

РОЗДІЛ 34

БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЕКСПАНСІЇ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА ЇХ РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
Ломачинська І.А.*

*магістр,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
Гриценко С.М.*

У структурі світового готельного бізнесу виділяють два основні сегменти: незалежні підприємства та операційні ланцюги (мережі). Готельні мережі або «готельні ланцюги» – «форма об'єднання готельних підприємств з метою забезпечення економічної ефективності діяльності та конкурентноздатності на ринку послуг за рахунок високої якості обслуговування (на основі розробки та дотримання власного стандарту якості)» [1, с. 260]. Готельні мережі набули важливого значення в розвитку сучасного готельного бізнесу та являють собою найбільш поширену форму управління готелями у світі. Вони дозволяють просувати на світовий туристичний ринок високі стандарти обслуговування, сприяють підтримці готельного бізнесу в цілому.

Створення готельних мереж відбувається в межах інтеграційних процесів у сфері світової готельної індустрії, що обумовлено наступними об'єктивними причинами:

По-перше, невід'ємною умовою успішної діяльності об'єкту готельних послуг є забезпечення його стабільного завантаження. У зв'язку з цим кожна мережа має власну систему бронювання, орієнтовану на першочергове завантаження готелів, що входять до неї. Система готельного бронювання сама схильна до інтеграційних процесів,

зокрема до систем онлайн-бронювання. З огляду на високу вартість системи бронювання та її включення в системи-агрегатори незалежний готель не може собі цього дозволити.

По-друге, формування якісного готельного продукту залежить від безлічі факторів, зокрема оформлення інтер'єру, якості обладнання, рівня кваліфікації персоналу, забезпечення безпеки проживаючих та їх майна, ін. Тому міжнародні готельні мережі мають власні нормативи та стандарти оснащення приміщень, а також технології та стандарти обслуговування. Для відповідності нормативам і стандартам готелі змушені вдаватися до створення великих централізованих спеціалізованих підприємств, які забезпечують постачання готелів, виробництво і ремонт обладнання та меблів. Витрачати значні суми коштів на ці цілі у змозі лише великі готельні мережі.

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

Тенденція створювати готельні об'єднання набула бурхливого розвитку у США, хоча першим готельним ланцюгом у світі прийнято вважати європейську мережу Cesar Ritz. Протягом 1950-1960-х рр. почали свою діяльність найбільші готельні ланцюги світу та були впроваджені перші готельні стандарти обслуговування клієнтів. Бурхливе зростання ланцюгів відбулося після того, як головні з них – Statler, Hilton, Sheraton, Holiday Inn – почали стрімко розвиватися. Відбулася трансформація готельної справи з індустрії малих підприємств, що знаходяться зазвичай в приватному володінні та управляються на незалежній основі, в сучасну мережеву готельну індустрію. Для цих цілей стали запрошувати фахівців міжнародної мережі («пряме» управління) або залучати тільки бренд, а управління здійснювати самостійно (покупка франшизи).

У кінці XX ст. індустрія мережевої гостинності досягла свого розвитку. Лідерами в цій галузі стали США і Європа. Масовий розвиток міжнародних мережевих компаній спостерігається з посиленням процесів глобалізації світової економіки. Сьогодні серед найбільших міжнародних готельних мереж з'являється все більше компаній азійського

походження. Журнал Hotels щороку складає рейтинг 325 найбільших міжнародних готельних компаній. Лідером вже багато років залишається Marriott International. Втім у 2018 р. другою мережею стала Jin Jiang International після придбання Radisson Hotel Group та Radisson Hospitality AB, хоча ще у 2017 р. мережа займала 5 місце. В результаті він перевершив Hilton, який до цього був на другому місці. Окрім того, у рейтингу з'явився новачок, який зайняв зразу 8 місце – Oyo Hotels & Homes (Індія).

Сучасні міжнародні мережеві готельні компанії мають величезний досвід взаємодії з клієнтами, підтримки мережевого бренду, формування лояльності до бренду, забезпечення високих стандартів обслуговування та впровадження інноваційних інструментів маркетингу.

Мережева форма організації готельного бізнесу традиційно більшою мірою характерна для сегменту готелів високого класу – категорії 4*-5*. Це можна пояснити тим, що готелі цієї категорії потребують гарантії того, що кожен із них відповідає найвищим стандартам обслуговування. І саме мережева форма організації бізнесу здатна створювати, розвивати і здійснювати трансферт між учасниками мережі необхідних для подібних гарантій компетенцій, що підвищує конкурентоспроможність мережі в цілому і кожного учасника окремо.

Традиційно мережеві готельні компанії переважно орієнтовані на певний сегмент споживачів, хоча сьогодні спостерігається тенденція, коли мережі з метою розширення кола клієнтів не бажають зосереджуватися на одному сегменті ринку і застосовують стратегію диференціації. Так, компанія Marriott створила кілька брендів, кожен з яких орієнтований на певну категорію споживачів: «Senior Living Services» – для літніх людей, «Conference Centers» – для конгресменів і бізнес-клієнтів, «Residence Inn» – для тих, хто зупиняється в готелях на досить тривалий період часу й ін.

В процесі розвитку міжнародних готельних мереж сформувалися три базові бізнес-моделі їх експансії [4].

Перша бізнес-модель відповідає формі традиційного (класичного) готельного ланцюга. Вона передбачає створення міжнародної мережі з абсолютно ідентичними об'єктами готельної нерухомості, які, незалежно від місця розташування готелю, часто не відрізняються один від одного за дизайном, концепцією F&B (Food&Beverage),

Таблиця 1. **ТОР-15** рейтингу **325** найбільших міжнародних готельних компаній

2018 ранг	2017 ранг	Компанія	Країна	2018 номерний фонд	2018 кількість готелів	2017 номерний фонд	2017 кількість отделів
1	1	Marriott International	Bethesda, Maryland USA	1,317,368	6,906	1,195,141	6,333
2	5	Jin Jiang International Holdings Co. Ltd.	Shanghai, China	941,794	8,715	680,111	6,794
3	2	Hilton	McLean, Virginia USA	912,960	5,685	856,113	5,284
4	3	InterContinental Hotels Group	Denham, England	836,541	5,603	798,075	5,348
5	4	Wyndham Hotels & Resorts	Parsippany, New Jersey USA	809,900	9,200	753,161	8,643
6	6	AccorHotels	Paris, France	703,806	4,780	616,181	4,283
7	7	Choice Hotels International	Rockville, Maryland USA	569,108	7,021	521,335	6,815
8	-	Oyo Hotels & Homes	Gurugram, India	515,144	17,344	-	-
9	9	Huazhu Group Ltd. (formerly China Lodging Group)	Shanghai, China	422,747	4,230	379,675	3,746
10	8	BTG Hotels Group Co.	Beijing, China	397,561	4,049	384,743	3,712
11	10	Best Western Hotels & Resorts	Phoenix, Arizona USA	295,849	3,618	260,015	3,324
12	12	GreenTree Hospitality Group	Shanghai, China	221,529	2,757	190,807	2,289
13	11	Hyatt Hotels Corp.	Chicago, Illinois USA	208,297	852	204,485	779
14	15	Dossen International Group	Guangzhou, China	199,042	2,247	105,951	1,087
15	14	G6 Hospitality	Carrollton, Texas USA	123,162	1,422	124,739	1,417

Джерело: [3]

обслуговуванням, атмосферою, стандартами hardware (тип меблів і аксесуарів), обладнанням та зовнішнім виглядом номерів. Прикладами успішного використання цієї бізнес-моделі є мережі Hilton, Astoria, Marriott, Four Seasons, Ritz-Carlton, Corinthia.

Стратегічним пріоритетом класичних готельних мереж є спрямованість на високі темпи експансії і відкриття максимально можливої кількості готелів, формування розгалуженої мережі, забезпечуючи максимальну репрезентативність у всіх географічних точках світу. При цьому, чим більше масштаби готельної мережі, тим менше сенсу управляти мережевими готелями, що перебувають у власності. У випадку великої міжнародної готельної мережі доцільніше інвестувати ресурси лише в розвиток бренду.

Особливістю готельної мережі, яка розвивається на основі бізнес-моделі, що відповідає формі традиційного (класичного) готельного ланцюга, є пошук вже побудованих об'єктів готельної нерухомості з уже існуючим власником, високий рівень стандартизації, позитивний ефект від масштабу, контроль співвідношення попиту і пропозиції на готельному ринку конкретного географічного регіону, прив'язка до конкретного цільового сегменту споживачів, активна співпраця на локальному ринку зі стратегічними партнерами, які не є прямими партнерами.

Основними недоліками цієї бізнес-моделі є відсутність реального контролю за діяльністю оператора, наявність конфлікту інтересів між власником мережі і оператором, що обумовлює агентські витрати. Недоліком є й те, що «гонка» за кількістю готелів призводить до того, що об'єкти нерухомості доводиться купувати за завищеною ціною або самі об'єкти не відповідають всім необхідним вимогам.

Друга бізнес-модель в більшій мірі відповідає концепції «колекції готелів». Це передбачає створення готельної мережі особливого роду, в якій кожен готель унікальний, має своє ім'я, відображає унікальну атмосферу, культуру географічної точки, в якій він розташований, характер і історію країни, в якій він знаходиться. Концепцію «колекція готелів» обирають й мережі «дизайнерських готелів», де не немає не лише жодного однакового готелю, але й номеру. Втім всі готелі мережі об'єднують високі стандарти дизайнерських та архітектурних рішень, багаті інтер'єри, найвищий рівень обслуговування та комфорту, чітко

прописані стандарти і процедури обслуговування гостей, краще місце розташування готелю в рамках локального регіону й ін. Колекція готелів не передбачає будівництва власних готелів – в цьому немає ніякої необхідності. Стратегія вибірковості у відкритті нових готелів істотно спрощує процес пошуку і придбання об'єктів готельної нерухомості – набагато простіше купувати вже існуючі унікальні об'єкти, що істотно скорочує термін окупності. Такі готельні мережі припускають досить децентралізовану структуру управління. Готелі мережі управляються локально і потребують високопрофесійний менеджмент. Логіка розвитку мережі – слідувати за туристами, які є цільовим сегментом даної готельної мережі, відстежувати найбільш часто відвідувані маршрути, міста даним сегментом і саме в цих географічних точках створювати неодмінно найкращі готелі під брендом мережі. Найважливіше завдання подібних мереж – зростання кількості повторних візитів. Успішними прикладами бізнес-моделі є Rocco Forte Hotels, Grecotel, Orient Express Hotels, Trains&Cruises.

Отже, пріоритетним завданням готельної мережі, яка обирає другу бізнес-модель, є інтенсивне зростання за рахунок залучення в колекцію готелів з унікальним і висококласним сервісом, неповторною атмосферою. Процес створення такої мережі, в порівнянні з традиційним ланцюгом, носить більш довгостроковий характер. Експансія здійснюється більш якісно, але більш повільними темпами. Відповідно, з точки зору меж сама мережа менше по географічній розгалуженості і кількості готелів в своєму складі. Виходячи на нові географічні ринки, колекція готелів ставить перед собою завдання стати лідером в обраному географічному регіоні з тим, щоб готель під брендом мережі, з точки зору кінцевих споживачів, став абсолютним лідером на локальному готельному ринку. Модель ефективно поєднує в собі індивідуалізований підхід до кожного окремого гостю з перевагами великої організації з жорстким фінансовим контролем і комплексними системами маркетингу. В результаті переваги мережевої форми організації в бізнес-моделі, заснованій на «колекції готелів», на відміну від традиційної мережі, виникають вже як результат певних стратегічних рішень по створенню колекції готелів.

Третя бізнес-модель – це варіант, що поєднує характеристики перших двох. Мережа використовує модель «колекції готелів» і

розвивається в рамках обмежених географічних регіонів, здійснюючи інтенсивне зростання. Для досягнення репрезентативності в обраних стратегічних регіонах мережа здійснює активний пошук стратегічних партнерів, які, в свою чергу, потребують виходу на ті ринки, де вже присутня готельна мережа. При виборі відповідних об'єктів нерухомості мережі вкрай вибіркові. Потенційно готель повинен відповідати певним вимогам: бути унікальною з архітектурної точки зору, перебувати в трійці-четвірці кращих готелів в рамках заданого географічного регіону. Втім, здійснивши вибір об'єктів нерухомості, мережа не диктує власникам умови з приводу того, які зміни необхідні з точки зору hardware готелю. При цьому готелі мережі не є власністю компанії. А, отже, основою цієї бізнес-моделі є готельний менеджмент, тобто стратегічне і оперативне управління готелями, інвестування в розвиток мережевого бренду. Цю бізнес-модель реалізують Kempinski, Orient Express Hotels, Trains and Cruises

Кожна з представлених бізнес-моделей має свої переваги і недоліки, а, отже, не можна визначити найкращу або найгіршу. При виборі слід урахувати наявність ресурсів та потенціал щодо їх залучення, життєвий цикл розвитку готельної мережі, рівень розвитку готельного ринку; очікування споживачів; макроекономічне середовище й ін.

В кінці ХХ ст. – на початку ХХІ ст. розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ) обумовлює трансформацію господарських відносин, що не могло не вплинути на процес виробництва, розподілу, обміну та споживання готельного продукту. В результаті відбувається модернізація й бізнес-моделей експансії міжнародних готельних мереж.

Перш за все, в результаті віртуалізації з'являються онлайн-сервіси, які дозволяють без посередників (peer-to-peer, или p2p) бронювати готелі та орендувати житло, зокрема Airbnb і Booking.com. Це призводить до того, що індивідуальний і корпоративний попит на готелі знижується, зростає надлишок готелів, які працюють за офлайн-системою. Більш того, дослідження [5] демонструють, що користувачі онлайн-сервісів в цілому більше задоволені досвідом, ніж ті, хто користується традиційними послугами. При цьому на створенні онлайн-платформ ці компанії не зупиняються – так Airbnb вийшла на ринок традиційних готелів, придбавши Hotel Tonight Inc – компанію,

яка пропонує номери в готелях зі знижками, а Booking.com пропонує бронювати розміщення не лише в готелях, а й в інших видах житла.

Онлайн-бронювання готелю – автоматизоване бронювання через інтернет, минаючи людський фактор. Основними перевагами для клієнта є: постійний доступ до бронювання – 24 години на добу 7 днів на тиждень; моментальне бронювання – не потрібно чекати (економія часу); економія грошей – ціни в інтернет-букінгу завжди дешевше, ніж в агентстві і, як правило, менше, ніж на стійці. Хоча все це може залежати від країни, в якій бронюється номер, сезону та часу бронювання. Економлять замовники ще й на міжміських і міжнародних переговорах з менеджером готелю.

Системи Інтернет Бронювання (ADS) з'явилися на ринку в кінці ХХ ст. На сьогодні існують тисячі подібних сайтів, які пропонують послугу онлайн-бронювання, зокрема Expedia.com, Orbitz.com, HRS.com, Travelocity.com, Hotels.com, Priceline.com, Booking.com, Horse24.com. Є й вітчизняні системи, наприклад, Nezabarom.ua. Однак безперечним лідером є Booking.com, який достатньо агресивно поводить себе на ринку, вкладає великі кошти у розвиток, диктує моду в сфері онлайн-бронювання. Bookings.nl був куплений Priceline Group в 2005 р. за 133 млн дол. США. В 2006 р. компанія об'єднала Bookings.nl і Active Hotels і створила Booking.com – бренд, який змінив хід історії онлайн-туризму. Купивля Booking компанією Priceline – одна з найбільших і вигідних угод в сфері інтернет-технологій і туризму. Компанії також належать сервіси Agoda, Kayak, Cheapflights, Rentalcars, Momondo, Mundi, Opentable. Оскільки популярність Booking.com значно перевищила популярність інших активів Priceline, то у лютому 2018 р. було вирішено змінити її ім'я – Priceline Group стала називатися Booking Holdings.

У Booking.com, підрозділі групи компаній Booking Holdings Inc (NASDAQ: BKNG), сьогодні працює понад 17 тис. чоловік у 180 офісах в 70 країнах світу. Сайт та мобільні додатки Booking.com працюють на 43 мовах, пропонують вибір з більш ніж 29 млн заявлених одиниць розміщення, включаючи понад 6,2 млн будинків, апартаментів та ін. унікальних варіантів житла, і охоплюють понад 155 тис. напрямків у 228 країнах і територіях по всьому світу. Кожен день через сервіс бронюють більш 1,5 млн номероночей.

Серед чинників успіху Booking.com слід відзначити постійний розвиток (кожні 5-10 хвилин на сайті впроваджуються ті чи інші новації), створення окремої стратегії для кожного ринку, вміння адаптуватися до динаміки ринку, вміння розставляти пріоритети і вчасно закривати напрямки бізнесу, які не приносять очікуваних результатів. Не зважаючи на позиції лідера, Booking.com поводить на ринку агресивно – давно є рекламодавцем № 1 у Google.

Booking активно реалізує стратегію інтеграції з іншими компаніями. У 2018 р. Booking Holdings, якому належать Booking.com, Agoda.com і інші сервіси для бронювання готелів, підписала угоду про стратегічне партнерство з сервісом для виклику таксі Didi Chuxing і сервісом Grab. Booking Holdings інвестував в Didi 500 млн дол. США, але фінансування не грає великої ролі – лише в кінці 2017 р. компанія залучила 4 млрд дол. і зараз на її балансі кілька мільярдів доларів. В результаті угоди Booking.com та інші сервіси холдингу будуть пропонувати своїм користувачам послуги Didi при бронюванні готелів в країнах присутності агрегатора таксі. Користувачі Didi зможуть бронювати готелі через Booking.com і Agoda.com всередині основного додатка. Партнерство з Booking Holdings важливо для Didi в умовах міжнародної експансії – в 2018 р. сервіс вийшов на ринки Мексики, Австралії, Тайваню, а також придбав бразильський райдшерінг-стартап 99 і оголосив про плани по запуску в Японії. В Grab було інвестовано 200 млн дол. США. Це сервіс, який працює в восьми країнах Південно-Східної Азії і пропонує користувачам такі послуги, як таксі, доставка їжі і посилок, грошові перекази, мікрокредити. Компанії також належить бізнес Uber в Південно-Східній Азії. В 2019 р. система інтернет-бронювання готелів Booking.com уклала стратегічне партнерство з блокчейн-платформою Travala, надавши останній базу своїх об'єктів розміщення.

Якщо по суті Booking.com створений для того, щоб забезпечувати заповнюваність готелів, то Airbnb (онлайн-платформа для короткострокової оренди житла) є прямим конкурентом готелів. Перевага Airbnb полягає в тому, що сервіс дозволив мандрівникам жити там, де й місцеві жителі – у безпосередній доступності до кращих ресторанів, барів, музеїв і т.п. Для ділових поїздок людина швидше віддасть перевагу готельному продукту. Airbnb ж за приємну ціну пропонує відчуття себе місцевим, до того ж забезпечуючи додатковий дохід жителям

міста. Сьогодні Airbnb вже обслуговує понад 300 млн мандрівників більш ніж в 100 тис. міст усього світу. Airbnb має більше доступних номерів, ніж будь-яка готельна мережа в світі. В 2020 р. компанія планує здійснити перше публічне розміщення акцій.

Істотний негативний вплив на готелі з боку Airbnb був неминучим через постійно зростаючого пропозиції і низькі витрати входження операторів Airbnb. На першому етапі міжнародні готельні мережі не приділяли значної уваги Airbnb як конкуренту, оскільки більше половини користувачів платформи – особи до 35 років, 90% бронювань пов'язані з туризмом, в той час, як мережева організація готельної діяльності орієнтована переважно на продукт категорії 4*-5*. Втім влітку 2019 р. з'являється Airbnb Luxe, який представив 2000 нових пропозицій, що пропонують гостям можливість зупинитися в деяких з найбільш екстравагантних будинків світу – від цілих островів до середньовічних замків і особняків, прикрашених водними гірками, черепами динозаврів. Середня ціна на розкішний лістинг становить 14 тис. дол. на тиждень, але може доходити до 1 млн дол. США за приватний атол біля Таїті (21 бунгало і 50 місцевих співробітників). Таким чином Airbnb почав розширювати цільові групи клієнтів послуги розміщення, змінюючи стартову концепцію, орієнтовану на забезпечення доступним житлом всіх мандрівників.

Airbnb обрала стратегію створення повнофункціональної компанії, активно використовуючи брендування апартаментів, купівлю компаній з надання туристичних послуг. Airbnb активно удосконалює свої продукти для бізнес-андрівників. Вона не тільки запустила сайт для бізнес-туристів, а й дає чіткі інструкції господарям житла, допомагаючи їм зробити свої апартаменти придатними для ділових поїздок. Компанія розробила підрозділ, призначений для корпоративних туристів, який вже залучив 400 тис. компаній, і, крім того, він очолив раунд фінансування в розмірі 160 млн дол. США для Lyric – стартапу з оренди розкішних автомобілів, який обслуговує ділових туристів, пропонуючи такі готельні послуги, як прибирання номерів і цілодобова робота служби підтримки. Серед інших напрямків – розробка пристрою, який забезпечує туристів надійним інтернет-з'єднанням, а також боротьба з індустрією гостинності та судовими позовами проти компанії.

Отже, в результаті розвитку системи онлайн-бронювання посилюється конкуренція готельних мереж за клієнта, як серед подібних готелів і мереж, так і з альтернативними продуктами (оренда квартир, апартаментів, будинків) і системами надання послуги (спільне споживання). Дослідження, проведене в 2017 р. показало, що 35% туристів планує в 2018 р. зупинитися в більш неформальних об'єктах розміщення [6]. За період з 2010 р. по 2015 р. частка мандрівників в США, які віддають перевагу приватним квартирам, збільшилася в 4 рази. Це ще раз доводить, що попит на варіанти, відмінні від готелів, достатньо високий і зростає. Крім того, готелі вимушені завчасно закладати у ціну готельного продукту комісійні за бронювання, які сплачуються платформам-агрегаторам, та втрачають контроль над ціноутворенням, оскільки існують вимоги щодо паритету цін. І головне – готелі втрачають безпосередній зв'язок з клієнтом. Більш того, системи онлайн-бронювання отримують можливість разом із клієнтами створювати новий готельний продукт за рахунок збору даних на сайтах та їх обробки, забираючи цю функцію у готелів, що дозволяє їм отримати ще одну конкурентну перевагу. Хоча саме клієнт отримує найбільшу вигоду в результаті цього, оскільки послуга стає все більш персоналізованою.

Стрімкий розвиток систем онлайн-бронювання має неоднозначну оцінку з боку регулюючих органів, оскільки крім того, що це негативно впливає на завантаженість готелів і розвиток місцевої готельної індустрії, може призводити до зростання цін на місцевих ринках нерухомості, а бюджети недоотримують податкові надходження. Крім того, часто сервіси звинувачують у недобросовісній конкуренції. Втім однозначної думки щодо їх регулювання ще не склалося: деякі країни обмежують їх розвиток (особливо Airbnb) на своїй території (Південна Корея, Китай, Сінгапур, Іспанія, Нідерланди, Німеччина та ін.) через захист національних виробників послуг і небажання ділити можливі економічні вигоди з іноземною компанією. Інші країни, наприклад Японія, навпаки заохочують розвиток шерінгового сервісу з метою забезпечення високого рівня розвитку інфраструктури, необхідної для розміщення іноземних туристів, встановлюючи більш лояльні вимоги по оподаткуванню, стандартам якості, питань безпеки.

Новітні тенденції не могли не вплинути на поведінку міжнародних готельних мереж. Так, наприклад, у 2015 р. мережа Hyatt придбала

частку в британському стартапі Onefinestay, який спеціалізується на короткостроковій оренді елітних котеджів, що відповідають всім вимогам готельних стандартів. У 2016 р. Hyatt запропонувала проект «Вільна колекція «Hyatt» як «колекцію поїздок, а не просто готелів», що передбачає включення у пропозицію не лише розкішних готелів з власною назвою, власною історією, «багатим соціальним досвідом», а й, наприклад, річні круїзи та інші розваги. Приблизно в цей же час найбільший в світі готельний оператор Wyndham придбав за 53 млн дол. США Love Home Swap – стартап із Лондона, який дав можливість туристам обмінюватися своїми будинками на час відпустки. А InterContinental Hotels Group стала партнером норвезького сайту stay.com, який надає рекомендації від місцевих жителів. Marriott стала першою серед готельних мереж у США, яка створила власний сервіс короткострокової оренди житла, і вже з середини 2019 р. пропонує близько 2000 дорогих будинків на 100 ринках США, Європи та Латинської Америки. Користувачі нового сервісу зможуть брати участь в програмі лояльності: накопичені бали можна буде використовувати при бронюванні номерів в 29 брендах, що належать Marriott, у тому числі Sheraton і Ritz-Carlton. До цього у квітні 2018 р. Marriott разом з британським сервісом Hostmaker запустив такий пілотний проект в Європі. Зараз він здає 340 квартир в Парижі, Римі, Лісабоні, Лондоні. Сегмент оренди житла зацікавив й інших операторів, зокрема Hilton Worldwide Holdings і Hyatt Hotels.

Отже, розвиток бізнес-моделей експансії міжнародних готельних мереж має відбуватися на основі їх партнерства з платформами онлайн-бронювання об'єктів розміщення, компаніями спільного проживання, а не конкуренції. Частка власності у міжнародних готельних мережах має зменшуватися, оскільки інвестиційні вигоди знижуються, а, отже, домінуючими механізмами мають бути контракти на управління, лізинг, франчайзинг. При цьому готельним мережам важливо зберегти стандартизацію і високу якість готельної послуги, що є їх безперечною перевагою.

В результаті діджиталізації зростає популярність і поширення Інтернету, смартфонів, планшетів, і, як наслідок, з'являються нові господарські операції, а деякі з тих, що існували до цього, зникають. В результаті відбувається модернізація бізнес-моделей розвитку

готелів. Зокрема, необхідними складовими готельного бізнесу, поряд з системами онлайн-бронювання, на сьогодні є: просування готельних послуг в соціальних мережах, веб-сайт як комунікаційний простір готелю, онлайн-маркетинг, мобільний маркетинг, контекстна реклама, стрічка спеціальних пропозицій, управління репутацією у мережі, event-маркетинг, тематичні портали (туристичні, весільні, SPA й ін.), програми лояльності, розвиток додаткових послуг, розвиток нових видів туризму й ін.

Мобільний додаток сьогодні гармонічно вписується в ритм життя будь-якого туристу. У міжнародних готельних мережах сьогодні мобільні додатки – обов'язкова умова зручності їх гостей. Це не може бути стандартне онлайн-бронювання, оскільки вигідніше користуватись додатком-агрегатором. Отже, мобільний додаток готельної мережі має надавати унікальні послуги і персональні «настройки», наприклад, особистий check-in; Digital Key; «мобільний консьєрж»; «розумний номер»; онлайн-магазин готельної мережі та онлайн-заказ SPA-послуги або послуг ресторану; туристичну інформацію та її інтеграцію з сервісом інтерактивних карт, що дозволить показати гостю всі туристичні об'єкти (бари, ресторани, клуби, пляжі, музеї); інтеграцію з основними соціальними мережами (Facebook, Twitter та ін.), що дозволяє гостю поділитися інформацією або думкою про цей готель зі своїми друзями, поставити «лайк», розмістити «пост» або «твіт». Також додатки дозволяють агрегувати думки клієнтів щодо конкурентоспроможності готельної послуги через онлайн-опитування, контролювати і оптимізувати роботу персоналу за рахунок модуля статистики, що, окрім того, дає можливість скорегувати комунікацію і сфокусувати увагу гостей на потрібних розділах додатку.

Такий програмний продукт досить дорогий в реалізації. Це пояснюється складною технологією виробництва, рідкісними кваліфікованими кадрами і довгим періодом виробництва мобільного додатку. Поряд із цим, вони створюють нові джерела доходу для готелю, зокрема за рахунок вбудованого онлайн-магазину, через який реалізуються товари, представлені в сувенірному магазині готелю, послуги SPA-центру; зниження витрат на персонал, друк промо-матеріалів й ін. Крім того, рекламні можливості програми дозволяють залучати комерційних партнерів для отримання додаткового прибутку, оскільки вона може

розглядатися як вузькоцільовий рекламний майданчик. Також інтеграція з системами бронювання, наприклад, з booking.com, створює додатковий канал припливу відвідувачів і збільшує заповнюваність готелю.

Прикладом новітньої бізнес-моделі розвитку міжнародної готельної мережі, яка вже врахувала сучасні тенденції ринку та його цифровізації, є компанія Oyo Hotels&Homes (Індія). У 2018 р. вона увірвалась в рейтинг HOTELS' 325 і зайняла 8 місце серед найбільших готельних компаній світу [3]. Сьогодні компанія є першою у світі за кількістю готелів у мережі, розвитком мережі орендованих та франчайзингових готелів, будинків та житлових приміщень. До 2023 р. ОУО планує збільшити кількість номерів до 2,5 млн по всьому світу.

Заснована в 2013 р. ОУО спочатку включала бюджетні готелі, але протягом шести років стартап розширився по всьому світу, залучивши тисячі готелів, будинків, мільйони номерів у сотнях міст Індії, Малайзії, ОАЕ, Непалу, Китаю, Бразилії, Великобританії, Філіппін, Японії, Саудівської Аравії, Шрі-Ланки, Індонезії, В'єтнаму, США та ін. У результаті ОУО надає своїм клієнтам послуги у 80 країнах світу. З 2019 р. сервіс доступний в США, де компанії належать 7,5 тис. кімнат у 60 містах країни. В лютому 2019 р. ОУО розпочала свою діяльність в Японії в рамках спільного підприємства з Yahoo! Японія.

Головна ідея ОУО – створення онлайн-сервісу, який би дозволив мандрівникам отримувати доступ до стандартного житла. Портал отримав назву Oravel Stays і спочатку був повною калькою Airbnb. Втім проект виявився неуспішним. Однак саме стандартизація номерів, якості, ціни дозволило ОУО Rooms швидко завоювати ринок. В результаті ОУО – це одночасно онлайн-платформа для оренди житла по типу Airbnb і сайт для бронювання готелів подібно Booking.com, яка пропонує мережу стандартизованих і гранично дешевих готелів з адекватним сервісом, Інтернетом і обов'язковим сніданком. Практично ні один готель ОУО не будувала, вона об'єднала тисячі дрібних готелів, які не мали власного бренду. ОУО співпрацює з власниками готелів, допомагає їм здійснити покращення – від душових до меблів і постільних аксесуарів, забезпечуючи їх стандартним набором різноманітних послуг і навчаючи співробітників. У компанії працюють сотні людей, які оцінюють об'єкти нерухомості по 200 різним пунктам, від якості матраців і білизни до температури води. У стандарт увійшли

чиста постільна білизна та рушники, ванні кімнати з сучасною сантехнікою, кондиціонер, телевізори, Wi-Fi і гарантований сніданок. Для включення в сервіс ОУО більшості готелів необхідно провести ремонт, який традиційно займає до місяця. В окремих випадках ОУО навіть надає персонал для готелів.

ОУО запровадила систему зміни цін, яка підвищує заповнюваність і таким чином збільшує дохід власників готелів. На сайті бронювання готелів вартість номеру починається з 25 дол. США за ніч. При цьому ОУО вносить багато змін в свої ціни кожен день в залежності від попиту, пори року і навіть погоди. В результаті номерний фонд завжди заповнений, але клієнти часто платять менше очікуваного. Також у деяких містах відкрилося так багато ОУО, що висока щільність негативно впливає на заповнюваність готелів у низький сезон.

Якщо раніше компанія організувала партнерські відносини з готелями, орендувала деякі номери і продавала їх під власним брендом, то з 2018 р. ОУО співпрацює з готелями виключно на умовах франчайзингу. В результаті 90% доходів компанія отримує саме від франшизи. Це також обумовило перехід на модель доходів на основі комісійних – в середньому 22% від вартості послуги, що надають партнери. Партнери і постачальники послуг не можуть бути співробітниками ОУО.

Інвесторами ОУО є SoftBank Group, Greenoaks Capital, Sequoia India, Lightspeed India, Hero Enterprise, Airbnb та China Lodging Group. У 2019 р. інвестором став і Airbnb. У жовтні 2019 р. мережа додатково залучила 1,5 млрд дол. США. Засновник Р. Агарвал додатково вклав у нові акції 700 млн дол., а інші 800 млн – Vision Fund японської SoftBank Group, Lightspeed Venture Partners та Sequoia India. В межах цієї угоди вартість мережі оцінена в 10 млрд дол. США [7].

ОУО як бренд забезпечує послуги з єдиною якістю і ціною, інвестуючи в маркетинг і управління поліпшенням якості готелів, що знаходяться під його контролем. ОУО прагне поліпшити професійне управління активами, розміщенням, загальними стандартами обслуговування. ОУО бере на себе відповідальність за досвід клієнта і враховує всі вимоги, які можуть у нього виникнути. Крім того, команда інженерів-будівельників компанії проводить необхідні будівельні та ремонтні роботи для невеликих готелів без бренду і підвищує їх до якісних житлових площ. Завдяки своїм потужним каналам розподілу,

як онлайн, так і офлайн, ОУО допомагає власникам активів формувати попит і керувати ним, що має вирішальне значення для побудови успішного бізнесу. Сильна орієнтація ОУО на нарощування операційного потенціалу за рахунок інвестицій в технології і талановитих співробітників дає компанії можливість щомісяця додавати в свою мережу більше 80 тис. приміщень у всьому світі, що є ключовим фактором її швидкої міжнародної експансії.

Сьогодні ОУО використовує мультибрендовий підхід, який дозволяє охопити максимальну кількість цільових груп споживачів. Він постійно розширюється і сьогодні включає:

- ОУО Townhouse – готель по сусідству: готелі середнього класу для міленіумів, які надають преміальні номери економ-класу, як правило, за моделлю Smarter Rooms з наявністю Netflix, систем «розумний будинок» і «розумне меню»; окрім розміщення, пропонує послуги цілодобового кафе, лаунжа, Smarter Spaces, магазину роздрібною торгівлі;

- ОУО Home – управління орендою житла: від віл, апартаментів, бунгал до фермерських будинків;

- ОУО Vacation Homes – управління орендою будинків для відпочинку. На початку 2019 р. компанія придбала @Leisure Group, яка управляє будинками, апартаментами, котеджами, парками для відпочинку в Європі. До @Leisure Group входять також бренди Belvilla, DanCenter и Danland;

- SilverKey – корпоративні апартаменти, які більше схожі на будинок, ніж на готельний номер;

- Studio Stays – апартаменти для довгострокової оренди, наприклад, у випадку стажування або для корпоративного проживання;

- Capital O – готелі преміум-класу для бізнес-туристів;

- Palette Resorts – преміальні курорти, ексклюзивний відпочинок на основі найкращого місцерозташування, якості, ціни – номери, апартаменти, вілли, пляжі, ресторани, SPA й т.п.;

- Collection O – бізнес-готелі середнього класу для корпоративних клієнтів – орієнтовані на потреби вимогливих ділових мандрівників: великі та просторі номери з розкішними меблями, високошвидкісний Wi-Fi, робочі місця в кожній кімнаті, цілодобова їдальня в номері, безлімітним сніданок, послуги і обслуговування клієнтів за вимогою;

- ОУО Living / ОУО Life – довгострокова оренда житла для міленіумів, студентів, молодих спеціалістів за доступними цінами; можливо як сегмент спільного споживання);

- ОУО Flagship – житло, що створює домашню атмосферу і комфорт готелю; унікальними особливостями є привітний персонал, яскраве або тематичне оформлення номерів й т.п.

Серед останніх напрямків розширення ОУО – Weddingz.in – співпраця з постачальниками банкетних залів, Wizard – підписка для доступу до ексклюзивних пропозицій, знижок, кешбеку. Розробляється також напрямок управління орендою комерційної нерухомості.

Отже, бізнес-модель ОУО – це бізнес-модель, в яку інвестований мінімальний початковий капітал. В основі бізнес-стратегії – залучення готелів без бренду під стандартизовану екосистему бренду ОУО Hotels&Homes та забезпечення зв'язку клієнтів із власниками готелів через веб-сайт ОУО Rooms та фірмові продукти ОУО. Операційна модель ОУО передбачає такі елементи, як бізнес-модель готельного агрегатора, 100% франчайзинг об'єктів розміщення, організація готельної мережі під брендом ОУО Rooms, стандартне обслуговування готелів-партнерів відповідно до контракту з ОУО за стандартами ОУО.

В рамках розвитку мережі компанія вперше в галузі разом із найбільш зростаючою страховою компанією Індії АСКО General Insurance запропонувала кожному клієнту при бронюванні проживання в готелях ОУО в Індії безкоштовне страхове покриття для захисту від нещасного випадку, втрати багажу, непередбачених медичних витрат на весь період перебування в певному місті, яких понад 300.

Отже, все більше зростає конкуренція міжнародних готельних мереж, які домінували тривалий час, з компаніями, побудованими за принципом економіки спільного споживання. Останні мають більше можливостей розміщувати клієнтів різного цінового діапазону по всьому світу будь-якого типу і на будь-який сегмент ринку, що з самого початку ставить інших учасників ринку в нерівні умови і позбавляє можливості залучати гостей, використовуючи традиційні методи управління. Таким чином, вивчення зміни поведінкових особливостей споживачів, подальша інтеграція інформаційних технологій в повсякденне життя людей, можливість прогнозувати їх подальший розвиток, створення кардинально нових форм і концепції засобів розміщення,

пошук і створення нових каналів просування і продажів, забезпечення кадровим ресурсом, що володіє певним набором компетенції і унікальних знанні, – все це складає основу дій щодо забезпечення конкурентоспроможності учасників міжнародного ринку готельних послуг в умовах глобальної конкуренції в найближчий час.

Не зважаючи на стрімкий розвиток короткострокової оренди житла, готелі будуть продовжувати існувати. Саме забезпечення високого рівня сервісу і є головним фактором їх успішного розвитку. Ні один об'єкт, наприклад Airbnb, не здатний забезпечити суспільний простір у лобі, співробітника, який вітається с клієнтом, можливість звернутися на ресепшен й т.п. Втім слід урахувати, що з часом все більшу частку попиту на послуги розміщення будуть формувати міленіуми, які вирости «на Airbnb» та «на цифрі».

Література

1. Ринок туристичних послуг. Навчальний посібник. 2-е вид., перероб та доп. К.: «Альтерпрес», 2003. 436 с.
2. Ушаков К. А. Зарубежный опыт гостиничного бизнеса и главные тенденции создания гостиничных цепей. Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т.4. № 2. С. 78-82.
3. Weinstein J. HOTELS' 325. Special report. July/August 2019. URL: <http://www.hotelsmag.com/>
4. Шемракова В. Н. Международные гостиничные сети: закономерности возникновения сетевой формы организации и базовые бизнес-модели. Вестник СПбГУ. 2008. Сер. 8. Вып. 3. С. 85-111.
5. Verhage J. One Wall Street Firm Expects Airbnb to Book a Billion Nights a Year Within a Decade. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-11/one-wall-street-firm-expects-airbnb-to-book-a-billion-nights-a-year-within-a-decade>
6. Компания Booking.com представила новые продукты для владельцев частного жилья на международной конференции Ассоциации владельцев жилья для отпуска (VRMA). 11.11.2018. URL: <http://prohotelia.com/2018/11/propertymanagers-booking-com/>
7. Индийский стартап OYO Hotels and Homes привлек \$1,5 млрд. InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/news/world/indijskij-startap-oyo-hotels-and-homes-privlek-dollar15-mlrd>