

РАЗДЕЛ 4. СТРАТЕГИЯ ПОИСКА

SECTION 4. SEARCH STRATEGY



УДК 338.488.2:640.41

ББК 65.432

Semenov Vasyl Fedorovich,

doctor of economics, professor of the department of the tourism economics and management of Odessa National Economic University, Ukraine, Odessa,
e-mail: semva@ukr.net

Семенов Василий Федорович,

д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и управления туризмом Одесского национального экономического университета, Украина, г. Одесса,
e-mail: semva@ukr.net

Bortnyk Liudmyla Vasylivna,

teacher of the department of the tourism economics and management of Odessa National Economic University, Ukraine, Odessa,
e-mail: liudmyla.bortnyk@gmail.com

Бортник Людмила Васильевна,

преподаватель кафедры экономики и управления туризмом Одесского национального экономического университета, Украина, г. Одесса,
e-mail: liudmyla.bortnyk@gmail.com

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТИ

THE MODEL OF FORMATION OF THE NATIONAL HOTEL CHAIN

В статье проанализированы прогрессивные модели организации гостиничных сетей и показатели их деятельности. Уделено особое внимание развитию франчайзинговых отношений в международном гостиничном бизнесе. Охарактеризованы современное состояние и основные причины неэффективной деятельности предприятий гостиничного бизнеса Украины. Обоснована стратегия развития гостиничного бизнеса на основе формирования национальной гостиничной сети. Рассмотрены методические и практические аспекты формирования национальной гостиничной сети, а также преимущества ведения сетевого бизнеса в современных условиях конкуренции. Определены основные тенденции развития рынка гостиничных услуг Украины.

The article has analyzed the progressive models of organization of the hotel chains and indicators of their activity. The special attention has been paid to the development of franchising in the international hotel business. The current state and main reasons for ineffective performance of the enterprises of hotel business in Ukraine have been characterised. The development strategy of the hotel business on the basis of the formation of the national hotel chain has been justified. Methodical and practical aspects of the formation of the national hotel chain and the advantages of conducting chain business in modern conditions of competition have been reviewed. The main tendencies of development of the hotel service market of Ukraine have been identified.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, эффективность, конкурентоспособность предприятия, национальная гостиничная сеть, интегрированная сеть, консорциум, франчайзинг, регулирование, модель, стратегия, развитие.

Keywords: hotel business, efficiency, enterprise competitiveness, national hotel chain, integrated chain, consortia, franchising, regulation, model, strategy, development.

Важной характеристикой современной мировой экономической системы наряду с глобализацией, регионализацией, информатизацией является так называемая сетевая экономика, то есть экономика, организованная по сетевому принципу. В рекреационно-туристическом бизнесе сетевой принцип имеет значительное распространение, особенно в гостиничном бизнесе. Благодаря функционированию сетевых структур гостиничный бизнес стал одной из наиболее динамичных отраслей мировой сферы услуг. Гостиничные сети имеют большое значение в разработке и внедрении высоких стандартов обслуживания и являются главными носителями глобализации не только в туризме, но и в целом в рекреационно-туристической сфере.

Отдельные вопросы глобализации гостиничного бизнеса и создания гостиничных сетей нашли свое отражение в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как М. А. Жукова [1], А. С. Кусков [2], Г. А. Папирян [3], П. Р. Пуцентейло [4], Х. Й. Роглев [5] и другие. Однако существует потребность в исследованиях различных аспектов глобализации гостиничного бизнеса, и в частности формирования национальной гостиничной сети, поскольку эти вопросы изучены недостаточно.

В международной практике индустрии гостеприимства выделяют две модели гостиничных сетей: интегрированные гостиничные сети и гостиничные консорциумы.

Интегрированные гостиничные сети производят и продают продукт, последовательный и однородный. Все гостиницы в сети имеют одинаковое название, торговый знак и уровень предоставления услуг, несмотря на их местонахождение. Основные требования к гостиничной сети, организованной по этой модели, следующие: единство стиля (архитектура, интерьер); единство обозначений и внешней

информации; быстрота регистрации клиентов; наличие номеров, предусмотренных для постоянных клиентов; завтрак шведский стол; наличие конференц-зала; гибкая система тарифов; единое управление, маркетинг и служба коммуникаций [2]. Согласно мнению экспертов ЮНВТО, под контролем гостиничных сетей, построенных по такой модели, находится более 50% гостиничных номеров в мире. Интегрированные гостиничные цепи по своей сути являются финансово-экономическими империями, находящимися под управлением одного владельца – Главного холдинга.

Как показывает мировой опыт ведения сетевого бизнеса, наиболее эффективной формой управления гостиничными сетями является франчайзинговая система. Франчайзинг – это вид делового сотрудничества, сущность которого заключается в предоставлении одним субъектом предпринимательской деятельности (франчайзером) права на осуществление определенной деятельности с использованием торговой марки, технологий, ноу-хау, других объектов интеллектуальной собственности другому субъекту предпринимательства (франчайзи) в течение установленного срока на ограниченной территории и на определенных условиях. Франшиза – это право продавать услуги от имени определенной гостиницы на основании заключенного лицензионного соглашения.

Участие во франчайзинговых отношениях ставит репутацию торговой марки франчайзера в зависимость не только от уровня успешности его работы, но и от результатов деятельности франчайзинговых предприятий его системы. Следовательно, франчайзер является непосредственно заинтересованным в эффективном функционировании каждого из предприятий его франчайзи. Поэтому отношения франчайзинга не ограничиваются для него лишь передачей прав пользования объектами интеллектуальной собствен-

ности франчайзи, а предусматривают также предоставление полного комплекса услуг с целью содействия успешной деятельности франчайзингового предприятия.

В гостиничном бизнесе такие услуги включают в себя: использование франчайзи торговой марки франчайзера; применение франчайзи технологий и стандартов обслуживания, методов и систем управления франчайзера; использование методов подбора, подготовки и переподготовки персонала, разработанных франчайзером; включение франчайзи в общую систему рекламы и маркетинга франчайзера. За полученные права франчайзи вносит первоначальный взнос, ежемесячные лицензионные платежи, называемые «роялти», а также плату за маркетинговые услуги и за использование централизованной системы бронирования номеров.

Главной целью, которую преследуют независимые гостиницы при объединении в консорциумы, является проведение совместного маркетинга для увеличения доходности своих предприятий, а также для снижения затрат при совместных централизованных закупках, проведение совместного отбора кадров и их тренинга. К основному недостатку консорциумов следует отнести то, что они не могут контролировать качество гостиничного продукта и ценовую политику гостиниц.

По состоянию на 1 января 2013 года лидерами по международной деятельности были следующие гостиничные сети: InterContinental Hotel Group, которая насчитывала 4602 гостиницы, Hilton Worldwide, объединяющая 3992 гостиницы, и Marriott International, в состав которой входили 3672 гостиницы. В десятку лидеров вошли такие известные гостиничные сети, как Wyndham Hotel Group, Accor, Choice Hotels International, Starwood Hotels и Resorts, Best Western, Home Inns, Карлсон Rezidor Hotel Group (табл. 1).

Таблица 1

Международные гостиничные сети [6]

Место в рейтинге		Название гостиничной сети	Страна происхождения	Количество гостиниц, единиц		Темп прироста 2012/2011, %	Количество номеров, единиц		Темп прироста 2012/2011, %
2013	2012			2013	2012		2013	2012	
1	1	InterContinental Hotel Group	Великобритания	4602	4480	+2,72	675982	658348	+2,68
2	2	Hilton Worldwide	США	3992	3861	+3,39	652378	631131	+3,37
3	3	Marriott International	США	3672	3595	+2,14	638793	622279	+2,65
4	4	Wyndham Hotel Group	США	7342	7205	+1,9	627437	613126	+2,33
5	6	Choice Hotels International	США	6198	6203	-0,08	497023	502460	-1,08
6	5	Accor	Франция	3515	4426	-20,58	450199	531714	-15,33
7	7	Starwood Hotels and Resorts	США	1121	1076	+4,18	328055	315346	+4,03
8	8	Best Western	США	4024	4018	+0,15	311611	295254	+5,54
9	9	Home Inns	КНР	1772	1426	+24,26	214070	176562	+21,24
10	10	Carlson Rezidor Hotel Group	США	1077	1077	0	166245	165802	+0,27

Гостиничный бизнес Украины также испытывает на себе влияние процесса глобализации. В связи с политическими и экономическими преобразованиями, которые происходят в Украине, значительно расширились деловые и культурные связи нашей страны с миром. Это способствует увеличению контактов между предприятиями и повышению количества иностранных и внутренних туристов, которые прибывают в отдельные регионы Украины. Возникает необходимость размещения гостей в комфортабельных гостиницах с соответствующим уровнем сервиса.

Обеспеченность гостиницами городов Украины составляет 2,9 места в расчете на 1000 жителей, что намного мень-

ше, чем в подавляющем большинстве развитых стран мира. Например, в Болгарии, Венгрии, Польше, Великобритании, США, Франции, Германии количество гостиничных мест в расчете на 1000 жителей составляет 10–20; в Италии, Испании и Канаде – 23–25. О возможностях и перспективности дальнейшего развития гостиничного бизнеса в Украине свидетельствуют и такие сравнения: на Кипре удельный вес валового продукта гостиничного хозяйства в валовом национальном продукте составляет 25%, в Италии – 5–6%, Австрии – 4%, Дании – 3–4%, в Украине же – лишь 0,2% [7]. Однако, несмотря на трудное становление рыночных отношений, в Украине за последние годы открылось немало гости-

ниц. Новые предприятия создаются, но часть из них, не став конкурентоспособными, через некоторое время выходит из бизнеса. Поэтому одной из главных задач современной экономической науки является разработка методического аппарата создания гостиничных сетей с целью повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Основы функционирования субъектов ведения хозяйства определены законами Украины «О предприятиях», «О предпринимательской деятельности» и другими. В соответствии с данными законами гостиницы, как и любые другие субъекты предпринимательства, призваны функционировать на рынке на принципах самостоятельности, самокупаемости и самофинансирования. Иными словами, гостиничные предприятия могут свободно избирать направления и объемы работы, деловых партнеров, распоряжаться результатами своей деятельности, обязаны полностью покрывать собственные расходы за счет полученных средств, обеспечивать безубыточную работу на рынке и расширенное воссоздание всех ресурсов, достигать необходимого уровня рентабельности. В связи с этим в Украине наиболее эффективными и конкурентоспособными предприятиями представляются гостиничные сети – объединения нескольких гостиниц в общий бизнес с единым централизованным руководством и общей торговой маркой.

По данным Государственного комитета статистики Украины, по состоянию на 1 января 2013 года в Украине функционировало 1293 гостиничных предприятия [8], из них лишь 5% входят в состав региональных, национальных и международных гостиничных сетей. Несмотря на то что сфера услуг приобретает все большее развитие в нашей стране, функционирование гостиничного бизнеса осложняется целым рядом проблем: дисбалансом спроса и предложения, низким качеством услуг, высокой стоимостью проживания, нерешенными земельными вопросами, несо-

вершенной процедурой сертификации гостиничных услуг, слабым законодательным регулированием, экономической и политической нестабильностью страны. В результате чего наблюдается снижение конкуренции на рынке гостиничных услуг, что еще больше ухудшает состояние гостиничного бизнеса и задерживает выход Украины на мировой туристический рынок.

Главным фактором, привлекающим иностранные гостиничные сети развивать свой бизнес в Украине, остается низкий уровень насыщения и высокий спрос на гостиничные услуги. В Украине насчитывается 12 гостиниц, входящих в состав международных гостиничных сетей: Hyatt Regency***** (г. Киев), InterContinental***** (г. Киев), Fairmont Grand Hotel***** (г. Киев), Hilton***** (г. Киев), Radisson SAS**** (г. Киев), Ibis*** (г. Киев), Ramada Encore*** (г. Киев), Ramada*** (г. Львов), Ramada**** (г. Донецк), Park Inn**** (г. Донецк), Rixos (г. Трускавец), Four points by Sheraton***** (г. Запорожье).

Сегодня в Украине очень мало компаний, которые руководят сетью гостиниц, и единственных сетевых брендов. Большинство гостиничных операторов руководит одной гостиницей, в отличие от стран Запада, где функционируют огромные гостиничные сети (например, Marriott International, Best Western, Accor), которые включают тысячи гостиниц по всему миру. Особая черта украинского рынка гостеприимства – начало формирования национальных гостиничных сетей. Первая национальная гостиничная сеть «Премьер Гостиницы» была создана в Украине в 2003 году и на сегодняшний день объединяет 9 гостиниц наивысшей категории (4–5 звезд). Всего в Украине функционирует 8 национальных гостиничных сетей: «Премьер Гостиницы», «Аккорд Гостиницы», «Компас Гостиницы», «7 дней», «Черное море», Pan Ukraine, Royal Hotels And SPA Resorts, Reikartz Hotels & Resorts (табл. 2).

Таблица 2

Национальные гостиничные сети Украины

№ п/п	Название гостиничной сети	Название гостиницы – члена гостиничной сети
1	«Премьер Гостиницы»	«Премьер Палас*****» (г. Киев); «Харьков Палас*****», «Космополит*****», «Аврора****» (г. Харьков); «Ореанда****» (г. Ялта); «Днестр****» (г. Львов); «Стар****» (г. Мукачево); «Прага*****» (г. Донецк); «Палаццо****» (г. Полтава)
2	«Аккорд Гостиницы»	«Баккара», «Русь Аккорд Гостиница***» (г. Киев); «Сапфир Аккорд Гостиница***» (г. Александрия); «Юность Аккорд Гостиница***» (г. Одесса); «Прага Аккорд Гостиница***» (г. Ужгород); «Сити Парк Гостиница***» (г. Белая Церковь); «Аккорд Гостиница Делюкс&Бизнес****» (г. Кривой Рог)
3	«Компас Гостиницы»	«Компас Амарант Гостиница» (г. Киев); «Компас Ягодин Гостиница**» (с. Старовойтово)
4	«7 дней»	«7 дней****» (г. Киев); «7 дней****» (г. Каменец-Подольский); «Днепр» (г. Запорожье); «Чайка» (г. Саки)
5	«Черное море»	«Черное море****», «Черное море – Новый Привоз****», «Черное море Отрада***», «Черное море – Октябрьская***», «Черное море – Парк Шевченко» (г. Одесса); «Черное море****» (г. Раздельная); «Черное море****» (пгт Саврань); «Черное море****» (с. Каролино-Бугаз); «Черное море****» (г. Киев); «Черное море» (г. Евпатория)
6	Pan Ukraine	Гостиничный комплекс «Пуша лесная» (с. Мощун); «Магнолия» (г. Алушта); «Кичкине» (г. Ялта)
7	Reikartz Hotels & Resorts	Reikartz**** (г. Днепропетровск); Reikartz**** (г. Житомир); Reikartz Карпаты, Reikartz Гранд Гостиница Поляна****, Reikartz Поляна Закарпатье; Reikartz (г. Запорожье); Reikartz Парк Гостиница (г. Ивано-Франковск); Reikartz (г. Каменец-Подольский); Reikartz Аташе (г. Киев); Reikartz (г. Кировоград); Reikartz Аврора (г. Кривой Рог); Reikartz Дворжец, Reikartz Медиеваль (г. Львов); Reikartz**** (г. Мариуполь); Reikartz Ривер (г. Николаев); Reikartz (г. Почаев); Reikartz****, «Анантика» (г. Севастополь); Reikartz (г. Сумы); Reikartz**** (г. Харьков)
8	Royal Hotels And SPA Resorts	Royal Hotel De Paris****, Royal Delux Hotel****, Royal City Hotel****, Royal Olympic Hotel****, Royal Congress Hotel****, Royal Grand Hotel**** (г. Киев); Royal Grand Hotel****, Royal Medical Cezar****, SPA Hotel Promenade****, SPA Hotel Geneva**** (г. Трускавец); Royal Village Resort****, SkilandHouse (г. Буковель); Royal Park Hotel**** (г. Ялта)

Поскольку дифференциация достатков граждан Украины слишком большая по сравнению с развитыми европей-

скими странами, то развитие гостиничных сетей в Украине испытывает определенные трудности. Поэтому сегодня

в Украине наблюдается тенденция расширения типологизации гостиниц в сети, включение в одну сеть гостиниц разных типов и категорий. Это позволяет удовлетворить потребности различных слоев населения с разным достатком.

Международная практика показывает, что гостиничные сети представляют собой эффективный способ ведения бизнеса. Во-первых, это многолетний опыт работы на региональных рынках. Во-вторых, это наличие менеджмента высшего класса, высококачественная и испытанная система подбора и подготовки персонала. В-третьих, это наличие разветвленной сети бронирования и продажи гостиничных услуг. Отдельно следует отметить наличие известного бренда и положительного имиджа, который всегда подразумевает определенный стандарт качества и тем самым является ориентиром для клиента в любой стране мира. Сказанное следует дополнить такими утверждениями об основных преимуществах гостиничных сетей:

1. Возможность приобретения больших партий товаров и услуг по оптовым ценам. В силу того что владелец сети управляет несколькими объектами, он может делать крупные оптовые закупки и в дальнейшем предлагать гостиницам – членам сети мебель, оборудование для номеров, текстильную продукцию по низким ценам.

2. Экономия затрат на подготовку персонала. Как правило, сеть осуществляет централизованную подготовку кадров, что значительно сокращает расходы каждого члена сети отдельно.

3. Эффективное продвижение гостиничных услуг на рынок и экономия на рекламных мероприятиях. Проведение организованной рекламной кампании всегда требует значительных затрат, что очень ощутимо для бюджета независимых гостиниц. Гостиничные сети позволяют своим членам распределять между собой расходы на рекламу и продвижение, так что все могут воспользоваться результатами единой рекламной кампании. Кроме того, рекламную функцию выполняет и известная торговая марка сети.

4. Использование централизованной системы бронирования, что позволяет повысить коэффициент загрузки номерного фонда всех предприятий – членов сети.

5. Группе гостиниц, осуществляющих коллективное бизнес-планирование, проще, чем независимым гостиницам, обосновать получение инвестиций, мобилизовать капитал и направить его на повышение эффективности своей деятельности.

Относительно перспективных направлений развития рынка гостиничных услуг в Украине, на наш взгляд, объек-

тивной необходимостью является создание национальной гостиничной сети, объединенной единым брендом и высоким уровнем качества обслуживания. Наиболее адекватной стратегией укрепления на рынке гостиничных услуг является появление гостиниц эконом-класса (категории 2–3 звезды). Целевой сегмент гостиниц данного класса – иностранные и внутренние туристы, путешествующие с культурно-познавательной, лечебно-оздоровительной целями, а также с целью отдыха и развлечений.

Структурные изменения в гостиничном бизнесе Украины позволяют реализовать возможность и необходимость создания национальной гостиничной сети с последующей экспансией ее на рынки ближнего и дальнего зарубежья. Гостиничный бизнес Украины является перспективным, еще не насыщенным рынком с колоссальным потенциалом. Перспективы дальнейших исследований связаны с анализом факторов, которые влияют на формирование конкурентных преимуществ гостиничных сетей, функционирующих в рыночных условиях. В условиях сегодняшней конкуренции гостиницы, если они хотят выжить, не могут больше опираться на традиционные, неэффективные, консервативные формы организации. Для сохранения своих позиций на рынке гостеприимства в условиях внешней среды, которая постоянно изменяется, необходимо искать новые формы, лучшими из которых являются гостиничные сети.

В итоге в отношении перспектив развития рынка гостиничных услуг в Украине и в г. Одессе считаем необходимым разработку приоритетных направлений развития отечественных гостиничных сетей.

Во-первых, в процессе распространения своего влияния на конкретном рынке потенциальная гостиничная сеть может выбрать реализацию строительных проектов или приобретать уже существующие гостиницы с последующей их реконструкцией.

Во-вторых, для национальных гостиничных сетей принципиальным является вопрос освоения регионов. Как, например, освоить те регионы, где был проведен чемпионат Европы по футболу в 2012 году, когда в принимающих городах Украины (Киев, Львов, Харьков, Донецк) было построено около десяти гостиниц высшего класса, которые теперь имеют низкий коэффициент загрузки.

В-третьих, для достижения максимальной эффективности национальной гостиничной сети систему менеджмента гостиничного бизнеса необходимо ориентировать на стратегии, обеспечивающие жизнеспособность и успешность развития таких структур.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе. М.: КНОРУС, 2006. 192 с.
2. Кусков А. С. Гостиничное дело: учеб. пособие. М.: Дашков и К°, 2009. 328 с.
3. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). М.: Экономика, 2000. 207 с.
4. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
5. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 408 с.
6. World Ranking 2013 Of Hotel Groups And Brands [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hospitalitynet.org/news/4060119.html> (дата обращения: 05.12.2013).
7. Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16 (205). С. 224–228.
8. Державний комітет статистики України: офіційний сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата обращения: 05.12.2013).

REFERENCES

1. Zhukova M. A. Management in tourism business. M.: KNORUS, 2006. 192 p.