman, Motel 6 та Formula 1.

Іноземні інвестори неодноразово купували та продавали не лише окремі американські готелі, а й готельні мережі. Bass Pie (Великобританія) придбав Holiday Corporation, Grand Metropolitan (Великобританія) - Intercontinental Hotels, Group Assog (Франція) - Motel 6.

Наприкінці 1980-х - на початку 1990-х років японські інвестори також придбали кілька готелів у США. За словами Крістофера Міда, директора спільного підприємства Mead Ventures, японці вже володіють повністю або частково 296 американськими готелями і передбачають, що в новому тисячолітті кількість американських готелів, в які вкладаються японські гроші, може перевищити чотириста.

Понад 60 років міжнародна компанія «Leading Hotels of the World» вивчає роботу всіх готелів світу та щороку складає їх оцінки. Цей огляд опублікований у "Щорічному довіднику", який також містить опис найкращих готелів, фотографії зовнішнього вигляду будинків та їх описи, деталі готелів, відстань від аеропорту, кількість номерів (одномісні, двомісні, апартаменти, люкси) та їх приблизні ціни.

Отже, на відміну від інших країн, у США немає офіційної, затвердженої урядом класифікації готелів. Сьогодні легалізований азартний бізнес, який перетікає в основну індустрію розваг, яка вже давно постачає енергію в економіку США. У США є готелі, спрямовані на довгострокове проживання гостей.

## **2.2. Історія розвитку готельних мереж США**

В Північній Америці перші заїжджі двори стали з'являтися з початку XVII в. (могутній потік колоністів з Європи). Готелі розміщувались переважно в портових містах. Швидке розширення готельного господарства

було спричинене відсутністю бар'єрів у новій країні. Готельними послугами міг користуватися кожен, хто мав необхідні кошти, а не просто аристократ. Це було особливо важливо для іммігрантів, які нещодавно отримували дохід і не мали власного житла.

Після створення США готелі почали з'являтися у великих містах - Нью-Йорку, Бостоні, Філадельфії. Спочатку лише на узбережжі Атлантики, але коли ми переїхали на схід до Тихого океану, готельна індустрія стала неухильно розширюватися.

Першим американським готелем став 70-місний готель City, який відкрився в 1794 році на Бродвеї в Нью-Йорку. Ця країна завжди дуже потребувала житла, оскільки іммігранти, які приїжджали сюди безперервним потоком, потребували тимчасового житла. Цей попит знайшов пропозицію у формі швидкого розвитку готелів. Крім того, в Америці не було аристократичних палаців, як в Європі, придатних для проведення балів та інших "світських заходів", тому їх влаштовували в готелях, для яких зазвичай є спеціальний зал.

Бум готелю XIX століття. вивела американську готельну систему на перше місце у світі. Технічні нововведення – ліфт, водопостачання, вода, ванна, туалет були вперше використані в готелях. Європейська система будівництва лише розкішних дорогих готелів не ставала заручниками американців. По всій країні склалося будівництво малих та середніх готелів для всіх груп населення. Це зберігається і в наш час. Технічний підйом XIX століття. представив готельній індустрії не тільки інновації в галузі виробництва матеріалів. Існують готельні школи, перші навчальні заклади, які готують фахівців готельних служб: консьєрж, консьєрж, портье, офіціант тощо.

Як і в багатьох інших сферах, у США та готельному господарстві відбулося багато нововведень, включаючи технічне оснащення готелів. Вже в 1829 році американські компанії, що займаються проживанням, могли похвалитися сучасними одномісними та двомісними номерами з дверним



замком та умивальником з готельним милом. Всесвітньо відомий американський готельєр Штатлер створив сучасний набір обладнання для готельних номерів на початку ХХ століття. До середини 19 ст. тут був введений в експлуатацію перший готель з центральним опаленням, і саме американські готелі вперше дізналися, що в номері є ліфт і ванна. Американський 6-поверховий готель також став першим хмарочосом у світі.

У США готельна індустрія знаходиться на початку ХХ століття. розвивався в помірному темпі. Коротка перерва в будівництві (1914-1918) була спричинена Першою світовою війною, оскільки кошти йшли в інші райони, незважаючи на відсутність ворожості в самій Америці.

Бум готельного господарства розпочався в 1920-х роках, коли будівництво відбувалося як у великих, так і в малих містах.

Велика депресія 1930-х придушила готельну індустрію США. Більшість готелів були на межі банкрутства, багато збанкрутували. Наслідки кризи тривали до кінця Другої світової війни в 1939-1945 роках.

Нестабільність готельного господарства тривала до 1950 р. І лише з приходом нової ери монополізації готельна індустрія почала заявляти про себе втратою позицій. У 1950-1960 рр. Три великі корпорації – "Хілтон", "Шератон" і "Статлер" – фактично були розділені в готельному господарстві. Поступово ці гіганти вийшли на світовий ринок і зайняли ніші по всьому світу.

У 50-60-х роках це також було будівництво великих мотелів по всій країні, адже для власників автомобільного транспорту була створена комфортна інфраструктура.

До 1970-х років нові споруджувані готелі в США стали обов'язковим атрибутом розвитку міста. Це були багатоповерхові будинки з широким спектром сервісних закладів, ресторанів, кафе, кінотеатрів, виставкових залів.

Потім настав час розвитку повітряного транспорту і, відповідно, розширення готельної мережі, яка зросла навколо аеропортів. Поява Boeing

747 на міжнародних маршрутах на початку 1970-х призвела до буму міжнародної торгівлі та туризму. Міжнародні готельні компанії почали розширюватися, а потім настала ера міжнародних готельних мереж, і тут Сполучені Штати знову виступили піонерами бренду Hilton, готелі якого сьогодні відомі та популярні у всьому світі.

США відіграють особливу роль у розвитку готельних мереж, оскільки саме тут вони набули популярності та почали поширюватися по всьому світу. На думку істориків, перша корчма в Америці з'явилася набагато пізніше, ніж у Європі, лише в 1607 р. Одна з перших таверн була відкрита в Бостоні в 1634 р. У 1642 р. Голландська компанія Dutch East відкрила паб Stadt Huys у Нью-Йорку (тоді Новий Амстердам) .Індія. З тих пір таверни стали центрами суспільного життя, місцем зустрічей солдатів та бізнесменів. Вони процвітали не лише в містах, але і вздовж головних доріг, особливо на перехресті.

У 1794 році в США був відкритий перший готель – 70-кімнатний "City Hotel" на Бродвеї в Нью-Йорку. У 1829 році в Бостоні відкрився готель "Тремонт" – перший у США першокласний готель – з коридорами, стійкою реєстрації (рецепцією), шлюзовими замками (двомісними та одномісними) та навіть безкоштовним милом для гостей. Ця подія поклала початок готельному буму в цій країні. У середині XIX ст. перший в країні готель з центральним опаленням. Наприкінці 19 ст. два типи готелів були загальними. Деякі були великими та розкішними, а деякі – просто архітектурними творами мистецтва – з просторими тамбурами, бальними залами. На той момент вони мали все можливе обладнання – ліфт, туалети, електричне освітлення тощо. Інші, малі та застарілі, пропонували послуги за низькими цінами.

Вважається, що США є домом для більшості нововведень в готельному обладнанні. Попит на готелі в цій країні завжди був дуже високим через постійний приплив емігрантів, які потребували тимчасового проживання, а постійний попит сприяв швидкому розвитку готельного бізнесу.

До початку 20 століття в Америці були всесвітньо відомі готелі. Наприклад, "Хілтон" в 1925 році заклав основу знаменитої готельної імперії – глобальної мережі розкішних готелів вищого класу послуг, сучасного обладнання та найкомфортніших послуг. Після Другої світової війни царство Конрада Хілтона стало найбільшим світовим лідером у готельному господарстві, стандарти якого були прийняті іншими членами галузі. Перші готельні мережі були створені в США в 1930-х роках, і сьогодні вони є більшістю порівняно з іншими країнами Америки.

Перша міжнародна мережа готелів Hilton завдячила своєму створенню американській авіакомпанії Pan American. Оскільки в Латинській Америці не було готелів, куди перелітали компанії, рівня, до якого звикли американські підприємці, виникла ідея побудувати в цих країнах готелі з однаковим рівнем обслуговування відповідного класу. Наприклад, готель Hilton у Буенос-Айресі може не відрізнятися від готелю Hilton у Нью-Йорку. Конрад Хілтон є автором цього нововведення - першого, хто відкрив установу за кордоном (у Пуерто-Рико, 1949). З цього початку міжнародна експансія американських готелів розпочалася з оренди одного з готелів у Сан-Хуані фірмою Hilton. Уряд Пуерто-Рико, який хотів заохотити розвиток національного туризму, орендував готель на вигідних умовах: дві третини прибутку плюс оплата маркетингових витрат.

Наприкінці Другої світової війни кількість готелів у мережі почало зростати, а після кінця року в мережі готельних компаній функціонував ринок, що призвело до кількості членів, які приєдналися до них. Ці перші ланцюги, представлені Хілтіоном, Статлером та Шератоном, почали швидко розвиватися. Консервативна компанія Statler в основному побудувала власні готелі в Лос-Анджелесі та Вашингтоні та розпочала будівництво в Далласі та Стратфорді. На відміну від них, Хілтон і Шератон обрали шлях, який гарантує швидше зростання, і почали купувати існуючі готелі.

Обидві компанії купували та продавали нерухомість настільки швидко, що доводилося вводити спеціальні картки відповідно до масштабу операцій. І

"Хілтон", і "Шератон" діяли більше як компанії з продажу нерухомості, ніж готелі. Чи виправдані ці розрахунки, зараз не має значення, оскільки обидві групи продемонстрували свою здатність управляти першокласними готельними зручностями.

Америка має власні моделі мереж готелів. Перша модель пов'язана з ім'ям американського бізнесмена Кемансі Вілсона (мережа готелів "Holiday Inn"). Ця модель є більш гнучкою у задоволенні потреб споживачів у поєднанні із підтримкою відносно високих стандартів обслуговування. Основними вимогами до готельних мереж, організованих за цією моделлю, є наступні:

- єдність стилю в архітектурі та інтер'єрі;
- єдність символів та зовнішньої інформації;
- просторий та функціональний зал;
- швидкість реєстрації клієнта;
- номери, що надаються постійним клієнтам;
- сніданок - шведський стіл;
- наявність конференц-залу;
- гнучка тарифна система;
- уніфіковані адміністративні, маркетингові та комунікаційні послуги.

Понад 50% готельних номерів у світі контролюються готельними мережами, побудованими за цією моделлю.

Готелі – члени мережі – сплачують внески до одного фонду, який витрачається на спільну рекламну та маркетингову діяльність, просування товару. Водночас їх фінансова, економічна та управлінська незалежність була повністю збережена.

Понад 50% готельних номерів у світі перебувають під контролем готельних мереж, побудованих за цією моделлю.

Друга американська модель – "незалежні" готельні мережі, такі як "Бестер Вестерн". У цьому випадку поєднують готелі з будь-якими однорідними ознаками під одним брендом, що відповідають певним

стандартам та надають певний набір послуг незалежно від місця їх розташування.

До кінця 1980-х Marriott Corporation розробила власну концепцію обмеженого сервісного ланцюга і працювала в трьох секторах готельного ринку США: вона управляла мережею готелів із повним спектром послуг (апартаменти Marriott), дешевими готелями (резиденція Inn) та мережа готельних мотелів.

У 1970-х роках, коли угоди про управління стали популярними в США та за їх межами, готельні компанії почали інтернаціоналізувати свій бізнес. Така угода дозволила компанії виходити на нові ринки без особливого ризику. Готельна компанія InterContinental Hotels Group однією з перших застосувала в своїй діяльності контракт на управління.

Потім цю систему управління почали експортувати до Європи, Азії та інших регіонів світу. За допомогою цих контрактів були надані місцеві інвестори, які не мають достатнього досвіду, досвіду, навичок та стандартів обслуговування. Американські компанії, які до цього часу мали великий досвід управління, почали передавати свої технологічні та управлінські ноу-хау іншим. Ця система дозволила американським мережам готелів швидко стати світовими лідерами.

У підсумку ідея готельних мереж, як і готельного господарства в цілому, була привезена до Америки з Європи, краще «оселитися» в Америці, і так перші повноцінні готельні мережі з'явилися в Америка. Американські моделі організації готельної мережі ґрунтуються на єдиних стандартах для всіх готелів, гнучкості організаційної системи, розробці єдиного комплексу послуг. Загалом, американська модель готельних мереж є більш різноманітною і має потужну історичну "базу", що дозволяє американським мережам готелів домінувати на світовому ринку.

Таким чином, можна підсумувати, що бум готельного господарства розпочався в 1920-х роках, коли будівництво відбувалося як у великих, так і в малих містах. Попит на готелі в США завжди був дуже високим через

постійний приплив емігрантів, які потребували тимчасового проживання, а постійний попит сприяв швидкому розвитку готельного бізнесу.

## **РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ США**

### **3.1. Найбільші готельні мережі США**

Історично склалося, що перші готельні мережі з'явилися в США в 1930-х роках, але найбільшого поширення вони набули після закінчення Другої світової війни. Це також були відомі бренди, такі як "Statler Group", "Hilton" та "Sheraton". Американська модель готельного бізнесу базувалася на процесі стандартизації та уніфікації готельних послуг у поєднанні із суворими методами адміністративного управління.

Найбільші готельні мережі США, які отримали достатній досвід на внутрішньому ринку, почали відкривати свої готелі в інших країнах. Одна з перших міжнародних готельних мереж Hilton зобов'язана своїм створенням американській авіакомпанії Pan American. Оскільки в Латинській Америці не було готелів, куди перелітали компанії, рівня, до якого звикли американські підприємці, виникла ідея побудувати в цих країнах готелі з однаковим рівнем обслуговування відповідного класу. У 1949 році був побудований перший готель Hilton за межами США. Важливо підкреслити, що саме в цей період формується концепція розвитку міжнародних готельних мереж. Крім того, основним принципом цієї концепції було використання іміджу, створеного готельним брендом, для підтримки нового розміщення на зовнішніх ринках.

Це не єдиний приклад успішної співпраці між авіакомпаніями та мережами готелів. У 1946 р. «Pan American» заснував новий підрозділ готелів InterContinental, який забезпечує пасажирам та працівникам житло в різних частинах світу. Сьогодні InterContinental Hotels Group – це провідна міжнародна мережа готелів з найбільшою кількістю номерів.

Сьогодні кількість гостинних готелів у Сполучених Штатах значно перевищує кількість незалежних готелів, і на них припадає близько 70%

готельних запасів країни. На 1 січня 2019 року 10 найбільших мереж готелів у світі включали 7 мереж готелів зі штаб-квартирою в США (рис. 2.1).

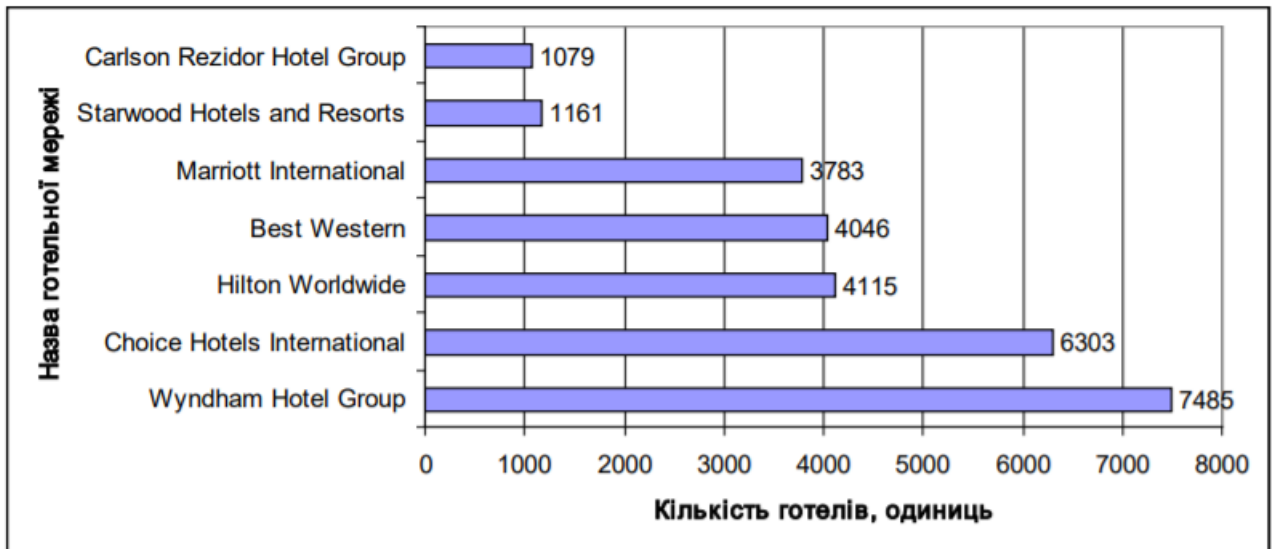


Рис. 2.1. Кількість готелів, що входять до складу американських готельних мереж, станом на 01.01.2019 року

Підключення до міжнародних мереж суттєво сприяє зростанню конкурентоспроможності готельних мереж. Відомі американські транснаціональні готельні корпорації розробили власні правила та стандарти, які забезпечують унікальність стилю та сценаріїв туристичного обслуговування всіх вхідних готелів.

Потенційним напрямком поширення американських готельних мереж є майже будь-який регіон світу, особливо той, в якому існує економічна та політична стабільність. В даний час це європейський та Азіатсько-Тихоокеанський регіони, а також південноамериканський субрегіон.

Ось чотири основні причини появи американських готельних мереж на зовнішніх ринках. По-перше, існує потреба у збільшенні темпів зростання кількості компаній та розміру прибутку. По-друге, підйом ділового туризму та подорожей на Далекий Схід, який став привабливим для інвестицій з боку багатьох американських готельних компаній. По-третє, розвиток лояльності до готельного бренду шляхом надання широкого спектру додаткових послуг, персоналізації відносин з гостями, запровадження глобальних систем



бронювання. По-четверте, міжнародна діяльність готельних мереж є захистом від коливань економіки.

Згідно зі статтею найкращих світових готелів, опублікованою Institutional Investor, готель Oriental у Бангкоку вже кілька років займає перше місце у світі, згідно з опитуванням 100 банкірів з усіх континентів. За ним слідували регент Гонконгу та Гамбург Vier Jahreszeiten, гонконгський Mandarin Oriental та London Connaught. Потім список змінився: регент Гонконг та Bel-Air (Лос-Анджелес) посіли перше місце, сингапурське Shangri-La - третє, а шість азіатських – у десятку найкращих готелів світу.

Найбільший готель у світі – це MGM Grand у Лас-Вегасі. Він має 5505 номерів.

Виникнення та розширення міжнародних готельних мереж є наслідком швидкого розвитку світової індустрії гостинності та відображає загальну тенденцію до посилення впливу процесів глобалізації на економіку окремих країн. Мережевий принцип готельного бізнесу поступово набуває популярності серед різних форм бізнес-систем. При цьому керуючі компанії можуть управляти не тільки готельними мережами. В даний час у США існують тисячі "незалежних управлінських компаній", які надають послуги з управління готелями.

Тому сучасні міжнародні готельні мережі, як одна з найвигідніших складових туризму, шукають оптимальні можливості для ефективного розвитку.

Отже, перша міжнародна мережа готелів – Hilton. Найбільший готель у світі - це MGM Grand у Лас-Вегасі. Він має 5505 номерів. Inter Continental Hotels Group – це провідна міжнародна мережа готелів з найбільшою кількістю номерів.

Феномен розвитку готельних мереж можна пояснити їх суттєвими перевагами перед незалежними готелями, а саме:

- накопичення інвестицій, що використовуються для оптимізації ланцюга;

- єдині стандарти обслуговування, які створюють у споживача розуміння однакової якості у різних підприємствах мережі;
- дешевша експлуатація за рахунок оптової купівлі товарів та послуг;
- розробка маркетингових стратегій формування та просування їх послуг на різних ринках;
- поява багатьох брендів, орієнтованих на різні сегменти ринку;
- гнучка цінова політика, що відображається у різноманітних знижках та програмах лояльності;
- залучення кваліфікованого персоналу завдяки кращим умовам праці, а також системі подальшої освіти;
- централізація функціональних процесів, що виконуються у дочірніх компаніях.

Окрім багатьох переваг, готельні мережі також мають певні недоліки порівняно з незалежними готелями:

- стандартизований підхід, який не відповідає потребам усіх споживачів готельних послуг;
- втрата гнучкості через глобальність;
- втрата індивідуальності самостійного готельного бізнесу;
- часті ціни та характеристики готельного бізнесу без урахування соціально-економічних особливостей розташування готелю, враховуючи лише стандарти мережі;
- взаємозалежність готельних компаній від членів консорціуму тощо. [7].

Незважаючи на ці недоліки, готельні мережі сьогодні є домінуючими готельними мережами у світі. Таким чином, відсоток їх представництва у розвинених країнах коливається від 30 до 70% від усіх наявних готелів. Найчастіше вони представлені в країні походження – США (70%). Найважливішим з 2015 року був бренд Holiday Inn Express (Inter Continental Hotels Group), який об'єднав 1931 готель. Однак найбільшою (за кількістю готелів) готельною мережею в країні є Wyndham Hotel Group. У США, як

правило, домінують національні готельні мережі, завдяки домінуванню країни у світовому розвитку готельного господарства.

У 2014 - 2017 роках перше місце в рейтингу за кількістю готелів в готельній мережі займала компанія Wyndham Hotel Group із штатом Нью-Джерсі, США. З 2014 по 2017 рік абсолютний приріст готелів групи готелів Wyndham становив 998 готелів, або 13,05%. Цей готельний оператор міцно закріпив перше місце, і розрив між ним та другим місцем у рейтингу все ще становить понад 1800 готелів.

В даний час Wyndham Hotel Group складається з 20 брендів, розташованих у 80 країнах світу, і переважна більшість готелів цієї мережі управляється франшизою (у 2017 році – 8524 готелі). Рік створення мережі – 1981.

На друге місце в рейтингу кількості готелів у мережі з 2017 року посів Choice Hotels International, за період з 2014 по 2017 рік відбулося абсолютне збільшення кількості готелів на 515 готелів, тобто на 8,17%. Мережа готелів була заснована в 1939 році, головний офіс якої знаходиться в штаті Меріленд, США. Choice складається з 12 брендів, що працюють у 37 країнах, а також Wyndham Hotel Group, яка розповсюджує франшизні готелі (у 2017 році – 6627 готелів).

Мережа готелів Choice була однією з перших, що впровадила інновації у свої готелі, так що в 1954 році в готелях компанії вперше було введено безперебійне розміщення, телефонні номери та готельний басейн. Гарантоване бронювання було введено в 1963 р. Вони першими почали працювати з глобальними системами бронювання, а в 1984 р. Першими запропонували номери для некурців.

Мережа готелів Marriott International розташована в штаті Меріленд, США. За період з 2014 по 2017 роки мережа зросла на 2158 готелів, що становить 51,69%. Це зростання відбулося завдяки придбанню Starwood Hotels & Resorts. Зараз Marriott складається з 30 брендів, розташованих у 127 країнах. У мережі існує договірне управління готелями, але кількість готелів,

що експлуатуються на основі франшизи, все ще збільшується (у 2017 році 1949 готелів управлялися на підставі договору та 4400 готелів на основі франшизи) [6]. Рік заснування мережі – 1927. Одним з інноваційних рішень компанії, яка на той час займалася також ресторанною промисловістю, було пропонування їжі для пасажирів на борту.

Американський континент (понад 9 мільйонів номерів), що становить 35% світового готельного фонду. Темпи розвитку готельної бази тут не вищі, ніж у Європі. Загальна частка американського континенту у світовій готельному господарстві становить 37%. Цей континент знаходиться на другому місці за відвідуваністю за такими напрямками, як США, Мексика, Кариби. Америка – це континент, де панують готельні мережі.

Тільки в США частка готельних мереж у загальній кількості готелів у країні зросла з 45,9% у 1990 р. До 60% у 2000 р. (У 1930 р. Частка готельних номерів у мережах у загальній кількості готелів становила лише 15 %).

На сьогоднішній день щонайменше 70% готелів США є частиною готельної мережі, а в США – 195 центрів мереж готелів. З десяти найбільших груп у світі (власники від однієї до десяти готельних мереж) переважна більшість – американці. [7]

На американському континенті виділяється кількість готелів, що входять до мережі готелів з 5 груп - Cendant Corp., Marriott International, Choice Hotels International, Hilton Hotels Corp., Best Western International, що обслуговує понад 2000 готелів. У всіх інших американських мережах готелів менше 1000 готелів.

Кількість номерів у північноамериканських готельних мережах переважає та ж мережа, що і кількість готелів. Cendant Corp. У ньому понад 500 тисяч номерів, Marriott International - 480 тисяч номерів. Понад 300 000 номерів належать мережі - Choice Hotels International, Hilton Hotels Corp, Best Western International. Основний CAST американських готельних мереж також має менше 50 000 номерів. Загалом ця кількість вища для американських мереж готелів, ніж для європейських.

Перспективи розвитку готельних мереж на американському континенті пов'язані з розширенням зони вільної торгівлі. Північноамериканська Угода про вільну торгівлю (NAFTA), швидше за все, стане подібним каталізатором для розвитку готельного бізнесу у відповідь на посилений торговий та туристичний обмін між трьома зацікавленими країнами. Аргентина, Бразилія, Чилі та Венесуела також можуть приєднатися до розширеного союзу, який буде називатися Торговим блоком двох Америк. Це, в свою чергу, посилить експансію готельних мереж по всій Америці.

Таким чином, більшість готельних мереж представлені американськими корпораціями, що збільшує вплив країни та участь у готельному господарстві загалом:

- Мережі готелів диктують стандарт послуг, який стає міжнародним.
- Мережі мають великий досвід і конкурують з місцевим бізнесом.
- Розвивають економіку регіонів.
- Надають послуги з навчання та освіти місцевому персоналу.
- Викуповують та реконструюють готелі, що прийшли в занепад або вичерпали себе.

В інших країнах США мережі готелів менш розвинені. І вони, як правило, нижчі за середньоєвропейські.

У XXI ст. готельні мережі стали головним елементом економіки більшості країн, провідною силою їх розвитку та ефективності. Так, 90% усіх готелів у Сполучених Штатах пов'язані між собою, порівняно з 40% у Європі [3]. У світі існує понад 300 готельних мереж, які перетинають національні кордони, що становить понад 50% готельних номерів [9].

Для успішного управління готельними закладами власник спочатку обрав працівників, визначив цінову політику та стратегію продажів. Згодом головним завданням управління стала стандартизація процесів, що дозволяє повторити знайдені ефективні рішення. Як результат, процеси управління та власності в готелях почали розходитися [10]. Це означає, що готельний бізнес з невеликого підприємства, яке, як правило, перебуває у приватній

власності та функціонує на незалежній основі, перетворилось на сучасну мережеву готельну індустрію. Для цього були запрошені експерти з міжнародної мережі («пряме» управління) або задіяний лише бренд, і управління здійснювалось самостійно (придбання франшизи).

Наприкінці ХХ ст. галузь мережевих готельних послуг процвітала. Лідерами в цій галузі є США та Європа. У 1970-х роках з приходом високопродуктивних літаків у міжнародних авіалініях у Північній Америці виникли та почали активно поширюватися мережі DaysInn, Super 8 Motels та ComfortInns, FourSeasons, CanadianPacific, Marriott, Hyatt, Sheraton, RadissonRamada та інші. До 1974 року компанія Hilton International (на даний момент належить британській компанії LadbrokeGroupPlc) експлуатувала 61 готель у 31 країні за межами США.

Звичайно, міжнародні мережеві компанії отримали масовий розвиток лише з посиленням глобалізації світової економіки. Фактично, за останні 20-25 років присутність міжнародних готельних мереж проникла і розширювалася в різних країнах світу.

Сучасні інтеграційні процеси у світовій готельній індустрії зумовлені об'єктивними причинами. По-перше, необхідною умовою ефективної та економічно ефективної роботи будь-якого закладу готельного обслуговування є забезпечення стабільного навантаження.

Як результат, кожна мережа готелів має власну систему бронювання, орієнтовану на пріоритетне заповнення готелів у мережі. Важливо також підкреслити, що сама система бронювання готелів схильна до інтеграційних процесів (системи бронювання готелів, що належать великим авіакомпаніям, а також системи бронювання номерів у готелях належать незалежним консорціумам).

Однак слід зазначити, що на практиці зарубіжних готельних мереж розвиток ІТ-технологій у сфері послуг розміщення туристів спочатку призвів до зниження доходів готелів та зниження заробітної плати персоналу. Тому в

управлінні готельними мережами слід знайти нові види послуг, які можуть компенсувати зменшення прибутку.

Природно, що в більшості випадків незалежні готелі не можуть дозволити собі бути включеними в електронну систему бронювання. Крім того, створення якісних готельних послуг, що є запорукою успіху готельного бізнесу, залежить від багатьох факторів, таких як дизайн інтер'єру, якість обладнання, кваліфікація працівників, безпека мешканців та їхнього майна тощо.

Тому глобальні готельні мережі мають свої стандарти та стандарти обладнання, а також технологічні та стандарти обслуговування. Для забезпечення відповідності прийнятим нормам і стандартам готелі змушені вдаватися до створення великих централізованих спеціалізованих підприємств, які забезпечують готелями, виробництвом та ремонтом обладнання та меблів. Тільки великі мережі готелів можуть витратити на ці цілі значну суму грошей.

Зосередження готелів на збільшенні тягаря, пошуку нових клієнтів та утриманні існуючих вимагає регулярних систематичних досліджень, моніторингу та аналізу ринку готельних послуг, клієнтури, конкуруючих готелів, активної рекламної та ділової політики, що вимагає значних фінансових, інформаційних та людських ресурсів.

Нарешті, нагальна потреба у підвищенні професіоналізму та підготовки готельного персоналу, вплив на якість послуг, що не слід недооцінювати, означає існування власної системи підготовки та перепідготовки кадрів, а отже – ще одну значну статтю витрат. Основними перевагами готельних мереж, які забезпечують швидкий розвиток та успіх мережевих компаній у готельному господарстві, є, як правило, наступні:

- економія від масштабу. Створення мереж готелів дозволяє подальший розвиток таким чином, що вартість кожної наступної одиниці послуги зменшується порівняно з попередньою. Це основа для синергетичного ефекту;

- бренд, який легко впізнати і сприйняти споживачами готельних послуг як гарантію якості, дозволяє уникнути високих витрат на розробку та просування нового мережевого бренду без особливих зусиль для залучення та утримання клієнтів;

- стандартизація продукції, уніфікація систем управління та навчання збільшує спектр інших послуг, забезпечує кращий персонал та підвищує ефективність та прибутковість учасників мережі;

- низькі витрати порівняно з незалежними готелями на придбані витратні матеріали, інженерні послуги, декоратори, рекламу та маркетинг готельних послуг завдяки обсягу закупівель, а отже, економії витрат, а також розподілу витрат на всі готелі мережі;

- система єдиного бронювання. Незважаючи на незаперечні переваги готельного бізнесу, незалежні готелі, які все ще представляють важливий сегмент світового ринку готельних послуг, отримують вигоду від використання специфіки свого розташування, можливості вільно внести в інтер'єр елемент унікальності. та управління.

Готелі міжнародних готельних мереж цим обмежені, оскільки прагнення повторити позитивний досвід та імідж у всіх готелях мережі, тиражування кращих практик, стандартизація готельного продукту спрощують процес підготовки готельного персоналу в цілому та задовольняють попит, але з іншого боку – вони неминуче спричиняють «усереднення» готельного продукту. Крім того, через складність структури мережевої компанії виникають труднощі з ефективним контролем, що призводить до втрати гнучкості управління та неефективного прийняття рішень.

Міжнародний готельний оператор Wyndham Hotel Group вперше потрапив в Україну з торговою маркою Ramada (Донецьк) у 2011 році. У 2012 році з'явилися Ramada Encore Kiev та Ramada Lviv. Оператор має понад 7000 готельних підприємств, у тому числі: 66% від загальної кількості номерів - це готелі економ-класу; 26,4% - середній; 6,6% - вище і 1% -



розкіш. У 2011–2013 роках заповнюваність чисельного фонду зросла на 4,2% і в 2013 році вона становила 62%.

Перший в Україні готель світового лідера серед готельних брендів InterContinental відкритий в 2009 році, розташований в самому серці Києва, поблизу самих відомих православних храмів, таких як Софіївський собор, Михайлівський собор і Андріївська церква. Побудований в традиційному стилі і знаходиться в історичному оточенні, готель виглядає неймовірно переконливо і елегантно. Бізнес-мандрівники відзначають зручність близького розташування до урядових установ і посольств різних країн. Сама головна вулиця країни – Хрещатик – знаходиться на відстані витягнутої руки.

Трансформація економіки та інтеграція України у світовий економічний простір характеризується диференціацією форм корпоративного управління, в тому числі в готельному господарстві, що є важливим каталізатором економічного зростання, оскільки воно служить для перерозподілу прибутку між країнами. В Україні спостерігається відносно швидкий розвиток глобальних мереж готелів та поступовий розвиток національних мереж. Франчайзинг та управління контрактами в готельному бізнесі можуть бути тими компонентами, яких бракує вітчизняній економіці для розвитку національних готельних мереж в Україні та їх майбутнього виходу на міжнародний ринок.

Таким чином, загальна частка американського континенту у світовій готельному господарстві становить 37%. На сьогоднішній день щонайменше 70% готелів США є частиною готельної мережі, а в США - 195 центрів мереж готелів.

### **3.2. Проблеми та перспективи розвитку готельних мереж у США**

Криза в готельній індустрії США стихає, і промисловість поволі повертається до своїх колишніх шляхів. Відновлення готельного сектору, яке відбулося вперше після кризи 2001 року, є предметом обережного оптимізму серед керівників готелів.

Інтернет оголошено одним із джерел катастроф в американському готельному господарстві. Зокрема, проміжні сайти звинувачуються у зменшенні доходів від готелів за останні 18 місяців, а отже, у розповсюдженні епідемії знижок на готельні номери.

В даний час в Америці існує реальна конкуренція між готелями та туристичними сайтами, які пропонують знижки в цих готелях. Інтернет-продажі готельних номерів підскочили, оскільки спеціальні ціни на сайтах зі знижками приваблюють багатьох покупців. У той же час готелі, особливо великі готельні мережі, хотіли б відновити контроль над розподілом, але діяльність все ще відсутня через слабкий прямиий попит.

Поточна ситуація не залишає готельним корпораціям іншого вибору, як продавати через Інтернет-туристичні агенції, оскільки краще продавати кімнати за нижчою ціною, ніж порожні. За даними консалтингової фірми PhocusWright Inc. бронювання готелів в Інтернеті зросте більш ніж на 9% протягом наступних трьох років.

Причиною того, чому США зараз на першому місці з експорту готельних послуг, є динамічна координація цих чотирьох факторів, таких як:

- Умови попиту;
- Наявність ресурсів;
- Сильна стратегія, галузева структура та конкуренція;
- Наявність допоміжних галузей;

У США структура внутрішнього попиту значною мірою визначається конкуренцією на внутрішньому ринку. Це означає, що послуги, що надаються готелями, якісні та різноманітні.

Мережі США прагнуть використовувати передові технології у виробництві та управлінні. Американські школи готельного бізнесу - одні з найкращих у світі. Відкритість країни для іноземних інвестицій у готельному секторі змусила місцевий бізнес навчитися вільно реструктуризувати свою систему споживання ресурсів, ефективно використовувати її і таким чином успішно конкурувати з іноземними компаніями. За останні кілька років такі

відомі американські готельні мережі, як Sheraton, Holiday Inn, Marriott, придбали кілька нових підприємств, з одного боку, і позбулися збитковості, з іншого.

Структура галузі та внутрішня конкуренція серед американських готельєрів створили найскладніші конкурентні умови в цій країні. На ринку готельних послуг у США спостерігається чітка сегментація, причому кожен сегмент ринку представляє велику кількість компаній. Для одних готелів стратегія їх подальшого розвитку полягає в орієнтації на вищий, розкішніший сегмент, в інших - на середній і нижчий рівень. Деякі компанії обрали стратегію пропонування всіх типів житла (кімнати, апартаменти, бунгало, вілли), інші - лише пропозицію послуг розміщення (без їжі та додаткової охорони, які пропонуються перед рецепціями біля або в одному приміщенні).

Міжнародна мережа готелів Hilton Worldwide розташована у штаті Вірджинія, США. За період з 2014 по 2017 роки мережа збільшилась на 926 готелів, що становить 22,26%. Hilton оперує 17 брендами із 105 країн. Разом з франчайзингом мережа здійснює управління контрактами (у 2017 році 656 готелів управлялися на підставі договору та 4555 готелів на основі франшизи). Рік створення мережі - 1919 рік.

Основні нововведення в готелі Hilton включають використання концепції "п'ятизіркового готелю", відкриття першого американського готелю за кордоном (у Пуерто-Рико), оснащення всіх номерів готелів телевізорами, запровадження послуг прямого набору, поєднання готелів та азартних ігор та зростання доходів за рахунок максимального використання торгових точок.

Тенденції розвитку готельних мереж:

1. Активізація іноземних готельних мереж на регіональних ринках;
2. Співпраця з ІТ-сектором та впровадження нових комп'ютерних технологій в індустрії гостинності, наявність чат-ботів, а також встановлення цифрових кіосків у готелях;

3. Виникнення в Україні брендів світового та національного економічного класу;
4. Вплив на уряд, парламент та економіку в цілому шляхом ініціювання та лобіювання "правильних" економічних реформ;
5. Використання мобільних платежів на новому рівні, а саме: можливість здійснення транзакцій для онлайн-бронювання;
6. Створення «розумних» та оздоровчих кімнат у мережах готелів за допомогою голосової активації та Інтернет-команд для покращення перебування гостя (наприклад, планшет, що дозволяє регулювати музику та світло в кімнаті, нахилити спинку ліжка, закривати штори тощо);
7. Цифровий ключ - мобільний телефон;
8. Вихід з національних мереж готелів України на світовий рівень;
9. Розширення списку торгових марок тощо.

Виживання малого та середнього готельного бізнесу виявило нову тенденцію у спеціалізації, диверсифікації, концепції та екологізації готельних послуг.

"Готель майбутнього - це спеціалізований готель", - кажуть вчені про перспективи розвитку.

Диверсифікація (лат. Dispersion - розподіл, відхилення) готельної компанії визначається розширенням сфери послуг (розваги, спорт, охорона здоров'я, торгівля, спеціалізовані послуги).

Програма "Екологія в готелі" не завжди вимагає радикальних рішень - важливі всі дрібниці: автоматична сантехніка в інфрачервоному режимі, електричне мило. Водночас «екологічна програма» не досягне своєї мети, якщо не буде організовано письмове «навчання» гостей. Наприклад, закликання клієнтів "не кидати рушник на підлогу, поки він ще використовується", допомагає економити не тільки воду та електроенергію, а й третину рушників, які вони щодня миють, продовжуючи їм "тривалість життя".

Нова технологічна концепція "розумного готелю" була розроблена компанією Computer Mechanics. Головною особливістю «інтелекту» готелю є інтегрована система управління всіма службами, що дозволяє контролювати їх роботу з одного центру. "Інтелект" готелю залежить від того, наскільки комп'ютеризовані всі послуги будівлі та наскільки висока їх ступінь інтеграції.

В даний час американська готельна індустрія активно вивчає варіанти обслуговування споживачів на основі вимог змін у світі. Телевізор стане своєрідною командною позицією гостя, яка буде виконувати безліч функцій персоналу: прокидатися вранці, викликати таксі, замовляти квиток, знаходити потрібну адресу. Ставка робиться на максимальну різноманітність послуг, виходячи зі смаку та потреб відвідувачів: ліжко з надувними кишенями, пристосоване до необхідної гнучкості з урахуванням ваги та зростання клієнта; м'які меблі на роликах, які можна перенести в будь-яке місце тощо.

Екологізація та спеціалізація готельного бізнесу, диверсифікація та "гедонізація" (гедонізм - філософія радості) готельних послуг, концептуалізація та технологія дизайну - така сучасна готельна політика як засіб виживання, пошуку нових "ринкових місць" та розширення кола готельних послуг.

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

Однією з таких останніх тенденцій стала активізація іноземних готельних мереж на регіональних ринках. Останні досягнуть такої точки розвитку, коли стануть цікавими для міжнародних компаній. Незважаючи на те, що стратегічні переваги мають мережеву форму готельного бізнесу для готелів з 4 - 5 зірками, при виході на регіональний ринок увага зосереджується головним чином на найбільш популярних економічних тризіркових готелях.

Незважаючи на той факт, що більшість міжнародних готельних мереж в даний час обережні і вважають за краще не виступати власниками готелів, що входять до мережі, і уникаючи витрат власних ресурсів, вони надають мережам назви готелів, керують ними та контролюють якість послуг відповідно до договірні угоди ((франшизи), (контракт на управління)).

Це правда, що ці занепокоєння є необґрунтованими та мають об'єктивні причини: високі ділові ризики, включаючи високі витрати на землю та важкий доступ до них, непрозорість ринку в цілому, нестабільність політичної та економічної ситуації та відсутність методів адаптації маркетингових моделей готельних послуг до "національних" характеристик нових регіонів.

У сучасних умовах ведення бізнесу спостерігається чітка тенденція зацікавленості забудовників (промислових та сировинних холдингів) до рівноправного партнерства з міжнародними готельними мережами. Цей інтерес до готельного сектору обумовлений головним чином відносною насиченістю інших сегментів комерційної нерухомості, торгових та торгових центрів явною відсутністю якісних готельних послуг. Відкриття "багатозіркових" готелів не тільки позитивно позначається на статусі забудовника, але і дозволяє стверджувати, що вони раніше не використовувались у стандартах обслуговування.

Інша тенденція розвитку готельних мереж пов'язана з тим, що міжнародні мережі позитивно впливають на економіку в цілому, ініціюючи та лобіюючи "правильні" економічні реформи. Зрештою, доходи готелів більше залежать від таких факторів, як розвинена інфраструктура та відсутність бар'єрів для інвестицій.

На поточному етапі розвитку міжнародні готельні мережі перейшли від національного капіталу до політики співпраці та реалізації спільних програм. Ця тенденція відображається на утворенні глобальних профспілок компаній.

Існує суперечність у зростаючому значенні готельних мереж в управлінні світовою готельною індустрією: з одного боку, розширювати

міжнародні готельні мережі, з іншого - створювати національні готельні мережі, які успішно конкурують з міжнародними монополіями.

Це можна пояснити тим, що готельна мережа - це взаємопов'язана система подібних готельних закладів, що управляється централізовано під одним брендом, використовуючи одну стратегічну дію (стандарти якості, послуги, постачання, концепція просування товару) на основі спільної інформаційної системи взаємодії глобальні системи розподілу). Зрозуміло, що готельні мережі повинні відрізнитися від визначень "компанія", "консорціум", "багатонаціональна компанія", "асоціація" тощо.

Мережеві форми готельного бізнесу поступово набувають популярності серед різних форм бізнес-систем. Варто згадати, що сучасні міжнародні готельні мережі, як один з найбільш прибуткових елементів індустрії туризму та гостинності, шукають оптимальні можливості для ефективного розвитку.

Таким чином, розвиток міжнародних готельних мереж доводить, що для побудови потужної національної туристичної галузі, невід'ємною частиною якої є готельні мережі, необхідно забезпечити її розвиток, що дозволить синергізувати економію від масштабу та розвиток індустрії гостинності. зі збільшенням доходу. Це можливо лише за рахунок розвитку інфраструктури та впровадження інноваційних продуктів.

Однією з досить серйозних причин, чому іноземні мережі вже давно не виходять на український ринок, є той факт, що потік іноземного капіталу часто стикається з труднощами, яких в Україні все ще багато. Однією з головних труднощів, з якою неминуче стикається іноземний оператор, є виділення землі під будівництво та висока вартість землі. Процес координації проектів, який займає в нашій країні півтора-два роки, представляє багато проблем, тоді як в Європі це займає максимум два місяці. Існує багаторівнева дозвільна система, в якій можлива ситуація, коли проект будівництва насправді повинен бути завершений, а "згідно з документами" тільки починається.

З часом прихід іноземних компаній буде більш помітним, і це може призвести до банкрутства готелів, які сьогодні досить добре працюють на ринку, і зрештою змусить національних операторів створити жорстку конкуренцію.

Основним фактором, який приваблює в Україну іноземні готельні компанії, є низький рівень насиченості та високий попит на готельні послуги. Український ринок щойно увійшов у фазу розвитку, і конкуренція в цій неорюваній місцевості розвиватиметься не скоро.

Для іноземних компаній існує низка способів виходу на готельний ринок в Україні.

Будівництво нового готелю – цей варіант найбільш підходить для іноземних будівельних компаній (забудовників), оскільки вони мають можливість реалізувати свій проект у повному обсязі та залучити відомого міжнародного оператора для управління готелем. Підприємство (забудовник) зазвичай узгоджує проект готелю зі своїм майбутнім оператором, що забезпечить повну відповідність будівлі готелю вимогам оператора. Однак цей варіант має ряд недоліків, зокрема необхідність пошуку та отримання будівельного майданчика, юридичного забезпечення прав на землю та отримання всіх погоджень та дозволів. Ці труднощі часто зупиняють іноземні будівельні компанії.

Купівля існуючого готелю також менш приваблива для компаній (забудовників). В даному випадку це обов'язково реконструкція та реконструкція будівлі готелю та інтер'єрів. Крім того, може виникнути кілька проблем із іноземною компанією або її українським дочірнім підприємством, яке купує землю під таким готелем в Україні, якщо забудовник бажає придбати право власності на землю.

Придбання частки або акцій у готелі – цей варіант також підходить компаніям (забудовникам) або довгостроковим інвесторам у нерухомість (наприклад, інвестиційним фондам у нерухомість). Придбання готелю міжнародним оператором мало ймовірно, оскільки зараз більшість цих



компаній перейшли на систему управління готелями, не набуваючи права власності. Придбання акціонерного капіталу або акцій у готелі може спричинити додаткові проблеми у забезпеченні фінансування проекту і може вимагати дозволу.

Є кілька переваг міжнародного готельного оператора порівняно з вітчизняними операторами або власниками готелів, які управляють своїми об'єктами самостійно.

По-перше, це багаторічний досвід оператора на ринках інших країн. По-друге, це наявність вищого керівництва, якісна і перевірена система відбору та навчання персоналу. Третій – існування розгалуженої міжнародної системи та мережі бронювання та продажу готельних послуг, що мають загальні стандарти, стійку репутацію та власну клієнтуру. Окремо слід зазначити наявність загальновідомої та усталеної торгової марки (торгової марки), яка завжди означає певний стандарт якості, а тому є орієнтиром для клієнтів у будь-якій країні світу.

Щоб підтримувати свій імідж та відповідати внутрішнім вимогам та стандартам, кожен міжнародний оператор має власну стандартну систему угод, яку йому доведеться укласти з власником готелю, інвесторами та навіть кредиторами перед тим, як управляти готелем.

Таким чином, готельні мережі США прагнуть використовувати передові технології у виробництві та управлінні. Американські школи готельного бізнесу - одні з найкращих у світі. Американська готельна індустрія активно вивчає варіанти обслуговування споживачів на основі вимог змін у світі.

## ВИСНОВКИ

Швидке зростання туризму у світі спричинило активне розширення готельного господарства у всіх країнах. Зростання рівня життя та конкуренції в туристичній пропозиції призводить до збільшення різноманітності послуг.

Значне пожвавлення на ринку готельних послуг спостерігається майже у всіх європейських країнах. Численні дослідження вказують на значне збільшення прибутковості європейських готелів.

Згідно з аналізом наявної інформації, майже у всіх країнах світу існують "мережі" готелів, що належать всесвітньо відомим компаніям або меншим власникам. Особливо великий вплив мереж готелів спостерігається у США. Раціональна ідея, яка народжується в одному колі готельної мережі, швидко реалізується в інших, що негайно приносить значні результати.

Сьогодні світова готельна індустрія налічує близько 350 000 комфортабельних готелів з понад 14 мільйонами номерів (26 мільйонів місць). Водночас за останні 20 років кількість номерів щороку збільшується в середньому на 3-4%, що свідчить про значну динаміку зростання розміщення туристів. Крім того, структура світового готельного господарства адекватно відображає туристичні потоки на регіональній основі: чим більше вітчизняних туристів та іноземних відвідувачів у певному районі світу в Києві, тим більше місць у регіоні. Хоча цифри в різних джерелах не збігаються, вищезазначені приблизні цифри говорять самі за себе: велич готельної індустрії, стабільність її розміщення та поступове зростання привели цю галузь до одного з перших місць сьогодні і в майбутнє.

Зрештою, у різноманітних тематичних готельних комплексах ще стільки незадоволених потреб споживачів. Це можуть бути готелі для молодят та ностальгічні готелі та готелі поблизу святих місць паломництва. Новизна послуг - це результат творчого пошуку та певною мірою комерційної цінності. Однак слід пам'ятати, що впровадження нових послуг та практична реалізація нових ідей завжди є ризиком, тому вони повинні бути добре розраховані та продумані.

І хоча сьогодні існує тенденція будувати елегантні, неймовірно дорогі готелі. Однак секрет гостинності полягає не в розкоші та пишності, а в чуйності та здатності оцінити настрій та бажання клієнта. Скільки практики знає, коли людина знаходить спокій і тишу не там, де вона намагається їх знайти. Це те, над чим я хотів би працювати у сфері готельних послуг.

Огляд історії створення та розвитку готельних мереж у всьому світі показав, що готельні мережі виникли в Європі, але почали швидко розвиватися в Північній Америці. Мережі готелів були створені в процесі довгострокового розвитку готельних компаній. У середині минулого століття було розроблено дві моделі організації готельної мережі. Європейська модель готельних мереж, де основна увага приділялася витонченості та аристократичності, а основною комерційною формою організації мережі була оренда, лізинг та франчайзинг. Американські моделі організації готельної мережі ґрунтуються на єдиних стандартах для всіх готелів, гнучкості організаційної системи, розробці єдиного комплексу послуг. Загалом, американська модель готельних мереж є більш різноманітною і має потужну історичну "основу", що дозволяє американським мережам готелів домінувати на світовому ринку.

Америка, особливо Північна Америка, є лідером у розвитку готельних мереж, більшість готелів регіону є частиною готельних мереж. Більше половини найбільших готельних мереж у світі належить США. Найбільші з них – Cendant Corp., Marriott International, Choice Hotels International, Hilton Hotels Corp., Best Western International, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Hyatt Hotels / Hyatt International. В Америці максимальна концентрація готельних мереж спостерігається в США, Канаді, Бразилії, Мексиці, Аргентині, Карибському басейні та Центральній Америці. Більшість країн Латинської Америки не мають великих національних мереж готелів.

У США структура внутрішнього попиту значною мірою визначається конкуренцією на внутрішньому ринку. Це означає, що послуги, що надаються готелями, якісні та різноманітні.

Мережі США прагнуть використовувати передові технології у виробництві та управлінні. Американські школи готельного бізнесу - одні з найкращих у світі. Відкритість країни для іноземних інвестицій у готельному секторі змусила місцевий бізнес навчитися вільно реструктуризувати свою систему споживання ресурсів, ефективно використовувати її і таким чином успішно конкурувати з іноземними компаніями. За останні кілька років такі відомі американські готельні мережі, як Sheraton, Holiday Inn, Marriott, придбали кілька нових підприємств, з одного боку, і позбулися збитковості, з іншого.

Структура галузі та внутрішня конкуренція серед американських готельєрів створили найскладніші конкурентні умови в цій країні. На ринку готельних послуг у США спостерігається чітка сегментація, причому кожен сегмент ринку представляє велику кількість компаній. Для одних готелів стратегія їх подальшого розвитку полягає в орієнтації на вищий, розкішніший сегмент, в інших – на середній і нижчий рівень. Деякі компанії обрали стратегію пропонування всіх типів житла (кімнати, апартаменти, бунгало, вілли), інші – лише пропозицію послуг розміщення (без їжі та додаткової охорони, які пропонуються перед рецепціями біля або в одному приміщенні).

## РЕЗЮМЕ

### ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У США

**Мета:** вивчення особливостей розвитку готельних мереж в США.

**Завдання:**

- дослідити поняття та особливості готельних ланцюгів;
- визначити особливості американського готельного бізнесу;
- дослідити історію становлення і розвитку готельних мереж США;
- дослідити найбільші готельні мережі США;
- проаналізувати сучасний стан готельних мереж США;
- визначити проблеми та перспективи розвитку готельних мереж США.

**Об'єкт:** готельні ланцюги США

**Предмет:** розвиток міжнародних готельних мереж в США.

**Методи дослідження:** аналіз та систематизація даних.

**Висновки:** в даній роботі було досліджено та проаналізовано особливості розвитку готельного бізнесу США, сучасний стан найбільших готельних мереж США, проблеми та перспективи розвитку готельної справи у країні.

**Ключові слова:** туризм, туристична сфера, готель, готельна мережа, готельний ланцюг, номерний фонд.

## RESUME

### FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF HOTEL CHAINS IN THE USA

**Purpose:** to study the peculiarities of the development of hotel chains in the United States.

**Task:**

- explore the concepts and features of hotel chains;
- identify the features of the American hotel business;
- to study the history of formation and development of hotel chains in the United States;
- explore the largest hotel chains in the United States;

- to analyze the current state of hotel chains in the United States;
- identify problems and prospects for the development of US hotel chains.

**Object:** US hotel chains

**Subject:** development of international hotel chains in the United States.

**Research methods:** data analysis and systematization.

**Conclusions:** this paper investigated and analyzed the features of the US hotel business, the current state of the largest US hotel chains, problems and prospects for the hotel business in the country.

**Key words:** tourism, tourist sphere, hotel, hotel chain, hotel chain, number fund.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова А. Ю. Международный туризм : учеб. пособие / А. Ю. Александрова. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 470 с.
2. Байлик С.І. Готельне господарство. Проблеми, перспективи, сертифікація. – Київ: ВІРА-Р, 2001. – 208 с
3. Байлик С.І. Готельне господарство. Проблеми, перспективи, сертифікація. – Київ: ВІРА-Р, 2001. – 208 с
4. Безуглий І.В. Методичні основи розробки типології готельних мереж / І. В. Безуглий, К.Ю. Сіренко // Приазовський економічний вісник. – Запоріжжя, 2018. – Вип. №3 (08). – С. 14-20.
5. Біржаков М.Б. Введення в туризм – СПб.: Видавничий торговий Дім «Герда», 1999
6. Біржаков М.Б. Введення в туризм – СПб.: Видавничий торговий Дім «Герда», 1999
7. Бірюков Є.С. Розвиток туризму в світі і його вплив на економіку. – М.: Економіка, 2002. – 168 с.
8. Бірюков Є.С. Розвиток туризму в світі і його вплив на економіку.–М.: Економіка, 2002. – 168 с.
9. Буряк Т.В. Готельні мережі: еволюція та становлення /Т.В. Буряк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 8. – С. 179–183.
10. Ваген Л. Готельний бізнес: Навчальний посібник. – Ростов-на-Дону: Фенікс, 2006. – 416 с.
11. Ваген Л. Готельний бізнес: Навчальний посібник. – Ростов-на-Дону: Фенікс, 2006. – 416 с.
12. Галасюк К. А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності / К. А. Галасюк // Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Одеса: ОДЕУ, – 2012. – №21(173). – С.127-135.

- 13.Гладких Б.А. Основи системного підходу і їх додаток до розробки територіальних автоматизованих систем управління. – Д: Юго-восток, 2002. – 243 с.
- 14.Гладких Б.А. Основи системного підходу і їх додаток до розробки територіальних автоматизованих систем управління. – Д: Юго-восток, 2002. – 243 с.
- 15.Головатюк А. В. Международний розвиток туризму: 2003–190 с.
- 16.Головатюк А. В. Міжнародний розвиток туризму: 2003–190 с.
- 17.Горіна Г. О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу / Г. О. Горіна // Економіка та держава : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2011. – № 3. – С. 107 – 109.
- 18.Готельне господарство / за ред. Шумилова О.М. – М.: Видавництво літератури з будівництва, 2005. – 213 с.
- 19.Готельне господарство / за ред. Шумилова О.М. – М.: Видавництво літератури з будівництва, 2005. – 213 с.
- 20.Грейсон Д., О'Делл К. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття. – М.: Економіка, 2001. – 360 с.
- 21.Грейсон Д., О'Делл К. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття. – М.: Економіка, 2001. – 360 с.
- 22.Гуляев В.Г. Організація туристської діяльності: Навчальний посібник.– М.: Нолидж, 2000. – 312 с.
- 23.Гуляев В.Г. Організація туристської діяльності: Навчальний посібник.– М.: Нолидж, 2000. – 312 с.
- 24.Ільїнов С. Туристий бізнес: Окремі аспекти організаційно-правового механізму розвитку туризму // застосування міжнародного досвіду в Україні – 2000– №2 – с. 12
- 25.Кирілов А. Міжнародна економіка: сучасний етап розвитку. Маркетингова стратегія фірми як багаторівневий комплекс окремих стратегій 2003 – №4 – с. 17



26. Кирілов А. Міжнародна економіка: сучасний етап розвитку. Маркетингова стратегія фірми як багаторівневий комплекс окремих стратегій 2003 – №4 – с. 17
27. Котлер Ф., Боуен Дж., Майкенз Дж., Підручник для вузів / Пер. з англ. під ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
28. Кудлай Т.В. Контрактне управління готельними мережами / Т.В. Кудлай // Економічний простір : зб. наук. пр. – Дніпр: ПДАБА, 2015. – №95. - С. 166-169.
29. Кузьмін О. Кластери як чинник інноваційного розвитку підприємств і територіальних утворень / О. Кузьмін, В. Жежуха // Економіст. – 2017. – № 2. – С. 14-23.
30. Литовка А. О. Класифікація інноваційної діяльності туристичного підприємства / А. О. Литовка, О. В. Шикіна // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв, 2016. – Випуск №14. – С. 416-420.
31. Лісник О.Л., Маліціцькій І.П., Чернишов А.В., Організація і управління готельним бізнесом. - М.: 2000
32. Лісник О.Л., Чернишов А.В. Корпоративне бізнес-планування в готельній індустрії. – М.: Интел універсал, 2007. – 118 с.
33. Лісник О.Л., Чернишов А.В. Корпоративне бізнес-планування в готельній індустрії. – М.: Интел універсал, 2007. – 118 с.
34. 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, 2016. – 258 с.
35. Ляпіна. І.Ю. Організація і технологія готельного обслуговування/ І.Ю. Ляпіна – М.: 2002 – 215 с.
36. Мельниченко С. Готельна мережа: вибір форми управління / С. Мельниченко, Т. Кудлай // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2017. – №3. – С. 38-48

37. 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.
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>
39. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. - Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 344 с.
40. Розвиток міжнародного туризму в Україні І.М. Школа, В.С. Грігорків, В.Ф. Кифяк– Чернівці: видавництво «Рута», 1997
41. Семенов В.Ф. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу / В.Ф. Семенов, Л.В. Бортник // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. Вип. 2(49). Ч. 1. – С. 68–75.
42. Сенін в.С., Денісенко а.В. Готельний бізнес: класифікація готелів і інших засобів розміщення/ В.С. Сенін – М.: 2000 – 144 с.
43. Соколенко С. Проблеми і перспективи посилення конкурентоспроможності економіки України на основі кластерів / С. Соколенко // Економіст. – 2015. – № 10. – С. 31–35.
44. Чудновської А.Д Готельний і туристичний бізнес/ А.Д Чудновської - М.: 1998 – 187 с.
45. Шимакова В. Є. Розвиток туристичного бізнесу в регіонах / В. Є. Шимакова // Культура народів Причорномор'я: научний журнал. – 2016. – № 137. – С. 62–66.
46. Ingram P.L. The Rise of Hotel Chains in the United States, 1896-1980 / P.L. Ingram. New York; London: Garland Publishing, Inc., 1996. 159 p.
47. Martorell Cunill O. The Growth Strategies of Hotel Chains: Best of Business Practices by Leading Companies / O. Martorell Cunill. New York: Haworth Hospitality Press, 2006. 213 p.
48. Gee, C.Y., "International Hotels. Development and Management", Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, USA, 1996

49. Jones, P. and Pizam, A., "The International Hospitality Industry. Organizational and Operational Issues". New York, John Wiley & Sons, Inc.
50. Teare, R. and Olsen, M., "International Hospitality Management. Corporate Strategy in Practice". Pitman Publishing, London, UK, 1996
51. Farthing N. Meridien Puts Back Target for Occupancy and Profits // Leisure & Hospitality Business. 2002. October 3. P.4.
52. Fuchs P.H., Mifflin K.E., Miller D., Whitney J.O. Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities // California Management Review. 2000. Vol.42. Spring. №3. P.118-147.
53. Jones U., Shirley N. Hospitality & Catering: A Close Look. The Bath Press, 1997.
54. Rispoli M. Competitive Analysis and Competence-Based Strategies in the Hotel Industry // Dynamics of Competence-Based Competitioon / Eds. R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas. Oxford, 1996. P.119-137.
55. Segal-Horn S. Strategy in Service Organizations // The Oxford Handbook of Strategy / Eds. D.O. Faulkner, A. Campbell. Oxford, 2003. Vol.2. P.466-499.