

УДК 338.48 : 332.155
JEL Classification L83

Лупич О.О.
асистент

кафедра менеджменту туристичного та готельно-туристичного бізнесу
Ужгородський торговельно-економічний інститут КНТЕУ
Ужгород, Україна
E-mail: info@utei-knteu.org.ua

ВІТЧИЗНЯНИЙ ГОТЕЛЬНИЙ ОПЕРАТОР: СУТЬ ТА РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Сучасні тенденції розвитку готельного господарства, такі як демократичність, прозорість та відкритість для світу, дають повноцінні можливості щодо успішного розвитку готельного бізнесу в Україні. Вітчизняні готельні оператори повинні поєднати сучасні технології, якість обслуговування, відповідні технічні стандарти з національними особливостями. На сьогодні не досягнуто консенсусу стосовно наукового трактування суті та змісту контракту на управління в готельному бізнесі. У статті пропонується систематизація підходів до трактування категорії «контракт на управління», розкриваються функції готельного оператора, узагальнюються переваги в управлінні готелем готельним оператором як для власників готелів, так і для регіональної та національної економіки загалом.

Дослідження побудовано на використанні загальнонаукового, монографічного методу, теоретичного узагальнення, порівняння, систематизації, системного підходу, аналізу та синтезу.

У результаті дослідження розроблено пропозиції у контексті запровадження механізму контрактного управління, що призведе до збільшення інвестицій та спрощення їх залучення, покращення рівня сервісу, оптимізації витрат, підвищення прибутковості та ефективності діяльності готельної сфери України.

***Ключові слова:** готель, готельний оператор, готельна мережа, контрактне управління, ефективність діяльності готелю, оптимізація витрат, рівень сервісу.*

Вступ. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства, такі як демократичність, прозорість та відкритість для світу дають повноцінні можливості щодо успішного розвитку готельного бізнесу в Україні. Вигідне географічне положення, мальовничі краєвиди, багата історія, культура та неповторний національний колорит - дуже привабливі для туризму, в тому числі іноземного. Вітчизняні готельні оператори (ГО) повинні поєднати сучасні технології, якість обслуговування, відповідні технічні стандарти з національними особливостями. Певні переваги, які буде мати ГО, стосуються не лише іноземних, але й вітчизняних гостей: врахування бажань і потреб співвітчизників, розуміння їх ментальності та вподобань сприятиме більш ефективній діяльності самого оператора. Крім цього, вітчизняні готельні оператори, знаючи місцеві умови та ситуацію на ринку краще за іноземного оператора, можуть суттєво знизити операційні витрати готелю, коли йде мова про витрати на реконструкцію та експлуатацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що теоретичні та практичні засади розвитку готельних мереж висвітлені у працях вітчизняних науковців таких, як: Г. Андрощук, С. Байлик [1], М. Бедринець, О. Бейдик [2], М. Бойко, Л. Бортник [3], Г. Горіна, В. Карсекін, Ю. Корягін, Т. Ковальчук, Н. Кузнецова, О. Любіцева [4],

В.Ляшенко, М. Мальська, С. Мельниченко, Г. Мунін, В. Семенова, Х. Роглев [5], Т.Ткаченко, А. Цират, а також закордонних – А. Аузян, М. Вудроу, Г. Клікет, А. Майлер, Р. Мартін, Я. Мюррей, Дж. Стенворт, Б. Сміт, Л. Сімс, С. Силинг, С. Спінеллі, Д.Уіндспергер, Дж. Ходжсон та інших. Проте, незважаючи на деякий вітчизняний практичний досвід, на сучасному етапі в Україні існує обмаль відповідних теоретичних напрацювань та розроблених рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ГО.

Мета дослідження полягає у з'ясуванні суті, ролі та основних переваг контрактного управління для готельної індустрії України.

Методологія. Для досягнення поставленої мети використано такі методи: загальнонаукові, монографічний метод, теоретичного узагальнення, порівняння, систематизації, системного підходу, аналізу та синтезу.

Результати. У туристичному бізнесі широко відомі компанії, що спеціалізуються на наданні управлінських послуг готелям. Такі компанії, не маючи готелів у своїй власності, надають послуги власних менеджерів, які включаються у штат готельних працівників. Найбільші управлінські компанії зосереджені на американському континенті, але їхня діяльність завдяки високій ефективності та глобальним процесам набула поширення у всьому світі, зробивши їх своєрідними транснаціональними компаніями в індустрії гостинності. Найбільш вагомою розробкою в готельному бізнесі протягом першої половини минулого століття був розподіл менеджменту та права на власність внаслідок росту професійного рівня управління. Сьогодні найбільш потужні готельні корпорації управляються менеджерами, які не мають ніякої або мають незначну частку власності в компаніях, де вони працюють. Вимоги сьогодення змушують шукати шляхи удосконалення корпоративних/готельних договорів на управління. Відповідно до нової концепції, готельний оператор розглядається не як перерозподільувач капіталу, а як генератор та постачальник послуг з управління в найбільш широкому розумінні цього слова. Нова концепція доповнює, але не витісняє традиційні економічні функції управління готелем.

На сьогодні багато питань стосується взаємовідносин українських готелів та управлінських компаній, які будуть працювати або вже працюють за договором на управління (Management Service Agreement).

Контракт на управління, або, іншими словами, комерційна угода, виник внаслідок розвитку готельних мереж для оформлення різних форм зовнішнього управління. Перший такий контракт було укладено Конрадом Хілтоном в США в 40-х роках ХХ ст. на управління готелем «Caribe Hilton» в Сан-Хуані (Пуерто-Ріко), внаслідок чого з'явилася готельна мережа, яка включала в себе дочірні підприємства InterContinental Hotels у Венесуелі, Бразилії, Уругваї, Чилі, Колумбії, Мексиці, на Кубі і в Домініканській Республіці [6]. Перевагою контрактної форми управління стало суттєве зростання ефективності готельного менеджменту, поживлення інвестиційних процесів в готельному бізнесі.

На сьогодні не досягнуто консенсусу стосовно наукового трактування суті та змісту контракту на управління в готельному бізнесі, проте спробуємо навести кілька найпоширеніших означень.

Дж. Ходжсон контрактне управління трактує як відносини в основі яких є обмін, який представляє собою не просто двосторонній трансфер, послуг та грошових потоків між агентами, але і передачу права власності, а також наголошує на тому, що контрактні відносини мають добровільний характер, результатом якого є наміри співпраці [7].

Також контрактне управління розглядається як відносини, що включають в себе набір правил, що структурують в просторі і в часі обмін між двома економічними

агентами за допомогою визначення обмінюваних прав і взятих зобов'язань та механізму їх дотримань і зазначається, що контракт на управління варто розглядати не тільки як угоду обміну правами та обов'язками, але й сукупність правил, які включають механізм дотримання правил сторін контракту [8].

Контрактне управління - це господарські процеси, які припускають повторюваність взаємодії між економічними агентами. Набір правил, що визначають взаємні очікування на основі обіцянок, виконання яких забезпечується відповідним механізмом примушення [8].

Окрім того, контрактне управління розглядається як обмін правами та обов'язками. Сукупність правил, що структурують в просторі і часі, обмін між двома та більше економічними агентами за допомогою визначення прав і обов'язків та визначення механізму їх дотримання [9].

Контрактне управління - це письмова угода, що підписується між власником підприємства і менеджером або компанією, що спеціалізується в управлінні підприємств відповідного типу [8].

Ми пропонуємо розглядати діяльність готельного оператора через призму функцій, які він виконує, здійснюючи свою діяльність. Серед основних функцій готельного оператора виділяємо наступні:

- професійне управління;
- використання центральної системи резервації;
- системний відбір та підготовка персоналу;
- оптимізація витрат;
- максимізація прибутків.

Надзвичайно важливою є функція контролю у роботі оператора. Перевірка на відповідність стандартам проводиться інкогніто 2-4 рази в рік. Порушення корпоративних норм не може спричинити виключення готелю з управління відповідного оператора, однак призведе до виправлення помилок в роботі або, навіть, до зміни управлінського персоналу.

На нашу думку, переваги ГО є особливо відчутними та переконливими там, де вже працюють оператори; це помітно на макро- та мікрорівнях, оскільки ці переваги мають загальний (для регіону) та індивідуальний (для готелю) характер (табл. 1).

Висновки. До переваг для власників готелів при використанні готельних операторів можна віднести такі:

- професійне управління готелями на основі практичного, перевіреного досвіду. До того ж, працюючи на відсотках від прибутку, готельний оператор зацікавлений у зростанні прибутків готелю, яким він управляє, тобто у збагаченні власника;

- системний відбір та підготовка персоналу, значно підвищує професіоналізм працівників готельної сфери України;

- реалізація готельних послуг через централізовану систему резервації, що спростить не лише роботу готелів, а й пересування туристів країною, адже центральна система резервації дозволить клієнтам забронювати номер в готелях мережі, зробивши лише один телефонний дзвінок в декількох країнах, на одній з п'яти мов або відкривши web-сторінку;

- оптимізація витрат готельних підприємств за рахунок економії на рекламі та постачанні, що сприятиме збільшенню прибутковості готелів;

- спрямування значних ресурсів на розробку маркетингової стратегії готелів та запровадження нових продуктів і стандартів.

Таблиця 1

Основні переваги від управління готельним оператором

Впровадження	Переваги діяльності оператора	
	Результат	
	Індивідуального характеру	Загального характеру
1. Покращення сервісу та роботи персоналу готелю	Вищий прибуток з номера	Покращення інфраструктури регіону
2. Покращення системи продажів	Збільшення завантаженості готелю	Зростання кількості туристів
3. Контроль та оптимізація витрат	Вища якість товарів та обладнання, що закуповується	Збільшення податкових надходжень до бюджету регіону
4. Збільшення фінансових надходжень	Можливість оновлення матеріально-технічної бази готелю	Підвищення ділової активності в регіоні
		Створення нових робочих місць
		Збільшення заробітної плати
5. Спрощення залучення інвестицій / фінансів	Ефективна робота вкладеного капіталу	Покращення інтеграційних процесів у регіоні
		Економічний ефект мультиплікатора (будівництво, розвиток ресторанної сфери, активізація туризму, збільшення авіа- та залізничних перевезень)

Джерело: розроблено автором

До переваг, які найбільш відчутні та вагомі для регіональної і національної економіки України, слід віднести:

- зростання капіталовкладень в готельну сферу України. Розвиток готельного господарства стимулюватиме диверсифікацію багатьох суміжних сфер економіки: легкої, харчової, будівельної транспортної промисловості та інших;

- зростання надходжень до державного бюджету України за рахунок збільшення податкової бази;

- покращення якості та зниження вартості послуг в готельному секторі за рахунок професійного управління ним спричинить збільшення кількості іноземних туристів та бізнесменів, які відвідують Україну, що сприятиме зростанню ділової активності та розширенню економічних зв'язків з іншими країнами.

Відчутна також економічна ефективність діяльності готелю, що управляється оператором. Так, наприклад, завантаженість американських готелів, що діють через ГО на 4-8% вища, ніж готелів, що самостійно здійснюють управління. Середньодобова вартість номера (ADR) вища в середньому на 9 дол. США, а враховуючи вищу завантаженість, дохід з номера (RevPAR) є вищим на 9,7 дол. США і становить 63,3 дол., в той час, як у незалежних готелях - лише 53,3 дол. США. Враховуючи, що точка безбитковості (break even point) настає приблизно при RevPAR 29 дол., то наглядним є реальний позитивний ефект у процентному співвідношенні. Іншими словами, готелі, що управляються оператором, мають на 28% вищу прибутковість, ніж незалежні готелі. А якщо додати до цього ефективність управління витратами, стане чітко зрозуміло, чому кількість готелів, що управляються оператором, швидко зростає, і яку користь від створення вітчизняних операторів отримує економіка України та її готельне господарство

зокрема.

Список використаних джерел

1. Байлик, С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация [Текст] / Байлик, С.И. – К. : ВИРА – Р, 2001. – 208 с.
2. Бейдик, О.О. Рекреаційно-туристичні ресурси України: методологія та методи аналізу, термінологія, районування [Текст] / Бейдик, О.О. – К. : ВПЦ “Київ. ун-т”, 2001. – 395 с.
3. Бортник, Л. В. Мережеві структури в готельному бізнесі / Л. В. Бортник, В. Ф. Семенов // Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: VII міжнародна конференція: тези доп. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. – С. 74-78.
4. Любіцева, О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) [Текст] / Любіцева, О.О. – К. : Альтерпрес, 2002. – 436 с.
5. Роглев, Х.И. Некоторые мысли по поводу развития гостиничного бизнеса // Ресторанный и гостиничный бизнес. – 2004. – №1. – С. 25-35.
6. Гостиничный бизнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://turgostinica.ru/gostinichny-biznes-i-ego-razvitie-v-sovremennich-us/1-2-istoriya-razvitiya-gostinichnogo-biznesa/vse-stranitsi.htm>
7. Ходжсон, Дж. Экономическая теория и институты : Манифест современной институциональной экономической теории / Дж. Ходжсон; [пер. з англ.]. – М. : 2003 – 464 с.
8. Кудряшова, Е.Н. Институциональные соглашения в условиях естественной монополии [Текст] / Кудряшова, Е.Н. – М. : Инфра-М, 2004. – 112с.
9. Аузан, А.А. Институциональная экономика : новая институциональная экономическая теория [Текст] / Аузан, А.А. – М. : Инфра-М, 2007. – 416 с.

References

1. Bajlyk, S.Y. (2001). *Gostynichnoe hozjajstvo. Problemy, perspektivy, sertyfykacyja* [Hotel industry. Problems, Prospects and Certification]. Kiev : VYRA – R.
2. Bejdyk, O.O. (2001). *Rekreacijno-turystychni resursy Ukrainy: metodologija ta metody analizu, terminologija, rajonuvannja* [Recreation and tourism resources of Ukraine: Methodology and analysis methods, terminology, zoning]. Kiev : VPC “Kyiv. un-t”.
3. Bortnyk, L. V., & Semenov, V. F. (2013). *Merezhevi struktury v gotel'nomu biznesi* [Network structures in the hospitality industry]. *Geografija, ekonomika i turyzm: nacional'nyj ta mizhnarodnyj dosvid : VII mizhnarodna konferencija: tezy dop* [Paper presented at the VII international meeting of Ivan Franko National University of Lviv. L'viv : Vydavnychyj centr LNU im. Ivana Franka].
4. Ljubiceva, O.O. (2002). *Rynok turystychnyh poslug (geoprostorovi aspekty)* [The market of tourist services (geospatial aspects)]. Kiev : Al'terpres.
5. Roglev, H.J. (2004). *Nekotorye mysly po povodu razvytyja gostynichnogo byznesa* [Some thoughts on the development of hotel business]. *Restorannyj y gostynichnyj byznes [Restaurants and Hospitality], 1*, 25-35.
6. *Gostynichnyj byznes* [Hotel business]. Retrieved from <http://turgostinica.ru/gostinichny-biznes-i-ego-razvitie-v-sovremennich-us/1-2-istoriya-razvitiya-gostinichnogo-biznesa/vse-stranitsi.htm>
7. Hodgson, J. (2003). *Экономическая теория и институты : Манифест современной институциональной экономической теории* [Economic Theory and Institutions: a Manifest of modern institutional economics] (trans. from English). Moscow.
8. Kudryashova, E.N. (2004). *Ynstytucyjonal'nye soglasenija v uslovyjah estestvennoj monopolii* [Institutional arrangements in the natural monopoly]. Moscow : Ynfra-M.
9. Auзан, А.А. (2007). *Ynstytucyjonal'naja ekonomyka : novaja ynstytucyjonal'naja ekonomicheskaja teorija* [Institutional Economics: A New Institutional Economics]. Moscow : Ynfra-M.

Дата надходження статті до редакції : 28.03.2016

1 рецензування 14.04.2016 Прийняття в друк : 20.04.2016

Received: 28.03.2016 1st Revision: 14.04.2016 Accepted: 20.04.2016

Olena Lupych
assistant

Department of tourist and hotel business management
Uzhhorod Trade and Economic Institute of KNUTE
Uzhgorod, Ukraine
E-mail: info@utei-knteu.org.ua

NATIVE HOTEL OPERATOR: ESSENCE AND ROLE IN INCREASING THE EFFICIENCY OF THE HOTEL INDUSTRY

Modern trends in the development of the hotel industry, such as democracy, transparency and openness to the world, give full opportunities for the successful development for the hotel business in Ukraine. Native hotel operators must combine modern technologies, quality of service, appropriate technical standards with national features. Nowadays, there is no consensus about scientific interpretation of the essence and contents of contract on hotel management.

Research is based on the usage of general scientific, monographic method, theoretical generalization, comparison, systematization, system approach, analysis and synthesis.

The article offers systematization of approaches for interpretation of a “management contract” category, discloses hotel operator functions (professional management, use of central reservation system, training of personnel, optimization of expenditures, profit maximization), summarizes the advantages of hotel management by hotel operator for both hotel owners and for the regional and national economy as a whole. As a result of the study, there were developed proposals for the implementation of contract management mechanism, which will lead to increasing of investment and simplification of their involvement, improving service, cost optimization, increasing in profitability and efficiency of the hotel industry in Ukraine.

Keywords: hotel, hotel operator, hotel chain, management contract, efficiency of the hotel activity, cost optimization, level of service.

Елена Лупыч
асистент

кафедра менеджмента туристического и гостинично-туристического бизнеса
Ужгородского торгово-экономического института КНТЭУ
Ужгород, Украина
E-mail: info@utei-knteu.org.ua

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ГОСТИНИЧНЫЙ ОПЕРАТОР: СУТЬ И РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

Современные тенденции развития гостиничного хозяйства, такие как демократичность, прозрачность и открытость миру, дают полноценные возможности успешного развития гостиничного бизнеса в Украине. Отечественные гостиничные операторы должны совместить современные технологии, качество обслуживания, соответствующие технические стандарты с национальными особенностями. Сегодня не достигнут консенсус относительно научной трактовки сути и содержания контракта на управление в гостиничном бизнесе.

В статье предлагается систематизация подходов к трактовке категории «контракт на управление», раскрываются функции гостиничного оператора, обобщаются преимущества в управлении отелем гостиничным оператором как для владельцев отелей, так и для региональной и национальной экономики в целом.

Исследование построено на использовании общенаучного, монографического метода, теоретического обобщения, сравнения, систематизации, системного подхода, анализа и синтеза.

В результате исследования разработаны предложения в контексте внедрения механизма контрактного управления, что приведет к увеличению инвестиций и упрощения их привлечения, улучшению уровня сервиса, оптимизации затрат, повышению прибыльности и эффективности деятельности гостиничной сферы Украины.

Ключевые слова: гостиница, гостиничный оператор, гостиничная сеть, контрактное управление, эффективность деятельности отеля, оптимизация затрат, уровень сервиса.