

УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ КОМПЛЕКСАМИ ЯК ФОРМА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РОЗМІЩЕННЯ

Сучасний стан і перспективи розвитку готельного господарства України доцільно розглядати як один з перспективних видів діяльності, навіть попри складні економічні умови внаслідок пандемії. Розвиток туризму, міжнародних економічних відносин та мобільність трудових ресурсів дозволяє нам стверджувати про подальший розвиток мереж засобів розміщення у світі та в Україні.

Загальновідомо, що інвестори завжди зацікавлені у пошуку ефективних об'єктів для інвестування. Таким чином, готельний бізнес в умовах розвитку туристичної галузі стає досить привабливим для інвестування. У даному інвестиційному секторі розглядаються декілька напрямків інвестування: інвестування в будівництво нових та придбання вже збудованих готелів, реконструкції готелів; інвестування для покупки окремих готельних номерів і апартаментів; інвестування в управління готелями, у сучасні технології, підготовку персоналу і т. д.; покупка відомого бренду (франшиза).

Вирішуючи проблему залучення інвестицій, необхідно проводити повний аналіз з використання інвестиційних коштів і отримання прибутку. Віддача від інвестицій можлива лише тоді, коли отриманими коштами користуються професійно. Для цього необхідно розуміти, як і які інвестиційні кошти необхідно залучити, з якою метою ці кошти залучаються, які цілі й завдання при цьому переслідуються і які критерії застосовувати при оцінці доцільності залучених інвестицій.

Актуальними є і питання пошуку найбільш ефективних шляхів отримання віддачі від інвестицій. Розглянемо варіанти розв'язання даних питань для сфери готельного бізнесу. При цьому слід зазначити, що діяльність як вітчизняних, так і іноземних компаній у сфері готельного бізнесу в Україні зводиться в основному до трьох форм: управління; франчайзинг; прямі інвестиції.

Хотіли б зосередити увагу саме на такому методі організації готельної справи, як управління готельними комплексами, закладами.

Закордонні готельні оператори не воліють вкладати гроші в український бізнес. Для них набагато вигідніше керувати чужою власністю і здавати «в оренду» свій бренд. При цьому більшість іноземців вважають за краще брати в управління готовий об'єкт, отримуючи додатковий прибуток у ході консультацій на передпроектній, проектній, будівельній стадіях.

Договори на управління сприяють розширенню готельних мереж без залучення великих інвестиційних вливань. Іноземні оператори, як правило, не входять у бізнес, але забезпечують грамотне управління готелем, що дуже важливо, особливо для ексклюзивних, дорогих готелів. При управлінні ризик оператора незначний, оскільки його діяльність не пов'язана з інвестиційною активністю взагалі або її обсяг мінімальний. Всі збитки від основної діяльності, так само як і витрати на будівництво, несе власник готелю.

Сутність явища управління готелями. Структура готельних компаній та індустрії гостинності відрізняється від більшості галузей економіки, і частина менеджерів у цій галузі не повністю розуміє, як це все працює. Управління готелем – непросте завдання, і для того, щоб зробити це добре, необхідно володіти різноманітними навичками та ресурсами. Щоб максимізувати продуктивність, прибутковість і переваги власника, багато готелів використовують спеціалізовані організації для управління різними операційними аспектами. Зазвичай готелі відносяться до однієї з чотирьох форм володіння та управління [1]:

1) Приватна власність і управління. Для власника ця модель вимагає найбільшої практичної роботи з експлуатації готелю. У приватних готелях власник бере на себе керівництво всіма аспектами бізнесу: наймає персонал, підтримує матеріальні активи, проводить маркетингову стратегію і багато іншого. Власником може бути як приватна особа, так і група власників.

2) Орендовані. На відміну від приватних готелів, власники орендованих готелів здають фізичний актив в оренду іншій компанії, яка займається всіма аспектами експлуатації. Власник просто отримує орендну плату за приміщення і не бере ніякої участі в роботі готелю.

3) Франчайзинг. Власники, які хочуть більш практичного підходу і не бажають передавати свій фізичний актив в управління комусь іншому, можуть вибрати модель франчайзингу. Франчайзери підписують угоди з готельними брендами про доступ до таких переваг (або обмежень, в залежності від того, як на них подивитися), як стандарти бренду, маркетингові можливості, системи бронювання і рекомендації з дизайну. Франчайзери часто самі ведуть повсякденну діяльність, наприклад, наймають співробітників і нараховують зарплату, і платять франчайзинговий внесок бренду. Популярні франшизи готельних брендів включають Hampton, Holiday Inn Express і Red Roof Inn.

4) Управління. У керованому готелі власник готелю підписує контракт з компанією, що управляє, яка бере на себе всі операційні обов'язки. На відміну від франчайзингової моделі, компанія, що керує, займається всім, що пов'язано з повсякденною діяльністю – навіть підбором персоналу, нарахуванням заробітної плати та маркетингом. Деякі керовані готелі є брендовими, і тоді компанія, що керує, несе відповідальність за дотримання стандартів бренду. Як правило, власник підписує контракт з брендом, хоча власники часто залучають свою керуючу компанію до обговорення ребрендингу. Ці керуючі компанії зосереджені на зростанні RevPAR, NOI і EBITDA, оскільки вони отримують відсоток (%) від виручки та інші бонуси, засновані на

прибутковості готелю. Корпоративні готельєри, як правило, зосереджені на стратегічних задачах, таких як SWOT-аналіз і постановка SMART-цілей [2], в той час, як управляюча компанія зосереджена на тактиці, щоденному управлінні і наданні послуг.

Багато готелів по всьому світу мають роздільне володіння і управління для того, щоб максимально підвищити ефективність обох компонентів. Власники можуть зосередитися на нерухомості, а керуючі компанії – на повсякденній діяльності. Зокрема, великі готельні компанії, такі як Hilton та Marriott, зазвичай не управляють власними готелями.

Наведемо, які переваги надає компанія з управління готелями, яким чином керуючі компанії управляють готелями від імені власника та їх функції. Залежно від специфіки об'єкта, керуюча компанія може:

- здійснювати управління всіма операційними відділами, такими як рецепція, хаускіпінг, відділ продажу, харчування та інші;
- керувати відносинами з постачальниками і виставляти рахунки;
- здійснювати цінову політику у закладі та проводити рекламні акції;
- проводити повсякденне обслуговування готелю і давати рекомендації щодо капітальних витрат;
- розробляти бюджети та готувати фінансові звіти для власників;
- розробляти та вести сайт готелю в мережі Інтернет (в тому числі праця з відгуками гостей та рекомендацій щодо сервісу тощо) та реалізовувати маркетингові стратегії;
- координувати ремонтні роботи тощо.

Якщо готель є брендовим, то деякі з цих обов'язків виконуються брендом. Бренди, зазвичай, забезпечують маркетингову підтримку, корпоративні стандарти обслуговування гостей, а також рекомендації з меблювання і декору.

Незалежно від приналежності до бренду, керуюча компанія зазвичай не бере участі в прийнятті основних рішень, що стосуються фізичних активів. Власник готелю або група власників (часто інвестиційна група з нерухомості) вирішує, коли купувати або продавати нерухомість. Хоча власники платять керуючим компаніям за їх послуги, використання послуг керуючих компаній може заощадити гроші в довгостроковій перспективі. Керуючі компанії є експертами у сфері готельного бізнесу, тому вони часто можуть здійснювати щоденні операції більш ефективно, ніж приватні власники / керівники – особливо якщо у власника мало досвіду в готельному бізнесі.

Укладаючи договір з керуючою компанією власники значну увагу приділяють структурі та порядку винагороди. Керуючі компанії можуть отримувати заохочувальну плату як частину доходу готельного комплексу, базову плату і/або відсоток від валового доходу. Залежно від типу готелю, послуг, які надає компанія, що управляє, і цілей власника, структура винагороди управляючої компанії може відрізнитися на різних об'єктах. Коли керуючі компанії отримують винагороду, що відображає ефективність роботи готелю, вони зацікавлені в тому, щоб готель працював максимально ефективно.

Висновок. Таким чином, готельне господарство в Україні стикається з безліччю проблем, основними з яких є унікальність технологічних процесів обслуговування гостей і залучення фахівців з управління готельними комплексами, створює умови комплексного підходу до ефективного управління засобами розміщення. А однією з найбільш ефективних форм ефективної діяльності закладів розміщення є метод управління ними, який досить поширений у світовій практиці управління готельними комплексами та набуває поширення в Україні.

Список використаних джерел:

1. Hotel Management: A Complete Industry Overview. URL: <https://hoteltechreport.com/news/hotel-management>.
2. *Роїк О.Р.* Дослідження сучасного стану та тенденцій готельного господарства Львівської області / *О.Р. Роїк, Я.Д. Сулятицька* // Ефективна економіка. – 2020. – № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/58.pdf.