

dostupu: <http://www.if.gov.ua/news/programa-pidtrimki-ekSPORTU-do-kanadi-u-can-export-zaproshuye-do-uchasti>

5. Smahliy K. Chy potriben Ukrayini zakon pro sotsial'ne pidpnyemnytstvo? [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu:

[https://www.google.com/search?ei=L18SXMfwKO\\_CrgSpk4\\_oCA&q=%D0%9A.%D0%A1%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%96%D0%B9+%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%BE%](https://www.google.com/search?ei=L18SXMfwKO_CrgSpk4_oCA&q=%D0%9A.%D0%A1%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D1%96%D0%B9+%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%BE%)

11.12.2018

УДК 338.48:640.4

JEL Classification: L830

*Іванов Андрій*

## **СТВОРЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ЯК ВАЖЛИВА УМОВА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

В статті розглянуто питання створення в Україні готельного оператора як компанії готельного маркетингу, завданням якої є здійснення фокусного управління конкретним готелем чи готелями з метою підвищення його(їх) конкурентоспроможності та отримання від цієї діяльності прибутку.

Світовий досвід функціонування готельних операторів приводить до висновків необхідності приходу до України відомих іноземних готельних операторів і неможливості в найближчому часі появи власних українських готельних операторів.

Функціонування готельних операторів в Україні виявило певні проблеми, головними з яких є взаємовідносини українських готелів та управлінських компаній, які співпрацюють в умовах контракту на управління, тобто сукупності відносин, що містять набір правил, а також

структурують в просторі та часі обмін між економічними агентами. Зокрема, контракт на управління варто розглядати не тільки як договір обміну правами та обов'язками, але і крізь призму сукупності норм та правил, що чітко деталізує механізм дотримання встановлених правил сторонами укладеного контракту.

Національна економіка України після входу та ефективного розвитку в країні готельних операторів отримує зростання капіталовкладень у готельну сферу України, в результаті чого почнуть в рамках кластеру розвиватися інші суміжні сфери господарювання - легка, харчова, будівельна промисловість, транспорт, зв'язок, наука та освіта, банківська сфера, туризм і ін.

**Ключові слова:** готельний оператор, готель, готельне господарство, індустрія гостинності, готельне підприємство, готельна послуга, готельна мережа.

*Ivanov Andriy*

## **CREATING A HOTEL OPERATOR AS AN IMPORTANT CONDITION OF THE DEVELOPMENT OF A HOTEL BUSINESS IN UKRAINE**

The article considers the issue of creating a hotel operator in Ukraine as a hotel marketing company whose task is to carry out the focus management of a particular hotel or hotels in order to increase its (their) competitiveness and to gain profits from this activity.

The global experience of hotel operators leads to the conclusion that well-known hotel operators are coming to Ukraine and the impossibility of the appearance of their own Ukrainian operators in the near future.

The functioning of hotel operators in Ukraine revealed certain problems, the main ones being relations between Ukrainian hotels and management companies that cooperate in the conditions of a management contract, that is, sets of relations that contain a set of rules and also structure the exchange between economic agents in space and time. In particular, a management contract should be

viewed not only as an agreement on the exchange of rights and obligations, but also through the prism of a set of norms and rules, which clearly details the mechanism for compliance with the established rules by the parties to the concluded contract.

After the entrance and effective development of hotel operators in the country, the national economy of Ukraine receives an increase in investment in the hotel sector of Ukraine, as a result of which other related areas of management, such as light, food, construction, transport, communications, science and education, banking, tourism, and so on, will start developing.

**Key words:** hotel operator, hotel, hotel industry, hospitality industry, hotel enterprise, hotel service, hotel chain.

*Иванов Андрей*

## **СОЗДАНИЕ ГОСТИНИЧНОГО ОПЕРАТОРА КАК ВАЖНОЕ УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В УКРАИНЕ**

В статье рассмотрен вопрос создания в Украине гостиничного оператора как компании гостиничного маркетинга, заданием которого является осуществление фокусного управления конкретной гостиницей или гостиницами с целью повышения ее(их) конкурентоспособности и получение от этой деятельности прибыли.

Мировой опыт функционирования гостиничных операторов приводит к выводам необходимости прихода в Украину известных гостиничных операторов и невозможности в ближайшее время появления собственных украинских операторов.

Функционирование гостиничных операторов в Украине выявило определенные проблемы, главными из которых есть взаимоотношения украинских гостиниц и управленческих компаний, которые сотрудничают в условиях контракта на управление, то есть совокупности отношений, которые содержат набор правил, а также структурируют в пространстве и времени обмен между экономическими агентами. В частности, контракт

на управління следует рассматривать не только как договор обмена правами и обязанностями, а и через призму совокупности норм и правил, что четко детализирует механизм соблюдения установленных правил сторонами заключенного контракта.

Национальная экономика Украины после входа и эффективного развития в стране гостиничных операторов получит рост капиталовложений в гостиничную сферу Украины, в результате чего начнут развиваться другие смежные сферы хозяйствования - легкая, пищевая, строительная промышленность, транспорт, связь, наука и образование, банковская сфера, туризм и др.

**Ключевые слова:** гостиничный оператор, гостиница, гостиничное хозяйство, индустрия готельерства, гостиничное предприятие, гостиничная услуга, гостиничная сеть.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-1-264-73-85**

**Постановка проблеми.** Політична та економічна криза останніх років, яка відбувається в Україні, дуже сильно вплинула на стан розвитку готельного господарства в країні, і, відповідно, системно зменшила рівень конкурентоспроможності готельного бізнесу як окремих регіонів, так і країни в цілому. Але з іншого боку криза створила і продовжує створювати нові мотиви до удосконалення системи функціонування готелів, створення унікальних інноваційних технологій обслуговування, маркетингу, завдяки чому покращується якість сервісу готельного бізнесу.

Одним з аспектів удосконалення функціонування готельного господарства України в умовах кризових економічних явищ є механізм об'єднання готелів з іншими підприємствами, які співпрацюють з готелями та поєднані з ними територіально.

В цілому, криза має більше переваг та позитивних сторін, завдяки яким підвищується конкурентоспроможність, залучаються нові клієнти, відбувається мотивація до об'єднання

та створення готельних мереж та створення готельних операторів різного рівня підпорядкованості.

**Аналіз останніх досліджень.** Аспектам управління готельного господарства присвячені праці таких вчених: В. Герасименка, В. Квартальнова, О. Любіцевої, А. Мазаракі, М. Мальської, Р. Браймера, Г. Папіряна, М. Портера, Т. Ткаченко, В. Федорченка.

Українські дослідники К. Галасюк [1], М. Мальська, І. Пандяк [2] та інші в своїх працях обґрунтовують аспекти функціонування готелів в умовах української економіки.

Питанню удосконалення шляхів підвищення конкурентоспроможності готельного господарства шляхом створення готельних операторів присвячена дисертація О. Лупич [3].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на це, подальших досліджень потребують теоретико-методологічні засади формування готельного кластеру як моделі, яка може підвищити конкурентоспроможність економіки міста, регіону, країни в цілому. Тобто, аналіз функціонування готельного господарства України засвідчує, що проблеми управління, фінансування та організаційно-економічні механізми підвищення ефективності функціонування готельного бізнесу в регіонах України в умовах становлення нових технологій та застосування їх у світовій та вітчизняній практиці є важливими та практично значимим.

**Цілі статті.** Головною метою статті є обґрунтування необхідності створення готельного оператора на регіональному рівні, за рахунок чого підвищується рівень конкурентоспроможності регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні у сфері туристичного та готельного бізнесу більше 20 років використовується поняття "туристичний оператор", який являє собою суб'єкт підприємницької діяльності, що займається розробкою, просуванням, реалізацією туристичного продукту (туру). В залежності від розташування туроператора і клієнта, вони розподіляються на інкамінгові, інсайдингові та аутгоінгові. Поняття "готельний оператор" на відміну від туристичного

оператора в Україні майже не використовується, оскільки більшість підприємців, які ведуть готельний бізнес, не розуміють важливості та доцільності його застосування.

Під поняттям "готельний оператор" ми розуміємо "компанію готельного маркетингу, завданням якої є здійснення фокусного управління конкретним готелем чи готелями з метою підвищення його(їх) конкурентоспроможності та отримання від цієї діяльності прибутку" (авт. - А.І.).

Готельний оператор може здійснювати діяльність в двох напрямках - універсальному та брендовому. Універсальний оператор (незалежна фокусна компанія) здійснює управління готелями з різними характеристиками - "зірковістю", розмірами, ціновою політикою, спеціалізацією і т. д. В такому випадку крім витрат на франшизу та використання бренду, власник готелю також оплачує роботу готельного оператора. До найбільш відомих у світі готельних операторів слід віднести Interstate Hotels, Africa-Israel Hotels, Global Hotels, Friendly Hotels.

Брендовий оператор (компанія, під керівництвом якої є єдина мережа готелів, що використовують бренд компанії) проводить діяльність виключно з готелями, об'єднуючи один бренд. У такому випадку власник готелю сплачує компанії керівнику не лише за використання її бренду, а й за управління власністю та надання інших послуг. Брендowymi операторами є Hilton, Marriott, Radisson, Four Season, Starwood та ін.

Сьогодні в Європі, кількість готелів, об'єднаних оператором, зросла до 25% від загальної кількості [3]. Найбільш відомі - Warwick International Hotels AccorHotels, Kempinski, Meliá Hotels International, Concorde Hotels & Resorts, Dorint Hotels & Resorts та інші.

Як і туроператори, готельні оператори в залежності від розташування оператора і клієнта слід розділяти на регіональні та міждержавні. Регіональний готельний оператор - це компанія готельного маркетингу, завданням якої є здійснення фокусного управління конкретним готелем чи готелями з метою підвищення його(їх) конкурентоспроможності та отримання від цієї діяльності прибутку розташовані на певній території, яка є

меншою, ніж територія держави і об'єднані різними за сферами діяльності підприємствами.

До головних переваг готельного оператора належать:

- високий рівень якості надання послуг;
- високий рівень підготовки персоналу та чітка структура управління ним, якісний та швидкий підбір кадрів незалежно від країни проживання працівника;

- надійність завдяки відомості та безперечній історії функціонування;

- високий рівень довіри інвесторів;

- знання про ефективність функціонування та прибутковості;

- можливість впровадження новацій та інновацій в діяльність готелів.

З урахуванням того факту, що діяльність готельних операторів для українського готельного бізнесу майже невідома, з'ясуємо можливі варіанти їх діяльності в Україні.

Варіант перший: поява власних українських готельних операторів.

Варіант другий: прихід до України відомих іноземних компаній.

Поява власних українських готельних операторів в близькому часі в Україні майже неможлива. Це пояснюється наступними факторами:

1. Невідповідність кваліфікації кадрів щодо репутації мережі.

2. Слабка і застаріла нормативно-правова база з готельної справи.

3. Бюрократична система ведення бізнесу в Україні.

4. Невідповідність багатьох готелів міжнародним стандартам.

5. Недостатня кількість готелів високої "зірковості" на обмеженій території. Наприклад, станом на 01.01.2019 рік на півдні України офіційно сертифіковані на п'ять зірок 12 готелів [4], з яких усі 12 розташовані в м. Одеса, а у південних обласних центрах - м. Миколаїв та м. Херсон взагалі відсутні. А у

створенні готельного оператора у переважній більшості зацікавлені саме готелі 4-5 "зірок".

Другий варіант - прихід до України відомих іноземних компаній реальний завдяки таким факторам:

1. Іноземні готельні оператори володіють досвідом у веденні бізнесу.
2. Постійно розширюють географію діяльності для зміцнення позицій на ринку.
3. Мінімізація ризиків для вітчизняних готельєрів.
4. Високий рівень довіри українського споживача готельних послуг.
5. Впровадження інновацій в готельний бізнес держави.
6. Високий рівень підготовки персоналу та база знань про управління готельним бізнесом.

На сьогодні в Україні функціонують 10 готельних операторів, які охопили територіально всю Україну (деякі з них знаходяться в межах окупованих територій сходу України та АР Крим). Проблемою їх функціонування є нормативно-правові аспекти, головним з яких є взаємовідносини українських готелів та управлінських компаній, які співпрацюють в умовах контракту на управління - "сукупності відносин, що містять набір правил, а також структурують в просторі та часі обмін між економічними агентами. Зокрема, контракт на управління варто розглядати не тільки як договір обміну правами та обов'язками, але і крізь призму сукупності норм та правил, що чітко деталізує механізм дотримання встановлених правил сторонами укладеного контракту" [5].

Договірні відносини в умовах контракту на управління регламентуються договором на управління, який є двохсторонньою угодою і передбачає передачу власником готелю прав на здійснення експлуатації та управління іншої компанії. Такі компанії, не маючи готелів у своїй власності, надають послуги власних менеджерів, які включаються до штату готельних працівників.

Готельний оператор, який працює за договором управління, не отримує жодних прав на власність готелю, має обмежену фінансову відповідальність та отримує дохід,



величина якого прямо пропорційно залежить від доходів готелю, що також передбачено законодавством України. Послуги, які надає оператор за договором управління, є платними, і відповідно виникає питання про структуру й порядок платежів [6].

У середньому готельний оператор отримує 2,5 - 5% від доходів готелю за рік і ще 6 - 15% від суми операційного прибутку. У деяких договорах на управління передбачено прогресивну ставку винагороди, наприклад, у перший рік - 5%, другий рік - 7%, третій і наступні 10%.

Підписання договору з оператором на управління готелем приносить власнику, окрім фінансових результатів, прибутки у вигляді якісного та професійного менеджменту.

Оплата власником готельному оператору за надані послуги поділяється на 3 категорії: оплата за технічний сервіс, за відкриття готелю та систематичні платежі.

Оплата за технічний сервіс здійснюється оператору за активну консультаційну роль на етапі будівництва та (або) реконструкції готелю. Платежі за роботи з відкриття готелю здійснюються оператору за підготовку готелю до відкриття, підбір і підготовку персоналу, розробку бюджету діяльності готелю, визначення й закупівлю необхідних витратних матеріалів, розробку й реалізацію маркетингового плану. Систематичні платежі - оплата, яка здійснюється власником оператору і є компенсацією за управління готелем.

Власники готелів, які для управління співпрацюють з готельними операторами, можуть мати певні вигоди:

- ефективне управління готелями. Кожен готельний оператор зацікавлений у прибутках готелів, якими управляє, оскільки за рахунок цього отримує певні доходи;

- частина ресурсів спрямовується на розробку нових стандартів, маркетингової політики;

- за рахунок відомості оператора на ринку готельних послуг, частина можливих витрат (на рекламу, маркетинг і т.д.) можливо зекономити;

- оптимізація бронювання за рахунок єдиної системи бронювання;

- підвищується професійність кадрів за рахунок ефективної моделі управління.

До переваг, які найбільш значимі для національної економіки України, слід віднести:

- зростання надходжень до державного бюджету України за рахунок збільшення податкової бази;
- стимулювання розвитку суміжних сфер економіки;
- збільшення туристичного потоку в державу іноземних туристів, завдяки чому розширюються економічні зв'язки зі світом.

Для більшості споживачів готельних послуг України готельний оператор асоціюється з розробником готельних послуг, а не з управляючою компанією. Саме тому ми вважаємо за доцільне зауважити на тому, що створення готельного оператора для України має бути напряму пов'язане зі створенням готельного кластеру, в центрі якого - готельний оператор. У даному випадку центральне ядро, яким є готельне об'єднання, має в першу чергу за мету підвищувати рівень якості надання послуг шляхом інноваційності його функціонування - розробка та просування якісної готельної послуги, сприяння розвитку готельного бізнесу в ринкових умовах, організація і проведення спільних заходів та проектів розвитку готельної індустрії з метою покращення соціально-економічної ситуації в галузі.

Розроблений готельний кластер, ядром якого є готельний оператор, дозволить:

1. Посилити процеси спеціалізації і розподілу праці між учасниками.
2. Ширше залучати клієнтів, створюючи тісний контакт виробників і споживачів послуг.
3. Знизить вартість одиниці послуги і продукції, яка виробляється на основі спільної діяльності.
4. Посилить потоки ідей та інформації між учасниками кластеру.
5. Підвищить інноваційність виробництва послуг.
6. Більш ефективно використовувати місцеві природні ресурси.

7. Створити здоровий соціальний капітал, забезпечити баланс ринкової ефективності і соціальної гармонії.

Як приклад можливого готельного оператора ми приведемо готельний кластер, ядром якого є п'ятизірковий готель м. Одеса - "Каліфорнія" (рис. 1).

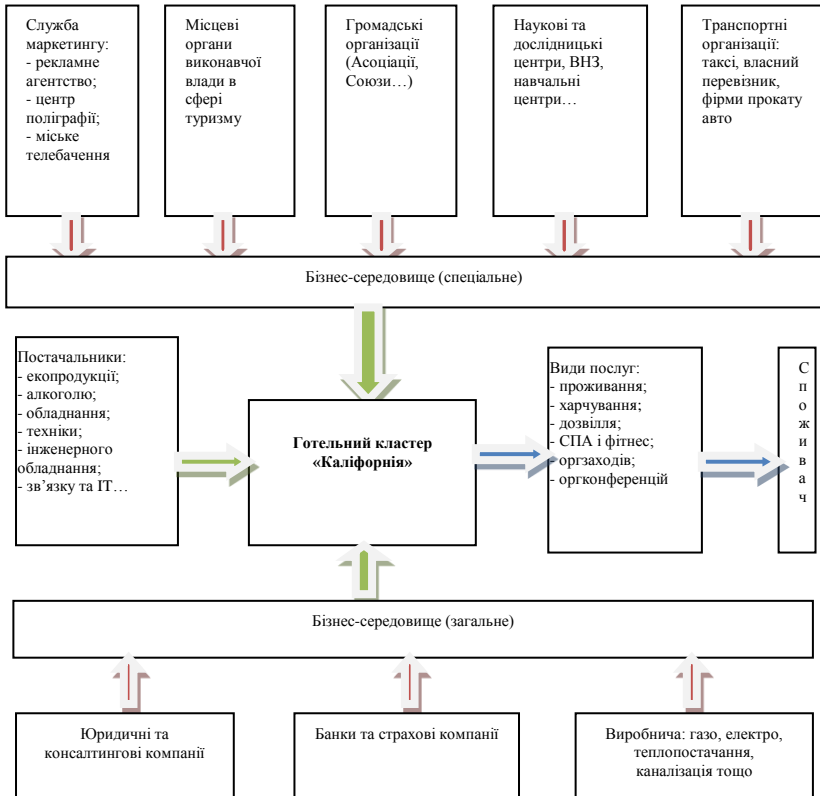


Рис. 1. Готельний кластер «Каліфорнія» (розробка автора).

Як бачимо з рис. 1, готелі, розташовані в радіусі 1,0 км від готелю "Каліфорнія" та аналогічні за "зірковістю" можуть бути поєднані в один операторський кластер під назвою "Каліфорнія". Бізнес-середовище (загальне та спеціальне) та

постачальники послуг для цих готелів будуть одні і ті самі, що дозволить скоротити витрати та забезпечити надійність співпраці. Також це об'єднання зрівноважує цінову політику.

**Висновки.** Як бачимо, світовий та вітчизняний досвід ведення готельного господарства свідчить про те, що готелі, які управляються готельним оператором, більш конкурентоспроможні. Саме тому слід створювати такі умови ведення готельного бізнесу, щоб відомі готельні оператори світу мали бажання функціонувати в Україні. Саме завдяки ним економіка країни, в центрі кластеру якої може бути готельний оператор, стати ефективною і спонукати до розвитку інші суміжні галузі економіки.

### *Література*

1. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства: автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / К. А. Галасюк; 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Одес. нац. екон. ун-т. – Одеса, 2016. – 20 с.

2. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. - 472 с.

3. Лупич, О. О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону: автореферат дис. ... канд. екон. наук / О. О. Лупич; 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Ужгород: ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т", 2017. - 20 с.

4. Booking.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.booking.com>

5. Кудряшова Е. Н. Институциональные соглашения в условиях естественной монополии / Е. Н. Кудряшова. – М.: ИНФРА, 2004.

6. Приянчук И. Законодательное стимулирование индустрии гостеприимства: зарубежный опыт и украинские перспективы / И. Приянчук, М. Лесик // Новости турбизнеса. – №23-24. – 2004. – 66 с.

1. Halasyuk K. A. Otsinka innovatsiynoho potentsialu pidpryyemstv hotel'noho hospodarstva: avtoreferat dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / K. A. Halasyuk; 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti). - Odes. nats. ekon. un-t. – Odesa, 2016. – 20 s.

2. Mal's'ka M. P., Pandyak I. H. Hotel'nyy biznes: teoriya ta praktyka / M. P. Mal's'ka, I. H. Pandyak. – K.: Tsentр uchbovoyi literatury, 2009. - 472 s.

3. Lupych, O. O. Formuvannya konkurentospromozhnoho hotel'noho hospodarstva rehionu: avtoreferat dys. ... kand. ekon. nauk / O. O. Lupych; 08.00.05 – rozvytok produktyvnykh syl i rehional'na ekonomika. – Uzhhorod: DVNZ "Uzhhorod. nats. un-t", 2017. - 20 s.

4. Vooking.com [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.booking.com>

5. Kudryashova E. N. Ynstytutsyonal'nye sohlasheniya v uslovyyakh estestvennoy monopolyy / E. N. Kudryashova. – M.: YNFRA, 2004.

6. Pryanchuk Y. Zakonodatel'noe stymulyrovanye yndustryu hostepryymstva: zarubezhnyy opyt y ukraynskyye perspektyvy / Y. Pryanchuk, M. Lesyk // Novosty turbyznesa. – #23-24. – 2004. – 66 s.

15.01.2019

УДК 338.51

JEL Classification: D 410; L 830

*Куркін Олег, Однолько Вікторія*

## **ПРОБЛЕМИ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ ФІТНЕС-ПОСЛУГ**

В даній науковій статті були розглянуті проблеми ціноутворення на ринку фітнес-послуг. Основною метою статті є пошук максимально ефективних механізмів ціноутворення в сегменті фітнес-клубів, які дозволять поєднати підтримку