

УДК 338.48:332.155  
© 2016

**О.О. ЛУПИЧ,**  
асистент

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ  
СТВОРЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО  
ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА**

Ужгородський  
торговельно-економічний інститут  
Київського національного  
торговельно-економічного університету,  
Україна  
E-mail: [info@utei-knteu.org.ua](mailto:info@utei-knteu.org.ua)  
м. Ужгород, вул. Коритнянська, 4

*Обґрунтовано доцільність створення вітчизняного готельного оператора, запропоновано відповідну методику, що складається з логічних та послідовних рівнів, які можна умовно розподілити на такі три етапи: підготовчий, організаційний, практичний. Розкрито суть, зміст, сформовано перелік завдань для реалізації кожного із етапів. Систематизовано перелік основних послуг, які готельний оператор може надавати діючому готелю. Розроблено перелік рекомендацій, правил та принципів успішної діяльності вітчизняного готельного оператора.*

**Ключові слова:** готель, готельний оператор, готельна мережа, контрактне управління, ефективність діяльності готелю, інвестиції, готельна послуга.

Сьогодні одним із ключових аспектів розвитку та становлення готельного бізнесу в Україні є формування вітчизняних готельних мереж на засадах контрактного управління. Проте контрактне управління готелями не є поширеним на території України, а отже, дослідження та вивчення перспектив контрактних відносин у готельному бізнесі не входить до числа пріоритетних у сучасній економічній науці.

Варто зазначити, що теоретичні та практичні засади діяльності, сучасні форми організації готельного бізнесу, розвиток готельних мереж за контрактним управлінням висвітлені у працях вітчизняних науковців, таких як: Г. Андрощук, С. Байлик [1], М. Бєдринець, О. Бєйдик [2], М. Бойко, Л. Бортник, Г. Горіна, В. Карсекін, Ю. Корягін, Т. Ковальчук, Н. Кузнецова, О. Любіцева [3], В. Ляшенко, М. Мальська, С. Мельниченко, Г. Мунін, В. Семенова, Х. Роглев, Т. Ткаченко, А. Цират та ін. Питаннями досліджуваного напрямку опікувалися й закордонні вчені: А. Аузян, М. Вудроу, Г. Клікєт, А. Майлер, Р. Мартін, Я. Мюррей, Дж. Стєнворт, Б. Сміт,

Л. Сімс, С. Силинг, С. Спінеллі, Д. Уїндспєргер, Дж. Ходжсон та ін.

На сучасному етапі в Україні існує обмаль відповідних теоретичних напрацювань та розроблених методик щодо впровадження готельного оператора (ГО). Проте деякий практичний досвід є.

**Мета нашого дослідження** полягала у виявленні, систематизації, розробці та обґрунтуванні основних етапів створення вітчизняного готельного оператора.

**Матеріали і методи досліджень.** Створення вітчизняного готельного оператора передбачає реалізацію програми запровадження нової системи готельного менеджменту на трьох рівнях: макро- (державна), мезо- (регіон) та мікрорівні (місто).

В Україні нєтєпер налічується 6 діючих національних готельних мереж, але їх ще зарано зіставляти з міжнародними мережами. Першим готельним оператором України є Premier International, під управлінням якого сьогодні успішно діє Premiere Hotels – мережа 4- та 5-зіркових готєлів, створена у 2003 році (включає 16 готєлів у 12 містах України)

[1, 4]. Це різні готелі, які розташовані у великих ділових і туристичних центрах України. Clubhouse Group Holdings є оператором мережі тризіркових готелів під брендом “7 днів” та управляє двома готелями: у Києві на 36 номерів і Кам’янці-Подільському – на 220 номерів. [2, 3] Royal Hospitality Group – це мережа, яка охоплює дев’ять готелів у різних областях України [5, 6]. Мережа готелів “Чорне море” – одна з перших українських мереж готелів, яка управляє вісьмома готелями, розташованими у містах Київ, Одеса та в Одеській області. Окрім того, зазначимо, що на українському готельному ринку діють оператори Reikartz та Compass Hotel [4, 7].

Враховуючи фактор новизни управлінської компанії для вітчизняного ринку готельних послуг, пропонуємо починати з надання консалтингових послуг (маркетинговий аналіз ринку, технічні консультації тощо) власникам готелів, щоб поступово перейти до управління ними, маючи відповідний імідж, ім’я та довіру клієнтів. Це буде своєрідний еволюційний шлях входження готельного оператора.

Для створення вітчизняного готельного оператора ми пропонуємо власну методику, що складається з логічних та послідовних рівнів, які можна умовно розподілити на три етапи: підготовчий, організаційний, практичний.

На першому (підготовчому) етапі пропонується здійснити такі завдання: аналіз ринку готельних послуг; визначення сегмента/сегментів ринку, в якому буде працювати управляюча компанія; стратегія охоплення ринку; визначення цільової групи споживачів (клієнтів), їх потреб та запитів; вибір організаційної структури ГО; визначення філософії компанії; розробка стандартів діяльності компанії; вибір/створення бренду, з яким буде працювати оператор. На першому етапі передбачається здійснити також підбір та підготовку персоналу, знайти потенційних клієнтів та інвесторів, укласти договори про надання консультаційних послуг, створити web-сторінку ГО.

На другому етапі (організаційному) пропонується:

1) реєстрація оператора. З огляду на принципи та мету організації компанії, на нашу думку, найбільш оптимальною формою ГО

було б Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ);

2) перехід від договорів про надання консультаційних послуг до договорів на управління: колишні готелі-партнери переводяться на договірне управління;

3) пошук нових готелів, які готові були б співпрацювати на консультаційних договорах та договорах на управління. На цьому етапі розробляються договори (про надання послуг, про управління, договір франчайзингу тощо), створюється власна web-сторінка, центральна система резервації, підбирається штат працівників тощо.

На третьому (практичному) етапі здійснюється реєстрація торгової марки та її просування на ринку. Завершальним етапом створення оператора є розробка маркетингової стратегії та просування створеного продукту на ринку.

Розробка маркетингової стратегії включає три частини:

- опис цільового сегмента ринку, планованої позиції продукту, частки ринку і цільового прибутку на перші кілька років;
- огляд планованих цін нового продукту, системи його розподілу і маркетингового бюджету в перший рік впровадження продукту на ринок;
- створення плану розвитку цільових показників (кількість номерів, обсягів продажів на довгостроковий період, цільовий прибуток).

Коли оператором визначено стратегію маркетингу, він може оцінювати привабливість нового продукту з погляду на економічні показники, тобто здійснює бізнес-аналіз, який включає прогноз витрат і прибутку та слугуватиме для визначення відповідності цих показників цілям оператора. Необхідно також визначити мінімальний і максимальний рівні очікуваного обсягу реалізації, щоб оцінити ризик діяльності.

У своїй роботі оператор повинен поєднувати кілька основних напрямів: контроль над готелями, якими він управляє, розробку нових продуктів та послуг, тренування персоналу, підтримування стандартів якості компанії, залучення нових клієнтів тощо.

Оператор може обслуговувати як перспективні проекти, так і вже існуючі готельні

підприємства, брати участь у роботі над новими проектами тощо.

У разі створення перспективного інвестиційного проекту завдання оператора полягають у розробці концепції готелю та управлінні експлуатацією готелю. Обсяг цього сегмента ринку більший, ніж сегмента вже існуючих готелів.

Для діючих готелів основні послуги оператора полягають у такому:

- експертна оцінка стану готелю (оцінка ефективності роботи готелю, ресторану, бару та інших центрів прибутку, кваліфікації персоналу, а також оцінка ринкового середови-

ща за всім спектром послуг, що надаються підприємством);

- розробка концепції розвитку готелю (визначення послідовних кроків з підвищення фінансової ефективності роботи готелю загалом, а також у різні сезони та в розрізі напрямів взаємодії як з корпоративними клієнтами, так і з туристичними агентствами);

- управління готелем.

Займаючись консультативною діяльністю, оператор ефективніше буде просувати свої послуги на ринку. Адже маючи конкретний досвід роботи як консультанта, легше пропонувати себе як управління.



*Алгоритм створення вітчизняного готельного оператора*

*Джерело: розроблено автором*

Чимале значення в роботі оператора має його імідж та професійна репутація на ринку готельних послуг.

Для успішної реалізації своїх послуг готельному оператору необхідно дотримуватися певних рекомендацій, правил та принципів:

- залучати до співпраці фінансового партнера, який готовий фінансувати проекти;
- на початковому етапі діяльності “мінусувати” вартість консультаційних послуг оператора для інвесторів у випадку, якщо вони укладуть з ним угоду про управління;
- розширювати клієнтську базу за рахунок роботи з туристично-розвиненими регіонами (поглиблення та розвиток ринку);
- гнучко підходити до потреб клієнта (як до потреб власників готельних підприємств, так і до споживачів готельного продукту), а також створити програму Loyalty, яка передбачає надання ряду різноманітних пільг постійним клієнтам компанії;
- визначати потенційних інвесторів та всі організації, які безпосередньо або опосередковано беруть участь у будівництві готелю (проектні, будівельні тощо). Для кожної категорії підготувати пропозиції співпраці та намагатись укласти угоди.

Одним із шляхів просування свого продукту на ринку є скерування в адміністрації великих міст пропозицій щодо прийняття в управління готелів, які знаходяться повністю або контрольним пакетом акцій в комунальній власності, з розрахунком економічної ефективності проекту (включаючи приховані переваги – покращення іміджу міста з погляду інвестора, створення нових робочих місць тощо).

Важливими на практичному етапі є контроль та перевірка дотримання стандартів і філософії компанії.

На рисунку зображено алгоритм впровадження вітчизняного готельного оператора, остаточною метою якого є сформувати власну готельну мережу та в перспективі стати і брендовим, і універсальним оператором.

Прогнозується, що реалізація проекту створення вітчизняного готельного оператора в Україні розрахована на три роки. Але за цей час є можливість появи на ринку нових іноземних ГО, тому ми повинні орієнтуватися на зміну ситуації на ринку, вивчати позиції та особливості роботи конкурентів, використовувати конкурентні переваги для завоювання довіри клієнтів.

### Висновки

*Основним фактором недостатніх інвестицій в готельне господарство України є відсутність професійних операторів, яким довіряли б інвестори. Тому оператори можуть виступати провідниками інвестицій, гарантами їхнього професійного використання і повернення. Отже, коли ефективно працює ГО, то збільшується його економічна роль і для конкретного регіону, оскільки він є зв'язуючою ланкою в залученні інвестицій.*

*Сьогодні діючі вітчизняні готельні оператори ще не мають сильних позицій в готельному бізнесі, володіють невеликим номерним фондом та користуються недосконалими стандартами управління.*

*Запропонований алгоритм створення вітчизняного готельного оператора помітно підвищить ефективність діяльності готельної індустрії. Дотримання розробленого переліку рекомендацій, правил та принципів сприятиме успішній діяльності вітчизняного готельного оператора.*

### Бібліографія

1. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация / С.И. Байлик. – К.: ВИРА-Р, 2001. – 208 с.
2. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристичні ресурси України: методологія та методи аналізу, термінологія, районування / О.О. Бейдик. – К.: ВПЦ “Київ. ун-т”, 2001. – 395 с.
3. Любіцева О.О. Ринки туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева. – К.: Альтерпрес, 2002. – 436 с.
4. Офіційний сайт Premiere Hotels and Resort. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.premier-hotels.com.ua/ua/our-hotels.html>

5. Офіційний сайт Royal Hospitality Group. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rhg.com.ua/about.html>

6. Журнал “Академія гостеприимства”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mayger.ua/ru/analitika/potentsial-gostinichnogoyinka-ukrainy-gostinichnye-seti-v-ukraine/>

7. Офіційний сайт Reikartz Hotel. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.reikartz.com/ru/>

*Рецензент* – доктор наук з державного управління, професор **Л.М. Васильєва**