

УДК

СУЧАСНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ І РОБОТИ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Оксана Гутник

Львівський національний університет імені Івана Франка
вул. Університетська 1, м. Львів 79000, Україна, (032) 239-46-56

Висвітлено зміст поняття «готельні ланцюги», охарактеризовано види та особливості готельних ланцюгів, описано відмінності між готельними консорціумами та інтегрованими мережами, відзначено роль франчайзингу у розширенні ланцюгів, проаналізовано сучасний стан розвитку готельних ланцюгів, тенденції розвитку ринку, особливості реалізації одного з найуспішніших проектів у галузі туризму клубу Mediterranee, а також ринкову ситуацію у сфері готельних послуг України.

Ключові слова: готельний бізнес, готельний ланцюг, готельний консорціум, франчайзинг.

Сучасні тенденції в економіці та туризмі дають підстави стверджувати, що ринок готельних послуг є достатньо перспективним для інвестування. Але перед інвесторами завжди постає питання вибору форм організації та управління роботою готелю. Існує декілька варіантів експлуатації готелю: залучення найманого професіонала - генерального менеджера; залучення девелоперської компанії для управління готелем, самостійне управління або ж підписання договору франчайзингу з відомою готельною мережею. Остання форма організації і роботи готелю стає дедалі популярнішою, оскільки володіє низкою переваг, основними серед яких: використання відомого бренда та його позитивного іміджу, збільшення заповнюваності, а також забезпечення високих стандартів обслуговування. Для України готельні мережі на основі франчайзингу є новою формою бізнесу в індустрії туризму.

Розширення ринку готельних послуг і безповоротність інтеграційних процесів, збільшення витрат на маркетинг, скорочення життєвого циклу товарів і можливе скорочення життєвого циклу самих організацій, необхідність постійного оновлення власного продукту, формування категорії комерційної таємниці, впровадження ноу-хау – все це вимагає об'єднання зусиль організацій і створення системи кооперованих зв'язків у різних їхніх проявах і видах [1].

Франчайзинг з цієї точки зору можна розглядати як один з механізмів об'єднання можливостей. Ця модель організації бізнесу є системою взаємовигідних партнерських відносин великого і малого бізнесу. Зацікавленість цією концепцією господарської взаємодії не випадкова, адже концепція франчайзингу має великий потенціал для розвитку. Сьогодні спостерігається широке використання її елементів у різних сферах діяльності. Глобальний характер світової економіки визначає глобальний характер франчайзингу [1].

Організація підприємства на умовах франчайзингу значно знижує підприємницькі ризики, завдяки використанню вже відпрацьованого бізнесу, який довів свою ефективність. Розвиток франчайзингу може виявитися однією з найбільш ефективних форм підтримки готельного бізнесу, одним з можливих рішень важливої державної

проблеми. Поява готельного франчайзингу впливає на розвиток індустрії туризму загалом [1].

У структурі сучасного світового готельного бізнесу виокремлюють два основні види провадження діяльності – незалежні підприємства та готельні ланцюги або мережі. Незалежне підприємство повністю перебуває у підпорядкуванні власника. Готельний ланцюг (операційна мережа) – група підприємств (два і більше), які провадять колективний бізнес і перебувають під безпосереднім контролем керівництва мережі [2].

Готельні мережі є формою об'єднання готельних підприємств з метою забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності за рахунок високої якості обслуговування та оптимізації витрат. Економічний ефект досягається за допомогою стабільного завантаження готелів; членство в мережі дає змогу зменшити витрати на резервування, маркетингові дослідження, рекламу, підготовку кадрів тощо. Також відбувається оперативний обмін інноваціями, що швидко дає відчутні результати.

Сучасний ринок готельних послуг характеризується тенденцією до зменшення кількості незалежних готельних підприємств і розширенням готельних ланцюгів. Основними причинами успіху готельних ланцюгів є висока і стабільна якість обслуговування та ідентичність послуг. Варто виокремити два види готельних ланцюгів: – готельні консорціуми, що об'єднують незалежні готелі;

– інтегровані готельні ланцюги, що об'єднують гомогенні заклади розміщення.

Незалежні готелі утворюють готельні консорціуми, маючи на меті підвищення власної конкурентоспроможності відносно великих інтегрованих ланцюгів. Серед основних завдань консорціумів — просування іміджу готелів, які входять до їхнього складу, та поліпшення якості послуг для завоювання довіри і лояльності клієнтів.

Членство у консорціумі дає можливість власникам готелів заощаджувати значні кошти у процесі впровадження маркетингових заходів. Дослідження британських вчених довели, що прибутковість готелів, що входять у мережі, у сім разів вища за прибутковість незалежних готелів [3].

Основними перевагами, які отримують готелі від членства у консорціумі, є:

- спільне видання рекламно-інформаційних матеріалів: каталогів, путівників, брошур, буклетів з рекламою усіх готелів мережі, які розповсюджуються у кожному з них;
- спільні внутрішні та міжнародні рекламні кампанії;
- спільна система резервування;
- централізована система закупівлі готельного обладнання;
- технічна допомога;
- спільна система підготовки та тренінгів кадрів;
- порівняно невисокий розмір членських внесків (приблизно 1% чистого прибутку) [4].

Усе це дає змогу малим готелям виходити на міжнародні ринки, залишаючи за собою управлінську незалежність. Тому концепція готельних консорціумів набула великої популярності і продовжує розвиватись. Особливого поширення консорціуми набули у Франції, де існує близько 20 готельних консорціумів різної величини. Найбільший французький готельний консорціум Les Logis de France об'єднує 3200 готелів. Найбільшим готельним консорціумом у світі є Best Western, до складу якого входять понад 4200 готелів у 84 країнах світу [5].

Інтегровані готельні мережі реалізують гомогенний, уніфікований продукт. Якість послуг вони контролюють двома шляхами:

- прямим, якщо є власниками готелів;
- непрямым, з допомогою франчайзингу (близько 80% готелів-членів входять до ланцюгів на правах франчайзингу).

Усі готелі в такому ланцюгу мають однакову назву і однакову фірмову символіку. Вони надають однаковий спектр послуг однакової якості, дуже часто навіть внутрішнє оздоблення готелів є однаковим. Це допомагає клієнтам мати чітке уявлення про рівень обслуговування у будь-якому з готелів мережі, незалежно від місця його розташування. Така політика забезпечує мобільність, адже постійний клієнт одного з готелів Hilton автоматично стає постійним клієнтом усієї мережі. Як підтверджує практика, у готелях, що входять до мережі бронювання місць відбувається задовго до відкриття.

Найбільші інтегровані готельні мережі здебільшого є американськими (на їх частку припадає близько 65% номерного фонду членів ланцюгів), адже, саме там в Америці зародилась ідея створення ланцюгів. Проте до першої світової десятик входять і такі мережі, як французька група Accor та британська Forte. Зараз у світі налічується близько 330 готельних ланцюгів, які об'єднують майже половину усіх готелів. Найбільш відомими серед них є ті, що провадять свою діяльність у багатьох країнах світу: Bass Hotels – у 98 країнах, Accor – у 81 країні, Starwood Hotels – у 80 країнах, Carlson hospitality Worldwide – у 57 країнах, Marriot Int. – у 56, Hilton Int. – у 53, Forte Hotel Group – у 51 країні. Найбільшим за кількістю готельних номерів зараз є ланцюг Cendant Corporation, який на початку 90-х був ще маловідомим [2].

На ринку готельних послуг тенденція до централізації управління готельними підприємствами (об'єднання та поглинання підприємств) і надалі залишається яскраво вираженою. При цьому особливо активно централізація відбувається в невеликих ланцюгах.

Розширення готельних ланцюгів ґрунтується на розвитку системи франчайзингу. Так, мережа Bass Hotels здійснює управління своїми готелями виключно на умовах франчайзингу. 99% готелів входять до складу Cendant Corporation на підставі договору франчайзингу. Укладення таких договорів є взаємовигідним і для франчайзера (того, хто надає бренд), і для франчайзі (того, хто купує бренд).

Франчайзер надає своє ім'я, свої стандарти, технології, досвід, репутацію, відповідає за маркетинг, включає франчайзі до центральної комп'ютеризованої системи бронювання, надає консультаційну допомогу менеджменту готелю, забезпечує підготовку кадрів тощо. Взамін він отримує грошові надходження у формі вступних і членських внесків, оптимізацію витрат за рахунок збільшення кількості членів мережі, а також розширює свою географію, зміцнювати власний імідж.

Франчайзі бере на себе фінансові ризики та зобов'язання щодо дотримання стандартів якості, але отримує суттєві переваги від купівлі відомого бренду і всього, що цей процес супроводжує. Членські внески франчайзі переважно становлять 3-4% прибутку, додатково сплачуються вступні внески, розмір яких залежить насамперед від мережі, в яку готель вступає [4].

До особливого виду готельних ланцюгів можна віднести таке специфічне об'єднання, як клуб Mediterranee. Він є прикладом одного з найуспішніших у світі проектів у галузі готельного бізнесу, туризму та відпочинку. В основу його розвитку покладена нова концепція туристичного продукту: великий спектр розваг і видів діяльності, спортивно-туристське обладнання вищого ґатунку, відпочинок, який би міг повністю відірвати людину від буденної рутини. Успіх до компанії прийшов завдяки професіоналізму персоналу, привабливості курортних місць і постійному пошуку інновацій.

Клуб Mediterranee є міжнародним туристичним оператором, що володіє великою кількістю готелів у різних країнах. Його заснував 1950 р. бельгійський спортсмен, метою якого було створення закладів, які б пропонували «мінімум зручностей, максимум активного відпочинку». Відпочивальникам пропонувалось розміщення у солом'яних

хижак на березі моря, заняття різними видами спорту, харчування за спільним столом, участь у масових заходах.

Так почали з'являтися туристичні містечка, а вже через 5 років їх географія вийшла за межі Середземноморського регіону – було відкрито клуб на Таїті.

Зараз Клуб забезпечує значно комфортніший і дорожчий відпочинок у 80 туристичних містечках на 5 континентах, обслуговуючи більше ніж 1,5 млн туристів у рік [6].

Основні особливості Клубу:

- у рамках *Mediterranee* розроблено і впроваджено систему “all-inclusive” (все включено);
- у туристичних містечках надається можливість займатись більше ніж 60 видами спорту і активного відпочинку. Послуги тренерів і інструкторів також включені у вартість путівки;
- готелі називаються містечками і мають власну систему класифікації, в якій замість зірок використовують тризуби. Вимоги до кожного тризуба вищі, ніж до зірки;
- містечка пропонують індивідуальний, сімейний відпочинок, програми для дітей і підлітків, а також послуги з догляду за немовлятами;
- у більш ніж 40 містечках надаються послуги SPA;
- відпочинок у клубах забезпечує команда «милих організаторів» — так вони називають обслуговуючий персонал, а відпочивальників вважають «милими гостями» [6].

Великий інтерес до можливостей співробітництва на умовах франчайзингу виявляють державні органи країн, що розвиваються (Мексика, Марокко, Єгипту, Індії та ін.). Оскільки міжнародний туризм є галуззю, розвиток якої вимагає використання новітніх технологій, багато країн відстає, не маючи змоги забезпечити трансфер технологій, адаптувати технічні засоби для їх використання, забезпечити навчання персоналу і тощо. Інвестиції в туристичну галузь можуть мати тривалий термін окупності, оскільки потрібен час для того, щоб адаптувати ресурси до комерційного використання. Тому приватні підприємства не проявляють високої інвестиційної активності, і вся відповідальність за розвиток інфраструктури покладається на державу, незважаючи на обмеженість її фінансових ресурсів. Як наслідок самі держави часто ініціюють підписання франчайзингових договорів з міжнародними готельними ланцюгами. Це дає їм змогу бути представленими на міжнародному ринку, використовувати відомий бренд, новітні технології, брати участь у маркетингових кампаніях, мати доступ до ноу-хау франчайзера [4].

Франчайзинг – нова маркетинг-концепція для України, де склалася нетипова для ринку ситуація, за якої попит на якісні готельні послуги перевищує пропозицію. Для українського ринку готельних послуг характерні низька активність пропозицій, дефіцит комфортабельних номерів і високий рівень завантаженості готелів.

Україна посідає одне з останніх місць в Європі за кількістю готелів: тут на тисячу мешканців припадає в середньому два готельні номери, тоді як у Європі – чотирнадцять-вісімнадцять. У столиці працюють 122 готелі, більшість з яких не можуть конкурувати іноземним мережам, що працюють як у високому, так і в середньому ціновому сегменті. Дисбаланс попиту і пропозиції зумовив високий рівень цін у готельному бізнесі. При цьому завантаження готелі усіх категорій завантажені приблизно на 60%, а в сегменті чотирих і п'яти зірок цей показник ледь досягає 72% [7].

Як зазначають фахівці компанії «Майгер консалтинг», низька інвестиційна активність зумовлюється низкою факторів, одним з яких є дефіцит девелоперського досвіду у готельній сфері. Діяльність на ринку готельних послуг вимагає теоретичних знань і практичного досвіду, якого не вистачає багатьом українським забудовникам. Ще одна

причина пасивності інвесторів полягає у тому, що проекти готельного будівництва є капіталомісткими, а період окупності проекту достатньо тривалий (якщо йдеться про 5-зірковий готель, то він може становити до 15 років). Хоча, за даними компанії Ernst and Young, середньодобовий дохід з розрахунку на 1 номер у Києві становить \$168, а це на \$10-20 більше, ніж у Берліні, Празі і Будапешті [7].

Упродовж останніх років стала очевидною необхідність залучення на український ринок міжнародних готельних мереж, які б забезпечили йому швидку організацію та розвиток. У результаті «вакууму» на ринку готельних послуг виникла національна готельна мережа «Premier Hotels», до складу якої увійшло 7 готелів категорії «4 зірки» та «5 зірок» (у Львові, Києві, Одесі, Ялті, Мукачеві та Харкові).

Деякі роки поспіль спостерігається активізація інвестиційних процесів у готельній сфері. Головним чинником, який приваблює в Україну іноземні компанії, що займаються готельним бізнесом, залишається низький рівень насичення і високий попит на якісні готельні послуги. Додатковим стимулом приходу на український ринок для «гуру» готельного бізнесу є стабільне зростання туристичного потоку — в середньому на 20% у рік.

Готельні транснаціональні корпорації «поклали око» на український ринок ще наприкінці 90-х. А на початку XXI ст. дехто з них зробив свої перші кроки на ньому. На український ринок вийшли та планують вийти такі міжнародні бренди, як Radisson, InterContinental, Accor Group, Hilton, Hyatt International, Kempinski Hotels&Resorts, Sheraton Hotels & Resorts, Marriott International, Rixos, InterContinental, Continent Hotels & Resort [8].

Іноземним першопроходцем в українському готельному бізнесі стала The Rezidor Hotel Group. На початку 2006 р. у Києві вона відкрила 4-зірковий готель Radisson SAS Hotel Kyiv, який сьогодні експерти називають одним з найуспішніших проєктів у країні. Ще один готель Radisson Resort міжнародний оператор відкрив на базі готелю «Кримська рив'єра». Також The Rezidor підписав договір на управління 5-зірковим готелем Radisson SAS Airport Hotel Kyiv у Борисполі і Radisson Paradiso Big Yalta в Місхорі. Компанія має намір побудувати в місті відразу два готелі Radisson. Також компанія оприлюднила свої наміри щодо будівництва готелів Park Inn в усіх великих містах України [8].

Упродовж останніх трьох років на українському ринку готельних послуг активно розвивається невелика готельна мережа Rixos. Компанія представлена першим 5-зірковим готелем на території Західної України Rixos Hotel Prikarpatya. Невдовзі відбудеться відкриття ще одного готелю Rixos у Києві.

У 2007 р. відкрився 5-зірковий готель Hyatt Regency Kiev, і, як повідомив представник компанії, невдовзі планується відкриття ще одного готелю Hyatt в Україні.

Директор з розвитку корпорації Hilton Hotels Corporation Райан Джон Мюррей повідомив, що 2009 р. компанія планує побудувати 4-зірковий готель в історичному центрі Києва [7].

Готельний оператор Starwood Hotels & Resorts має намір відкрити готелі Sheraton в столиці і Le Meridien в Конче-Заспі під Києвом [6].

Австрійський інвестиційний фонд Sparkassen Immobilien, який входить до складу німецької фінансової групи Erste Bank Group, заявив про плани будівництва в Києві двох 5-зіркових готелів. У Львові, Києві, Харкові, Дніпропетровську і Донецьку будуть збудовані 4-зіркові готелі Marriott [8].

Має намір вийти на український ринок компанія Accor Group, яка планує відкрити чотири 5-зіркових готелі в Києві і ще дев'ять 3-зіркових готелів у тих містах, в яких проведитимуться футбольні матчі під час чемпіонату Європи 2012 р. Окрім цих готелів,

компанія Ассог планує будувати і дешеві готелі, зокрема Ibis. Незважаючи на негативний досвід входження на український готельний ринок, міжнародна мережа готелів Kempinski Hotels & Resorts планує відкриття 5-зіркових готелів в Києві, Харкові, Ялті і Одесі [8].

Зарубіжні готельні оператори приходять на український ринок переважно за західною схемою, згідно з якою оператор не займається безпосередньо будівництвом готелю, а укладає контракт строком на двадцять років з компанією-девелопером і здійснює управління об'єктом. Основною перевагою такої співпраці для українського девелопера є використання всесвітньо відомого бренду, який символізує високу якість для кінцевого споживача і для потенційних інвесторів.

Вигода оператора від співпраці з українською компанією полягає у використанні її знань специфіки місцевого ринку, зв'язків з різними фірмами і адміністрацією міста. Це дає змогу реалізувати проект в коротші терміни з меншими витратами і ризиками. Варто відзначити, що гонорар оператора становить близько 3% валового доходу і 10% валового операційною прибутку готелю [7].

В Україні залишається не вирішеними проблеми, які гальмують прихід іноземних інвесторів, першою серед яких є бюрократичні перепони у процесі відведення земельної ділянки під будівництво об'єкта та узгодження проектів, (триває до 1,5-2 років, тоді як аналогічний процес в Європі — не більше двох місяців). Іноземні інвестори припускаються великої помилки, не закладаючи в графік реалізації проекту непередбачувані затримки.

Багато вітчизняних операторів не бажають входити до міжнародної мережі, оскільки в містах, де попит перевищує пропозицію, вигідно працювати самостійно. Проте, якщо іноземних операторів стане більше, «самостійні» готелі зіштовхнуться з проблемою зниження попиту [7].

Український готельний ринок є одним із найперспективніших у Східній Європі, тому прихід іноземних франчайзерів є неминучим. Він забезпечить Україну новими стандартами роботи. Але, слід пам'ятати, що транснаціональні компанії очікують від української влади створення сприятливих інвестиційних умов, удосконалення законодавства, розвитку інфраструктури і тощо. На жаль, існують приклади того, як деякі міжнародні бренди не можуть з першого разу успішно вийти на наш вітчизняний ринок, що перешкоджає створенню позитивного іміджу держави серед міжнародних операторів готельного бізнесу. Причиною цього часто є непрозорість ринкових операцій та невідлагодженість зв'язків.

Отже, готельні ланцюги стали творцями сучасних готельних стандартів. І хоча багато фахівців схильні вважати, що майбутнє за малими затишними готелями, які мають яскраво виражений індивідуальний колорит, великі готельні мережі мають потенціал для активного розвитку і удосконалення технологій готельного бізнесу. А це, своєю чергою, стимулює розвиток малих незалежних готелів, які, з одного боку, запозичують досвід великих мережевих підприємств, а з іншого — працюють над створенням власного оригінального і неповторного стилю для привабливання клієнтів.

-
1. Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Артеменко А.С., Кошиль Ю.В. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: Навч. Посібник / За заг. ред. Л.С.Трофименко, О.О.Гаца, — К.: Кондор, 2008. — 370 с.

2. Лук'янова Л.Г., Мінич І.М., Дорошенко Т.Т. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посібник / За ред. В.К.Федорченка. – К.: Вища школа, 2001.
3. Slattery P., Unaffiliated Hotels in the UK// EIU Travel Tourism Analyst. No.1. – P., 92. – 99
4. Vellas F., Becherel L. International tourism. – London: Macmillan Press Ltd., 1995.
5. About our hotels // [http://www. Bestwestern.com/aboutus/index.asp](http://www.Bestwestern.com/aboutus/index.asp).
6. Press Release 2007 Annual Results // <http://www.clubmed.com>.
7. Ринок готелів в Україні: чи стане Євро-2012 визначальною подією для готельного бізнесу // <http://euro-2012.unian.net/ukr/detail/56>.
8. Франчайзинг у готельному бізнесі України//http://www.maygerconsulting.com/archive/Franchise%20in%20Hotel%20Industry%20of%20Ukraine_ukr.pdf.

CONTEMPORARY FORMS OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF HOTEL BUSINESS

Oksana Hutnyk

*Ivan Franko National University of Lviv
vul. Universytetska 1, Lviv 79000, Ukraine, tel. (032) 239-46-56*

A concept “hotel chains” is reflected, their kinds and features are considered, differences between hotel consortia and integrated chains are described, the role franchising plays in expansion of chains is marked, contemporary state and modern hotel chains development tendencies are analyzed, peculiarities of one of the most successful projects in industry of tourism, which is Club Mediterrani, realization are represented in this article. And in addition the market situation in the field of hotel services in the Ukraine was analyzed.

Key words: hotel business, hotel chain, hotel consortium, franchising.

*Стаття надійшла до редколегії 21.02.2008
Прийнята до друку 22.06.2008*