

Готельні мережі як ефективний спосіб ведення бізнесу в індустрії гостинності: світовий досвід

Розглянуто дві основні групи чинників, що вплинули на формування сучасного мережевого готельного бізнесу і лежать в основі глобалізаційних процесів. Виділено два види готельних мереж у міжнародній практиці готельного бізнесу. Охарактеризовано найбільш розповсюджені форми управління сучасними готельними мережами, зокрема договір франчайзингу і управління за контрактом. Наведено конкурентні переваги готельних мереж на відміну від незалежних готелів і визначено, що найпрогресивнішою формою є франчайзинг.

Ключові слова: готельні мережі, ринок, незалежні готелі, готельний бізнес, франчайзинг, контракт на управління, ефективність, конкурентоспроможність.

Гостиничные сети как эффективный способ ведения бизнеса в индустрии гостеприимства: мировой опыт

Рассмотрены две основные группы факторов, повлиявших на формирование современного сетевого гостиничного бизнеса и лежащих в основе глобализационных процессов. Выделены два вида гостиничных сетей в международной практике гостиничного бизнеса. Охарактеризованы наиболее распространенные формы управления современными гостиничными сетями, в том числе договор франчайзинга и управления по контракту. Приведены конкурентные преимущества гостиничных сетей в отличие от независимых отелей и определено, что самой прогрессивной формой является франчайзинг.

Ключевые слова: гостиничные сети, рынок, независимые гостиницы, гостиничный бизнес, франчайзинг, контракт на управление, эффективность, конкурентоспособность.

Hotel chain as an effective way of doing business in the hospitality industry: world experience

Two main groups of factors that influenced on the formation of modern network hotel business and underpin in the basis of globalization processes are considered. Two types of hotel chains in the international practice of hotel business are distinguished. The most common form of management of the modern hotel chains, including franchising agreement and management contracts are characterized. An hotel chains competitive advantages in opposition to independent hotels are introduced and determined that the most progressive form is franchising.

Keywords: hotel chains, market, independent hotels, hotel business, franchising, management contract, efficiency, competitiveness.

Постановка проблеми. Важливою характеристикою сучасної світової економічної системи є так звана мережна економіка, тобто економіка, організована за мережовим принципом. У туристично-рекреаційній галузі мережевий принцип має значне поширення, особливо в готельному бізнесі. Завдяки функціонуванню мережевих структур готельний бізнес став одним з найбільш динамічних видів підприємництва світової сфери послуг. Розвиток готельного бізнесу в Україні призвів до загострення конкуренції на ринку готельних послуг та актуалізував вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Окремі питання створення готельних мереж і глобалізації готельного бізнесу знайшли своє відображення у працях вітчизняних та іноземних учених: О. Горіної, О. Кускова, М. Мальської, Г. Папіряна, Х. Роглева, Дж. Уокера, Г. Яковлева та ін. Однак актуальною є потреба у вивченні світового досвіду організації готельних мереж і пристосування його до умов вітчизняного ринку, оскільки ці питання малодосліджені.

Мета статті – обґрунтувати ефективність і основні напрями розвитку мережевої форми організації готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. У зарубіжній науковій економічній літературі серед чинників, які здійснюють вплив на формування сучасного мережевого готельного бізнесу та знаходяться в основі глобалізаційних процесів, виділяють дві ключові групи чинників:

1) чинники, які стимулюють готельні підприємства виходити на зарубіжний ринок у пошуках нових ринків реалізації послуг та можливостей зростання;

2) чинники, що сприяють залученню корпорацій, які функціонують у розвинених індустріальних країнах, на зовнішні ринки. Ці чинники визначаються великими перспективами зростання [6, с. 170].

По-перше, це виникнення нових світових торгових центрів, особливо на Далекому і Середньому Сході (наприклад, Королівство Таїланд), та конкуренція нових індустріальних країн за лідерство у сфері торгівлі і фінансів, що сприяє «готельному буму», тобто будівництву нових готелів та розвитку великих готельних мереж [6, с. 170–171].

По-друге, політика деяких держав має цільову спрямованість на залучення зарубіжних готельних підприємств. Наприклад, економіка Королівства Іспанії повністю орієнтована на туризм, у Турецькій Республіці проводиться активна політика

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

розвитку внутрішнього та в'їзного туризму. Водночас у деяких країнах, навпаки, навмисно стримується розвиток індустрії туризму: квотується число туристів, що в'їжджають; встановлюється високий рівень оподаткування; виникають бюрократичні труднощі при отриманні дозволу на будівництво готелю або ліцензії на діяльність готелю; встановлюється заборона на діяльність підприємств готельного бізнесу [6, с. 171].

По-третє, інтенсивний розвиток міжнародної інфраструктури, що обумовлює зростання ділового туризму. Для бізнес-туристів будуються готелі, розвивається інфраструктура: транспорт, банки, страхові компанії. Наявність міжнародних готельних мереж, у свою чергу, сприяє розвитку туризму, особливо в країнах, що розвиваються. Наприклад, поява підприємств готельного бізнесу, транспорту і кредитного обслуговування сприяло зростанню туристичних потоків між Північною Америкою та Європою, між Північною Європою та Середземномор'ям, а також (меншою мірою) вплинуло на збільшення поїздок у такі віддалені регіони, як Республіка Кенія, Королівство Таїланд і Карибські острови [6, с. 171].

Ці дві групи чинників впливають на прийняття підприємствами рішень про вихід на зовнішній ринок. Однак форми їхньої діяльності на зовнішньому ринку можуть відрізнятися в залежності від умов на ринках приймаючих країн та країн базування, корпоративної культури, стратегічних перспектив та низки інших чинників.

Лідерами з міжнародної готельної діяльності на сьогодні є такі мережі: InterContinental Hotel Group, Hilton Worldwide та Marriott International.

У десятку лідерів потрапили також такі відомі готельні мережі, як Wyndham Hotel Group, Choice Hotels International, Accor, Starwood Hotels and Resorts, Best Western, Home Inns, Carlson Rezidor Hotel Group.

У міжнародній практиці готельного бізнесу виділяють два види готельних мереж [6, с. 172]:

- 1) інтегровані готельні мережі;
- 2) готельні консорціуми, що об'єднують незалежні готелі.

Слід зазначити, що інтегровані готельні мережі надають уніфіковані готельні послуги. Вони управляються прямо або опосередковано через франчайзингову систему, або за контрактом на управління. Всі готелі в мережі мають однакову назву, торговельний знак і рівень надання послуг, незважаючи на місцезнаходження готелю.

Основною метою незалежних підприємств готельного бізнесу, які об'єднуються в консорціуми, є здійснення спільного маркетингу з метою збільшення прибутковості своїх підприємств, зниження виробничих витрат під час централізованих закупівлях, проведення спільної кадрової політики. Недоліком готельних консорціумів є те, що вони не контролюють якість готельних послуг та їхню цінову політику.

Найбільш розповсюдженими формами управління сучасними готельними мережами є договір франчайзингу й управління за контрактом. Франчайзинг – форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (юридичними та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговельною маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на погоджених умо-

вах [8, с. 54]. Однією з найбільш прогресивних є форма управління підприємствами готельного бізнесу на засадах договору франчайзингу. На сьогодні приблизно 80,0% готельних підприємств входять до складу мереж на умовах франчайзингу. Успіх франчайзингової системи як форми управління готельними підприємствами ґрунтується на таких принципах: ефективне співробітництво і високий ступінь ділової довіри готельних підприємств–франчайзі. Здійснюючи свою господарську діяльність на одному ринку готельних послуг (у межах міста, області, держави), франчайзі не конкурують один з одним. Їхнім єдиним найважливішим завданням є утвердження на ринку торговельної марки франчайзингової готельної мережі, а як загальна мета виступає залучення якомога більшого числа потенційних споживачів готельних послуг. З метою зміцнення франчайзингової системи готелі–франчайзі, які функціонують на одному ринку, повинні співпрацювати як одна команда.

Другою прогресивною формою управління готельними підприємствами є контракт на управління – письмова угода, що укладається між власником готелю і менеджером або компанією, що спеціалізується на управлінні готельними підприємствами [5]. Для власників підприємств готельного бізнесу під час оформлення контракту на управління однією з найважливіших проблем є вибір керуючої компанії.

Головними критеріями вибору керуючої компанії для підприємств готельного бізнесу є такі: ефективність діяльності, досвід роботи в готельному маркетингу, добрий імідж, можливість контролю за її діяльністю з боку власника готельного підприємства або його представника.

Власники підприємств готельного бізнесу або їх представники часто дають оцінку спроможності керуючої компанії виконати свої зобов'язання за допомогою детального аналізу попередніх контрактів.

Переваги управління за контрактом для підприємств готельного бізнесу такі [1; 4]:

- для власника готельного підприємства: можливість обійняти керуючу компанію; керуюча компанія не володіє часткою майна; можливість інвестування в готельне підприємство; отримання максимального прибутку, за винятком комісійної винагороди; зменшений ризик банкрутства;
- для готельного оператора: розширення сфери впливу; збільшення доходів при мінімальних витратах; відсутність необхідності будь-яких виплат власнику готельного підприємства; відсутність фінансової відповідальності.

Недоліки управління за контрактом для підприємств готельного бізнесу такі:

- для власника готельного підприємства: повна фінансова відповідальність за результати діяльності; необхідність здійснення періодичних виплат оператору; труднощі, що можуть виникнути внаслідок розриву угоди;
- для готельного оператора: залежність від фінансового стану власника готельного підприємства; обмеження власного доходу сумою комісійної винагороди; можливість не продовження контракту.

За своєю природою більшість незалежних готелів діють лише на локальних ринках, а більшість готелів, що входять до складу мереж, навпаки, активні на глобальному ринку.

Знання про власний ринок до недавнього часу були достатніми для того, щоб підприємство готельного бізнесу ма-

ло змогу успішно працювати. Але в сучасних умовах такий підхід є неприйнятним, оскільки для вироблення та підтримки конкурентних переваг менеджера готелю необхідно відслідковувати ситуацію на ринку, вміти створювати нові методи організації виробництва та управління, які відповідають мініальному конкурентному ринку [6, с. 171–172].

Головним чинником, що приваблює до України іноземні готельні мережі, залишається низький рівень насичення та високий попит на готельні послуги.

Об'єднання готельних підприємств у мережі має два основні завдання: 1) забезпечення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг за рахунок високої якості обслуговування; 2) забезпечення економічної ефективності діяльності завдяки стабільному коефіцієнту завантаження підприємств готельного бізнесу.

На відміну від незалежних готелів готельні мережі володіють стійкими конкурентними перевагами, а саме:

1. Синергійний ефект, що проявляється у можливостях закупівлі за гуртовими цінами великих партій товарів і послуг. Унаслідок того, що власник мережі керує одночасно декількома готельними підприємствами, він може робити великі гуртові закупівлі й у подальшому пропонувати готелям-членам мережі меблі, технічне устаткування, предмети санітарно-гігієнічного призначення, миючі засоби, білизну тощо за більш низькими цінами [6, с. 182].

2. Ефективна комунікація готельних підприємств зі споживачами на ринку й економія на спільному маркетингу. Готельні підприємства – члени мережі, розподіляють між собою витрати, пов'язані з комунікацією. Проведення потужної рекламної кампанії потребує значних витрат, що є досить відчутним для бюджету незалежних готелів. Водночас торговельна марка мережі також виконує рекламну функцію [6, с. 182].

3. Економія витрат на навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Готельна мережа здійснює централізоване навчання і підвищення кваліфікації трудового колективу, що суттєво скорочує витрати кожного готелю – члена мережі.

4. Використання готельними підприємствами комп'ютеризованого управління. Готельні мережі отримують значні переваги від входження до Глобальних дистрибутивних систем, що надає можливість туристичним агенціям з усього світу бронювати той чи інший готельний номер з екрану власного комп'ютера. На сьогодні у світі склалося п'ять потужних Глобальних дистрибутивних систем: Amadeus, Sabre, Travelport's Galileo, Worldspan, яким належить приблизно 90% ринку послуг бронювання.

Встановлення терміналів Глобальних систем дистрибуції вимагає великих витрат (прокладання ліній зв'язку, встановлення необхідного обладнання, навчання персоналу тощо), але ефективність таких інвестицій очевидна. Це економічна ефективність, що виражається в зменшенні витрат за рахунок зменшення числа механічних операцій, запобіганні

різних помилок і можливості неточного або невчасного обліку наданих послуг, а також ефективність, отримана в результаті формування іміджу компанії як сучасного підприємства, що використовує передові технології. Входження до Глобальних дистрибутивних систем виявляється економічно доцільним лише для готельних мереж. Випадки самостійного представництва незалежного готелю в Глобальних системах дистрибуції практично невідомі.

5. Групі готельних підприємств, що ведуть колективний бізнес, простіше, ніж незалежним готелям, обґрунтувати вкладення інвестицій, мобілізацію капіталу на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності [6, с. 183].

Висновки

Отже, готельні мережі являють собою ефективний спосіб ведення бізнесу, це: світовий досвід роботи на ринку готельних послуг; наявність якісної системи загального менеджменту; доступ до Глобальних дистрибутивних систем; наявність відомого бренду, мережевих стандартів обслуговування і позитивного іміджу. Впровадження міжнародних стандартів готельного обслуговування поліпшує діяльність готелів у фінансово-господарській, маркетинговій та кадровій сферах. Усі ці чинники мають вплив на конкурентоспроможність готельного підприємства.

Проаналізовано переваги і недоліки використання основних форм ведення готельного бізнесу – системи франчайзингу і контрактного управління з урахуванням специфіки чинного законодавства України. Визначено, що найпрогресивнішою формою є франчайзинг, що об'єднує діяльність приблизно 80% світових готелів, які входять до складу мереж.

Список використаних джерел

1. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе / М.А. Жукова. – М.: КНОРУС, 2006. – 192 с.
2. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посіб. / Г.Я. Круль. – К.: ЦУЛ, 2011. – 368 с.
3. Кусков А.С. Гостиничное дело: учеб. пособ. / А.С. Кусков. – М.: Дашков и К°, 2009. – 328 с.
4. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: ЦУЛ, 2012. – 472 с.
5. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник / П.Р. Пуцентайло. – К.: ЦУЛ, 2007. – 344 с.
6. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія / за заг. ред. В.Г. Герасименка. – Одеса: Астропринт, 2013. – 304 с.
7. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: навч. посібник / Х.Й. Роглев. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.
8. Франчайзинг: навч. посіб. / Є.О. Кузьмін, Т.В. Мирончук, І.З. Салата, Л.В. Марчук. – К.: Знання, 2011. – 267 с.