



ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 640.4

МЕЛЬНИЧЕНКО Світлана, д. е. н., професор, проректор з наукової роботи Київського національного торговельно-економічного університету

КУДЛАЙ Тетяна, к. е. н., старший викладач кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету

ГОТЕЛЬНА МЕРЕЖА: ВИБІР ФОРМИ УПРАВЛІННЯ

Обґрунтовано найбільш оптимальну форму управління готельною мережею з використанням методу "дерево рішень". Доведено переваги входження до внутрішньої чи міжнародної готельної мережі на умовах контрактного управління. Розроблено порядок входження підприємства до мережі національного готельного оператора.

Ключові слова: готельний оператор, готельна мережа, дерево рішень, SWOT-аналіз.

Мельниченко С., Кудлай Т. Гостиничная сеть: выбор формы управления. Обоснована наиболее оптимальная форма управления гостиничной сетью с использованием метода "дерево решений". Доказаны преимущества вхождения во внутреннюю или международную гостиничную сеть на условиях контрактного управления. Разработан порядок вхождения предприятия в сеть национального гостиничного оператора.

Ключевые слова: гостиничный оператор, гостиничная сеть, дерево решений, SWOT-анализ.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток готельного бізнесу за останній рік зазнав значних змін у зв'язку зі зменшенням туристичних потоків. Це призвело до низького рівня завантаження номерного фонду незалежних підприємств готельного господарства, у той час, як цей показник у мережевих підприємствах готельного господарства був вдвічі більшим. Незважаючи на складні економічні умови на національному ринку, представники міжнародного готельного бізнесу та національні оператори продовжують свій стабільний розвиток,

що свідчить про адаптивність мережевих підприємств до будь-яких умов на ринку. Однак ефективність діяльності підприємств готельного господарства за останній рік суттєво знизилася. Дохід від реалізованих послуг підприємствами готельного господарства у 2014 р. становив 3596 млн грн, що на 12.3 % менше відповідного показника 2013 р. Дохід у 2015 р. зменшився на 32.6 % та 40.9 % порівняно з 2014 та 2013 рр.

Динаміка розвитку незалежних підприємств готельного господарства за 2013–2015 роки характеризується негативною тенденцією. За даними Державної служби статистики України, у 2012 р. на національному ринку готельних послуг функціонувало 3 144 готелів та аналогічних засобів розміщення, що на 12.2 % менше, ніж у 2013 р., коли їх було 3 582. Ця тенденція продовжилася також протягом 2014 і 2015 рр.: кількість таких підприємств скоротилася до попереднього року відповідно на 26.2 та 6.3 % [1].

Водночас динаміка розвитку мережевих готелів зберігає позитивні тенденції. Порівняно з 2012 р. кількість готелів, що функціонують у складі мереж національного чи міжнародного рівнів, збільшилася на 20.9 %. Серед них 21.4 % мережевих готелів належать міжнародним готельним операторам, що функціонують на контрактному управлінні.

Міжнародні готельні оператори, які входять на український ринок переважно на умовах контрактного управління, відповідають за фінансові результати діяльності підприємства, що і забезпечує ефективну діяльність готелю. Національні оператори продовжують розвивати свої мережі на умовах як франчайзингу, так і контракту на управління, хоча за сучасних ринкових умов договір франчайзингу не дає гарантій успіху при залученні до мережі.

Незважаючи на те, що результати досліджень вказують на ефективність діяльності підприємств готельного господарства, що функціонують у складі готельних мереж міжнародного чи національного рівнів, виникає потреба в обґрунтуванні ефективності входу до мережі та вибору форми управління підприємством готельного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомим внеском у напрацювання теоретичної та методологічної бази розвитку готельних мереж стали праці таких видатних вітчизняних та зарубіжних науковців, як: М. Барна [2], К. Галасюк [3], Г. Горіна [4], П. Богдановська [5] та ін. Проте невирішеними залишаються питання, пов'язані зі специфікою діяльності готельних мереж на умовах контрактного управління. Це потребує обґрунтування контрактного управління як однієї з форм розширення мереж, що забезпечить повну відповідність усім стандартам.

У зв'язку з цим **метою** дослідження є обґрунтування найбільш прийнятної форми управління готельними мережами з використанням методу "дерева рішень".

Матеріали та методи. У процесі дослідження застосовано методи: комплексно-цільового підходу; структурно-логічного та порівняльного аналізу; синтезу; індукції та дедукції (для обґрунтування практичних рекомендацій); експертної оцінки; графічний (для візуального представлення результатів емпіричних досліджень); систематизації та узагальнення; ситуаційного аналізу (для обробки даних статистичної інформації звітів готельних операторів).

Інформаційною базою для отримання результатів дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, офіційна статистика, річні звіти міжнародних готельних операторів, а також результати особистих досліджень діяльності міжнародних та національних готельних операторів, що функціонують на умовах контрактного управління на вітчизняному ринку.

Результати дослідження. Власник підприємства готельного господарства, вирішивши увійти до готельної мережі, має декілька можливих альтернатив, серед яких необхідно визначити найбільш оптимальну, а також ймовірнісні події та корисність наслідків. Для вибору правильного рішення необхідно скористатися методом "дерево рішень", основними елементами якого є вершини двох типів: рішення та випадки. У першому типі вершини вибір повністю визначає власник, у другому – власнику необхідно визначити ймовірності для гілок, а подальший вибір залежить від випадку. Оптимальною альтернативою для власника буде та, для якої очікувана корисність є максимальною і що зможе задовольнити його потреби.

Перед власником умовного готелю "X" стоїть вибір між входом до готельної мережі або ж продовженням самостійної діяльності. Крім того, при вході до мережі є альтернативи вибору форми управління: договір франчайзингу чи контракт на управління з оператором національного чи міжнародного рівнів.

Виходячи з цього, розглянемо такі ситуації: самостійна діяльність готелю "X" ($B_0 \rightarrow H_0$), функціонування у складі мережі (B_1) з переходом у стани H_1 (діяльність на умовах договору франчайзингу) та H_2 (контракт на управління). З даних вершин мають місце такі варіанти: V_0 – фіктивна подія, V_1 – функціонування у складі міжнародної мережі, V_2 – функціонування у складі національної готельної мережі.

Попередній прогноз самостійної діяльності готелю "X" показав, що при реалізації варіанта H_0 прогнозований приріст прибутку становитиме 1 500 тис. грн, а можливий збиток – 600 тис. грн. Прогнозований прибуток від варіанта H_1 при події V_1 становитиме 2 000 тис. грн, V_2 – 1 800 тис. грн. Можливий збиток – 500 тис. грн та 350 тис. грн відповідно. При реалізації альтернативи H_2 прибуток для стану V_1 буде – 2 100 тис. грн, у той час як можливий збиток – 500 тис. грн, для V_2 прибуток – 2 000 тис. грн, а збиток – 350 тис. грн. Фіктивна подія дорівнюватиме 0.

Для визначення оптимальної альтернативи виникає необхідність вибору варіанта подальшої діяльності підприємства за допомогою побудови дерева рішень, де початковий стан позначимо як A , а кінцеві стани $Z_1 \dots Z_n$, стани розгалужень – B_i, H_i .

Із початкового стану A виходять дві гілки (події): L_0 – відмова від входу в мережу та продовження самостійної діяльності та L_1 – вхід у мережу. Із стану B_1 виходять також дві гілки, які означають такі події: Q_1 – вхід у мережу на основі договору франчайзингу; Q_2 – вхід у мережу за контрактним управлінням. Із B_0 виходить гілка Q_0 , яка має лише формальне значення. Із станів H_0, H_1, H_2 виходять гілки, які відображають зазначені події. Від подій D виходять гілки S_1, S_2 , що характеризують успіх та невдачу при виборі певної альтернативи та S_0 , що свідчить про відсутність альтернатив відносно успіху або невдачі. На основі наведених даних будуємо графік "дерево рішень" (рис. 1).

Детально проаналізуємо альтернативи та їх наслідки. При виборі вершини H_0 , яка передбачає вихід на міжнародний ринок при володінні готелем, необхідно обрати одну з альтернатив, які передбачають події. Якщо перевага надається альтернативі V_0 , то ймовірність $P(S_0)$ отримання як прибутку, так і збитку дорівнює нулю ($E_1 = 0$).

При виборі V_1 можливий успіх із ймовірністю $P(S_1) = 0,5$ при цьому $E_2 = 1500$ тис. грн, при невдачі ймовірність становитиме $P(S_2) = 0,5$, а можливі збитки $E_3 = 600$ тис. грн. Припустимо, що при вході у готельну мережу на основі франчайзингу будуть такі показники: $E_4 = 0$; $E_5 = 2000$; $E_6 = -500$; $E_7 = 1800$; $E_8 = -350$. На умовах контрактного управління можливі показники: $E_9 = 0$; $E_{10} = 2100$; $E_{11} = -500$; $E_{12} = 2000$; $E_{13} = -350$. Для подальшого аналізу застосуємо елементи теорії ймовірності з метою зменшення ризику та більшої впевненості при виборі оптимальної альтернативи.

Оскільки події S_1 та S_2 характеризують позитивні та негативні наслідки, то має місце рівність $P(S_1) + P(S_2) = 1$. Розрахуємо відповідні ймовірності для альтернатив H_i таким чином:

$$H_1 = P(Q_1 / S_1); P(Q_2 / S_1) = 1 - P(Q_1 / S_1). \quad (1)$$

$$H_2 = P(Q_2 / S_2); P(Q_1 / S_2) = 1 - P(Q_2 / S_2). \quad (2)$$

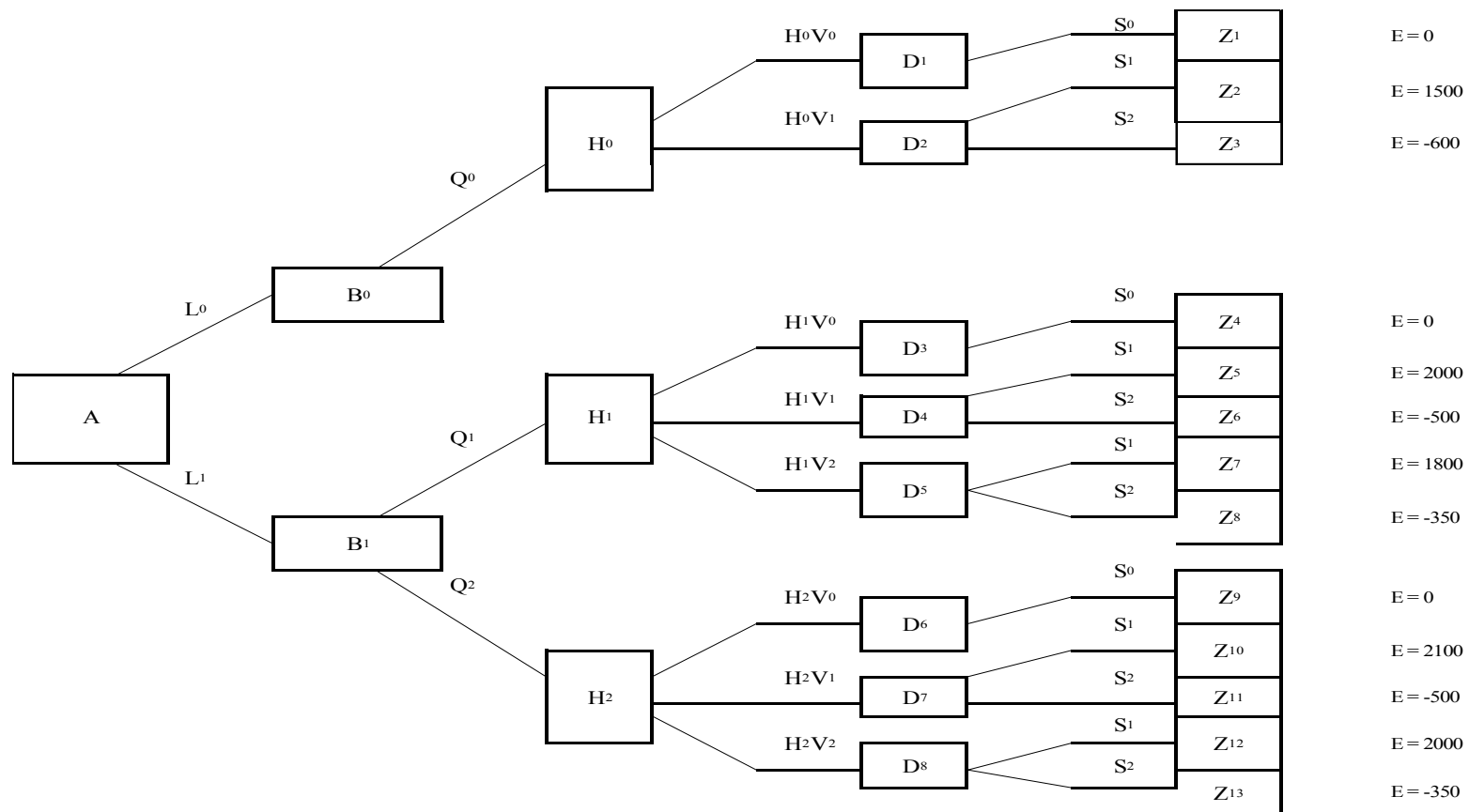


Рис. 1. Графік "дерево рішень" готель → мережа

Джерело: розраховано авторами.

Провівши розрахунки, отримуємо:

$$H_0 = P(S_1) = 0,5; P(S_2) = 1 - P(S_1) = 0,5$$

$$H_1 = P(Q_1 / S_1) = 0,4; P(Q_2 / S_1) = 1 - P(Q_1 / S_1) = 0,6$$

$$H_2 = P(Q_2 / S_2) = 0,4; P(Q_1 / S_2) = 1 - P(Q_2 / S_2) = 0,6$$

Наступним кроком аналізу є обчислення умовних ймовірностей, для знаходження яких застосуємо формулу Т. Байеса:

$$P(S_i / Q_j) = \frac{P(Q_j / S_i) \times P(S_j)}{P(Q_j)}; i = 1, 2; j = 1, 2. \quad (3)$$

Враховуючи конкретні числові значення, отримаємо:

$$P(S_1 / Q_1) = \frac{0,4 \times 0,5}{P(Q_1)} = \frac{0,2}{P(Q_1)}; \quad P(S_2 / Q_1) = \frac{0,6 \times 0,5}{P(Q_1)} = \frac{0,3}{P(Q_1)}$$

Оскільки має місце рівність $P(S_1 / Q_1) + P(S_2 / Q_1) = 1$, отримаємо:

$$\frac{0,2}{P(Q_1)} + \frac{0,3}{P(Q_1)} = 1.$$

Звідси ймовірність успішної реалізації Q_1 становитиме 0,5, а негативних наслідків – Q_2 – 0,5. Оскільки маємо числові значення ймовірностей, розраховуємо:

$$P(S_1 / Q_1) = \frac{0,2}{0,5} = 0,4; \quad P(S_2 / Q_1) = \frac{0,3}{0,5} = 0,6.$$

$$P(S_1 / Q_2) = \frac{0,6 \times 0,5}{0,5} = 0,6; \quad P(S_2 / Q_2) = \frac{0,4 \times 0,5}{0,5} = 0,4.$$

Перейдемо до вибору оптимальної альтернативи прийняття управлінського рішення для готелю "X". Під оптимальною альтернативою будемо вважати прийняття такого рішення, яке дає найбільший приріст прибутку. Обчислимо показники ефективності для H_0, H_1, H_2 , враховуючи отримані ймовірності за формулою:

$$E_i = \sum_{j=1}^n E_{ij} \times P(S_i / Q_j). \quad (4)$$

Отримаємо такі показники:

$$H_0 = \left\{ \begin{array}{l} D_1 = 0 \\ D_2 = (1500 \times 0,5) - (600 \times 0,5) = 450 \end{array} \right\} = 450 \text{ тис. грн,}$$

$$H_1 = \left\{ \begin{array}{l} D_3 = 0 \\ D_4 = (2000 \times 0,4) - (500 \times 0,6) = 500 \\ D_5 = (1800 \times 0,4) - (350 \times 0,6) = 510 \end{array} \right\} = 510 \text{ тис. грн,}$$

$$H_2 = \left\{ \begin{array}{l} D_6 = 0 \\ D_7 = (2100 \times 0,6) - (500 \times 0,4) = 1060 \\ D_8 = (456 \times 0,6) - (350 \times 0,4) = 1060 \end{array} \right\} = 1060 \text{ тис. грн.}$$

Проаналізувавши можливі переваги та недоліки, можна зробити висновок, що альтернатива H_2 є найбільш оптимальною, незалежно від вибору оператора національного чи міжнародного рівня. При виборі події H_2V_2 можливість отримати негативні результати є мінімальною.

Проаналізувавши можливі переваги і недоліки з урахуванням відповідних ймовірностей, повертаємось до стану A та обираємо альтернативу B_0 або B_1 . Оптимальним рішенням для власника готелю буде вибір альтернативи B_1 із дотриманням сценарію H_2 , оскільки можливий приріст прибутку становитиме найбільший обсяг. Таке рішення свідчить про ефективність контрактного управління для входу в готельну мережу як міжнародного, так і національного рівня.

Проведене дослідження вказує на доцільність входу незалежного готелю до мережі, що дасть змогу збільшити дохід підприємства та досягти конкурентоспроможності.

Враховуючи результати розрахунків за деревом рішень та приймаючи рішення про входження до мережі національного готельного оператора, власнику підприємства готельного господарства потрібно пройти певний шлях (рис. 2).

Після вибору альтернативи вступу до готельної мережі національного оператора на умовах контрактного управління власнику підприємства готельного господарства необхідно визначитися із сегментом, який займе підприємство, тобто обрати один із брендів оператора. Після відправлення заявки (у вигляді електронної форми) відбувається оцінка відповідності готелю до мережевих вимог за допомогою *SWOT*-аналізу. Наступним етапом є перевірка фінансової, юридичної схеми та готельно-господарського сектора, на підставі якої складається звіт стосовно кожного процесу і розробляється перелік заходів з корегування.

При кінцевому рішенні щодо співпраці на умовах контрактного управління власник остаточно ознайомлюється з умовами співпраці та визначення винагороди.



Рис. 2. Схема входу підприємства до національного готельного оператора

Джерело: систематизовано авторами на основі [6].

Входження в готельну мережу на умовах контрактного управління є оптимальним рішенням для власника підприємства готельного господарства за складних економічних та політичних умов, які прямо впливають на завантаження номерного фонду підприємства, що унеможливує отримання прибутку. Не менш вагоме це рішення за наявності коштів на введення в експлуатацію підприємств готельного господарства та за відсутності практичних навичок управління у сфері готельного бізнесу. У цьому випадку контракт на управління забезпечить введення в експлуатацію готелю та повну відповідність стандартам обслуговування оператора.

Завдяки дворівневій винагороді оператору, що базується на безпосередніх результатах діяльності, за які він несе відповідальність, мережевий готель окупається вдвічі швидше.

Висновки. Мережева форма організації готельного бізнесу дає нові конкурентні переваги порівняно з діяльністю незалежних підприємств готельного господарства, які у багатьох випадках не відповідають жорстким вимогам до сучасного готельного бізнесу. Як показали результати розрахунків, здійснених з використанням методу "дерева рішень", вхід до мережі дає змогу не тільки скоротити витрати і підвищити доходи, але й забезпечити швидкість реакції на зміну кон'юнктури. При цьому процес входу до готельної мережі на умовах контрактного управління надає цілковиту відповідність встановленим вимогам оператора до підприємства готельного господарства, що суттєво збільшує ймовірність успішної діяльності на національному ринку готельних послуг завдяки високій конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Державна служба статистики України.* URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. *Барна М. Ю., Кавецький Б. Р.* Сучасні тенденції розвитку мережі готельного господарства в Україні. *Наук. вісн. НЛТУ України.* 2011. № 21.11. С. 216–221.
3. *Галасюк К. А.* Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-та.* 2012. № 21(173). С. 127–135.
4. *Горіна Г. О.* Міжнародні готельні мережі: стратегії розвитку в умовах глобалізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спеціальність 08.00.02 "Світове господарство і міжнародні економічні відносини". Донецьк, 2011. 20 с.
5. *Bohdanowicza P., Zientarab P., Novotnac E.* International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism.* 2011. № 19. 816 p.
6. *Необхідні кроки.* URL : <https://reikartz.com/uk/required-steps>.

Стаття надійшла до редакції 06.03.2017.

Melnychenko S., Kudlai T. Hotel chain: choosing management form.

Background. The dynamic development of the hotel business over the past year has undergone significant changes due to the reduction in tourist flows. This resulted in low occupancy rate of independent hotels, while this indicator of network enterprises of hotel industry was twice as big. Studies indicate the efficiency of hotel industry enterprises as a part of international or national hotel chains, but it is necessary to substantiate the efficiency of entering the chain and choice of forms of hotel management.

Analysis of recent research and publications showed underdevelopment of issues related to specifics of hotel chains in terms of contract management.

In this regard, the **aim** is to study the most appropriate form of hotel chains management using the method of "decision tree".

Materials and methods. The study used the following methods: complex-based approach; structural logic and comparative analysis; synthesis; induction and deduction (for the study of practical recommendations); expert analysis; graphic (for visual presentation of the results of empirical research); situational analysis (for the data processing of statistics of hotel operators' reports).

Results. It was established that the chain form of organization of hospitality industry provides new competitive advantages compared with the activities of independent hotel enterprises, which in many cases do not meet the stringent requirements of the modern hotel business. The authors substantiated the most suitable form of hotel chain management using the method of "decision tree". Benefits of entering the domestic or international hotel chain in terms of contract management were proven. Phased entry of national hotel operator to the enterprise chain was developed.

Conclusion. As the results of the calculations made using the method of "decision tree" showed, entering the hotel chain can not only reduce costs and increase revenues, but also ensure the speed of response to changing conditions. The process of entering the hotel chain in terms of contract management ensures full compliance with the established requirements of the operator to the hotel management company, that significantly increases the probability of success of hotel enterprise on the national market due to high competitiveness.

Keywords: hotel management, hotel chain, decision tree, SWOT analysis.

REFERENCES

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Barna M. Ju., Kavec'kyj B. R. Suchasni tendencii' rozvytku merezhi gotel'nogo gospodarstva v Ukraini. Nauk. visn. NLTU Ukrainy. 2011. № 21.11. S. 216–221.
3. Galasjuk K. A. Gotel'ni lancjygy v suchasnij industrii' gostynnosti. Nauk. visn. Odes. nac. ekon. un-ta. 2012. № 21(173). S.127–135.
4. Gorina G. O. Mizhnarodni gotel'ni merezhi: strategii' rozvytku v umovah globalizacii' : avtoref. dys. na zdobuttja nauk, stupenja kand. ekon. nauk : special'nist' 08.00.02 "Svitove gospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny". Donec'k, 2011. 20 s.
5. Bohdanowicza R., Zientarab P., Novotnac E. International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). Journal of Sustainable Tourism. 2011. № 19. 816 r.
6. Neobhidni kroky. URL : <https://reikartz.com/uk/required-steps>.