

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛИХ ГОТЕЛІВ В ОДЕСЬКОМУ РЕГІОНІ

**Ключові слова:** малі готелі, сегментація готелів, асоціація малих готелів, мережа малих готелів.

Протягом останнього часу в нашій країні взагалі й в Одеському регіоні зокрема спостерігається тенденція щодо розвитку малого готельного бізнесу. Даний процес спричинили такі обставини, як нестача ділянок під забудову у центрах крупних міст, невеликий строк окупності капіталовкладень, а також поєднання у малому готелі визначного комфорту та індивідуального підходу до кожного гостя.

Однак, віднесені до сфери малого підприємництва, вітчизняні малі готелі випробовують значні труднощі при провадженні своєї діяльності, пов'язані не стільки з особливостями кон'юнктури туристичного попиту, скільки з недосконалістю системи державного регулювання цього виду діяльності, недостатньою спрацьованістю методичного і методологічного базису малого готельного бізнесу, відсутністю дієвої ринкової інфраструктури підтримки свого розвитку, обмеженими можливостями індивідуального просування і збуту своїх послуг.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років свідчить про недостатню освітленість проблем розвитку ринку готелів малої місткості. На території України такі розробки тільки починаються, а в Росії найбільш обґрунтованим є підхід А.О.Мусакіна, що відобразив питання відкриття малого готелю у монографії «Малый отель: с чего начать, как преуспеть»[1].

У цей час у багатьох регіонах України відзначається тенденція до створення готельних підприємств малих форм, які успішно конкурують із великими засобами розміщення, тому що можуть запропонувати туристам більш якісне, персоналізоване обслуговування на фоні більш низьких цін. Такі підприємства фахівці вважали прототипами готелів ХХІ століття.

Як показує практика, малі готелі у своїй більшості – це незалежні готелі, що перебувають у вільному володінні, розпорядженні і користуванні володаря, який одержує прибуток від такої власності. Наявність договірних зобов'язань з іншими компаніями в питаннях обслуговування не спричиняє зміну статусу підприємства як незалежного по відношенню до інших суб'єктів ринкових стосунків.

Впродовж останніх років малі готелі стали об'єктом різноманітних досліджень. Але на сьогодні ще не існує чітких міжнародних або національних норм, щодо класифікації засобів розміщення за їх обсягом. На практиці прийнятий розподіл готелів на чотири великі категорії: малі готелі (до 150 номерів), середні (від 151 до 300 номерів), великі (від 301 до 600 номерів) і готелі-гіганти (понад 600 номерів) [1, с. 16]. Потрібно відзначити, що кожна країна сама визначає кількісні рамки для віднесення готелю до категорії «малий». Історично склалося, що європейські параметри, за якими здійснюється сегментація готельних підприємств по місткості, суттєво відрізняються від аналогічних, прийнятих у Америці. Так малий готель у Європі має, як правило, не більше 50 номерів, тоді як його американський аналог на 150 номерів також вважається зовсім невеликим закладом. У цьому відношенні Україна знаходиться ближче до Європи, та запозичує досвід Росії.

На російському готельного ринку обумовилися дві дефініції: «малий готель», тобто який має до 50 номерів, і «міні-готель» – місткістю до 10 номерів. З приводу останнього ведуться дискусії та виражається точка зору, що терміну «міні-готель» не існує за кордоном. Він почав використовуватися лише на пострадянському просторі [2].

Інтерес до малих форм організації готельного бізнесу визначається змінами в поведінці основних споживачів готельних послуг. Малі готелі легше адаптуються до кожного клієнта, створюють атмосферу «дому далеко від дому», що не виключає привнесення до побуту гостей національного колориту. Крім того, малі готелі, як правило, застосовують гнучкішу систему знижок і обходяться клієнтові дешевше, ніж великі готелі аналогічного класу.

На сьогодні структура готельного фонду м. Одеси має вигляд, представлений у таблиці 1. Потрібно відзначити, що у результаті недосконалої системи обліку, багато засобів розміщення малої місткості не знайшли відображення в статистичних даних про готельний фонд України. Так, відповідно до інформації Головного управління статистики Одеської області, у 2009 році в Одесі налічувався 41 готель, однак при проведенні власної емпіричної оцінки номерного фонду виявилася наявність ще 109 готельних підприємств [3, с. 75; 4, с. 4].

Таблиця 1

Структура засобів розміщення м. Одеси в залежності від категорії

Категорії готелів	Од. вим.	Кількість готелів		Питома вага малих готелів по категоріях, %	Номерний фонд готелів		Середня місткість номерного фонду, од.	
		усього	з них – малі готелі		усього	з них – у малих готелях	усього	у малих готелях
5*	од.	2	2	100,0	61	61	31	31
	%	1,3	2,1		0,9	4,2		
4*	од.	11	5	45,5	795	159	72	32
	%	7,3	5,3		11,3	11,0		
3*	од.	7	4	57,1	428	127	61	32
	%	4,7	4,2		6,1	8,8		
2*	од.	4	-	0	521	-	130	-
	%	2,7	0		7,4	0		
1*	од.	4	-	0	334	-	84	-
	%	2,7	0		4,8	0		
Без категорії	од.	122	84	68,9	4889	1103	40	13
	%	81,3	88,4		69,5	76,0		
Разом	од.	150	95	63,3	7028	1450	47	15
	%	100,0	100,0		100,0	100,0		

Загальна кількість засобів розміщення м. Одеси склала 150 готелів, 95 з яких мають номерний фонд не більше 50 одиниць (63,3%), що свідчить про велику долю малих готелів. Крім того, варто враховувати, що в цей час в Україні існують готельні підприємства, які мають номерний фонд менше визначених на законодавчому рівні шести номерів, які необхідні для віднесення даних засобів розміщення до категорії готелів [5]. В Одесі кількість таких готелів складає 22 од.,

9 з яких позиціонують себе як «міні-готелі», а 50% від цієї групи (11 готелів) відносяться до цінової категорії економ-класу. Таким чином, можна зробити висновок, що найуразливішими у зв'язку з недосконалістю визначення терміну «готель» на законодавчому рівні є саме економічні готелі.

Розподіл засобів розміщення малої місткості за категоріями здійснюється не рівномірно – так, у категорії «5 зірок» частка малих готелів складає 100% – «Відрада» (26 номерів), «Палас Дель Мар» (35), у той час як в категоріях «2 зірки» та «1 зірка» вони зовсім не представлені, хоча за кордоном існує тенденція розвитку сертифікованих малих готелів категорії 2-3 зірки, що користуються популярністю у споживачів та мають високий рівень завантаженості. Малі готелі категорії «4 зірки» складають 45,5% – «Аркадія Плаза» (24), «Континенталь» (32), «Лондон» (37), «Моцарт» (40), «Фраполлі» (26). Представниками категорії «3 зірки» у сегменті засобів розміщення малої місткості є «Промінада» (30), «Марріон» (32), «Лермонтовський» (33), «Чорне море-Відрада» (32).

Середня місткість номерного фонду, що припадає на одне готельне підприємство м. Одеси, коливається від 31 до 130 номерів по категоріях, у той час як загалом по місту середнім показником є 47 номерів. Це свідчить про вагому частку малих готелів у загальній масі номерного фонду м. Одеси.

Велику долю у загальній кількості засобів розміщення міста складають готелі, що не мають категорії, – 122 підприємства (81,3%). Дана тенденція властива і малим готелям, з яких 84 підприємства (88,4%) не отримали зірок. Це негативно впливає на якість надання послуг та викликає сумнів щодо обґрунтованості цінової політики, якщо не категорійний готель має намір встановлювати високі тарифи.

Варто звернути увагу на показник середнього доходу, одержуваного від 1 людино-добы обслуговування: в Одеському регіоні він збільшився з 44 грн. (2000 р.) до 362,0 грн. (2009 р.), тобто у 8,2 рази за розглянутий період. Враховуючи, що коефіцієнт завантаження у 2009 році був 16%, то зробивши розрахунок (362 грн. : 0,16), одержуємо, що при повному завантаженні готельних

підприємств середня вартість 1 місця за добу становитиме 2262,5 грн., що свідчить про вкрай високий рівень цін.

Для порівняння, середня вартість проживання у Парижі в тризірковому готелі зі сніданком коштує туристові 370–590 грн. на добу; ціни на послуги тризіркового готелю в Туреччині нижче на 20–25%, проте в Одесі середня ціна номера у малому тризірковому готелі складає 720 грн. Тобто, за середню добу вартість номеру в одеському готелі класу 3\* в Європі турист може скористатися послугами готелю більш високої категорії.

Крім зазначених вище переваг у малих готелів є ряд недоліків. Маючи невелику місткість, готель, відповідно, має невисокі об'єми продажів. Крім того, у структурі обороту такого готелю значно зростає доля змінних витрат, оскільки при існуючому об'ємі закупівель йому важко добиватися оптимальних цін на миючі засоби, на послуги пральні тощо.

Великі труднощі виникають у малих готелів в кадровій сфері, де персонал має бути «багатопрофільним», щоб готель залишався рентабельним.

Таким чином, малому готелю важко збільшувати ефективність, застосовуючи метод скорочення витрат. З іншого боку, під тиском конкуренції малий готель не може збільшувати ціну на проживання. Для скорочення змінних витрат малий готель має тільки один шлях – об'єднання з готельними підприємствами аналогічного класу.

Як було виявлено нами у дослідженні ринку малих готелів Одеського регіону, цей ринок є досить неоднорідним. На ньому присутні як «5-ти зіркові» готелі, так і численні готелі без категорії, що оперують низькими цінами. Для надання рекомендацій щодо ефективного управління розвитком цих підприємств існує необхідність проведення сегментації малих готелів (див. таблицю 2).

На підставі дослідження нами було відокремлено чотири основні класи малих готелів: «люкс», «високий», «середній» та «економ». Найбільша питома вага приходить на «середній» (44,2%) та «економ» (35,8%) класи, що свідчить про їх насиченість, та наявність великої кількості конкурентів.

Таблиця 2

## Структура малих готелів м. Одеси по класах

Класи малих готелів		Розподіл малих готелів по класах		Середня місткість номерного фонду, од.	Середня ціна проживання у номері готелю, грн.
		Кількість готелів, од.	Питома вага, %		
1	Люкс	5	5,3	25	2485
2	Високий	10	10,5	19	1694
3	Середній	42	44,2	14	790
4	Економ	34	35,8	14	341
	Немає даних	4	4,2	-	-
	Разом	95	100,0	-	-

Готелі класу «люкс» характеризуються великою чисельністю персоналу задля забезпечення високого рівня сервісу найвимогливішим клієнтам. Прикладом малих готелів такого типу в Одеському регіоні можуть бути готель «Відрада» (5 зірок), «Палас Дель Мар» (5 зірок), «Моцарт» (4 зірки), «Джоконда», та деякі інші. Ці готелі (див. таблицю 3) розташовуються або в історичному центрі міста, або в елітній заповідній зоні (район центральних пляжів, Аркадія, Великий Фонтан).

Таблиця 3

## Малі готелі класу «люкс» м. Одеси

№	Назва готелю	Категорія	Географічне розташування	Кількість номерів	Середня ціна проживання у номерах готелю, грн.
1	Відрада	5	Район центральних пляжів	26	2865
2	Палас Дель Мар	5	Аркадія	35	2345
3	Моцарт	4	Історичний центр міста	40	2160
4	Джоконда	-	Район центральних пляжів	9	2200
5	Марістела-клуб	-	Великий Фонтан	15	3200

Згідно з даними таблиці 3, ціни на обслуговування в сегменті «люкс» дуже високі – від 2160 грн. у готелі «Моцарт» до 3200 грн. у готелі «Марістела-клуб», але й умови проживання тут елітні. Ціна, як правило, відповідає якості: номери з дорогим устаткуванням, управління – за вищими професійними європейськими стандартами. Виходячи з вищенаведеного та за результатами анкетування малих готелів Одеського регіону було виявлено, що підприємства цього класу не зацікавлені створювати будь-які об'єднання (мережі, асоціації). Їх основна

перевага – це індивідуальність. Якщо звернути увагу на розташування готелів класу люкс, то можна відмітити явно виражене бажання знаходитися щонайдалі однин від одного.

Готелі «високого» класу зазвичай розташовані у межах великого міста та здебільшого не концентруються у якомусь певному територіальному регіоні (див. таблицю 4).

Таблиця 4

Малі готелі високого класу м. Одеси

Назва готелю	Категорія	Географічне розташування	Кількість номерів	Середня ціна проживання у номерах готелю, грн.	
1	Аркадія-Плаза	4	Аркадія	24	1874
2	Континенталь	4	Історичний центр міста	32	1938
3	Лондон	4		37	1960
4	Фраполлі	4		26	1267
5	Ла Перла Рояль	-		5	1740
6	Вілла Олена	-		5	1300
7	Капрі	-	Совіньон	29	1440
8	Будинок актору	-	Великий Фонтан	9	1270
9	Вілла Венеція	-	Аркадія	10	1775
10	Вілла Неаполь	-		8	1850

У м. Одеса вони займають історичний центр міста («Континенталь» 4\*, «Лондон» 4\*, «Фраполлі» 4\*, «Ла Перла Рояль»), Аркадія («Аркадія Плаза» 4\*, «Вілла Венеція», «Вілла Неаполь»), Совіньон («Вілла Олена», «Капрі»), Великий Фонтан («Будинок актору»). Готелі «високого» класу мають широкий набір послуг, якісно навчений обслуговуючий персонал, що управляється професійною командою менеджерів і, відповідно, середні ціни цього класу вище середніх по регіону, коливаються від 1267 грн. («Фраполлі» 4\*) до 1960 грн. («Лондон» 4\*). У номерах – дорогі меблі і устаткування, в готелі – просторе фойє і ресторан. Зазвичай в таких готелях зупиняються бізнесмени, учасники конгресів або індивідуальні туристи.

На нашу думку, найкращім рішенням для таких готелів є відкриття своїх філій. Ідеальним варіантом для зменшення строків окупності інвестицій та підвищення рівня багатьох експертів визначають проект по будівництву мережі

малих готелів. Тільки так можна істотно скоротити собівартість квадратного метра загального номерного фонду, що досягається за рахунок закупівлі великої кількості будівельних і обробних матеріалів, а також за рахунок скорочення штату співробітників. В середньому, безвідносно зоряності, мережа з 5 малих готелів дозволяє скоротити собівартість квадратного метра на 10-15% (в порівнянні з одиничним об'єктом); мережа, що складається з 10 і більше малих готелів, відповідно, знизить собівартість на 20%. Усе це є логічним підґрунтям для зменшення терміну окупності малих готелів, що входять у мережу. Виходячи з оптимістичних підрахунків скорочення собівартості квадратного метра малого готелю, що ввійшов до мережі, термін окупності складатиме від 3 до 5 років [6].

Таблиця 5

Малі готелі середнього класу м. Одеси

Назва готелю		Категорія	Географічне розташування	Кількість номерів	Середня ціна проживання у номерах готелю, грн.
1 - 3	Лермонтовський	3	Район центральних пляжів	33	626
	Чорне море(філія)	3		32	730
	Промінада	3	Великий Фонтан	30	1080
4	Одеський дворик	-	Історичний центр міста	43	855
5 - 12	Автотурист, Вілла Панама, Палладіум, Особняк, Немо, Океаніс, Принцес, Айвазовський	-	Аркадія, історичний центр міста, Великий Фонтан, Район центральних пляжів	20 - 30	540 - 1060
13 - 21	Корона, Ялинця-Палинця, Уліс, Уютний, Катерина, Олімп Клуб, Золоте Руно, Золотий шар, Наутілус	-	Аркадія, Великий Фонтан, Совіньон, Таїрова	10 - 19	600 - 1090
22 - 33	Бригантіна, Колумбус, Валенсія, Вікторія, Катеринінські апартаменти, Клумба, Ореанда, Анабель, Катран, Гостьовий двір, Одисей, Шаланда	-	Історичний центр міста, Великий Фонтан, Район центральних пляжів	6 - 9	500 - 970
34 - 42	Mini-hotel, Комфортготель, Опера, 5 Start, Версаль, Река, Гетьман, Загублений світ, Фієста	-	Історичний центр міста, Таїрова	3 - 5	510 - 1170

Готелі «середнього» класу розташовуються зазвичай у межах міста і припускають типовий набір послуг (див. таблицю 5). У м. Одеса географічне



розташування малих готелів «середнього» класу (42 підприємства) розподілилось наступним чином: 18 готелів розташовані в історичному центрі міста (42,9%); 8 – на Великому Фонтані (19%); 6 – у жил масиві «Таїрова» (14,3%); 5 – у районі центральних пляжів (12%); 3 – в Аркадії (7%); 2 – у Совіньоні (4,8%).

Тарифи у даному сегменті ринку малих готелів знаходяться на рівні середніх цін регіону або трохи вище їх; середня ціна проживання у номері варіюється від 500 грн. («Шаланда», «Вікторія») до 1170 грн. («Опера»). Кадровий склад менеджерів підготовлений досить професійно.

Саме для цього класу є сенс запропонувати створення асоціації малих готелів м. Одеси. Подібне об'єднання дасть змогу запровадити організацію оптових закупівель за прийнятними цінами, проводити спільні рекламні кампанії, маркетингові дослідження і використовувати інші шляхи щодо витратної частини бюджету.

Готелі «економічного» класу розташовані поблизу міської смуги, уздовж транспортних магістралей міста, по яких легко доїхати до центру (див. таблицю 6). У м. Одеса географічне розташування малих готелів «економічного» класу (34 підприємства) розподілилось таким чином: 9 готелів розташовані у межах пляжу Лузанівка (26,5%); 9 – в історичному центрі міста (26,5%); 7 – на Великому Фонтані (20,6%); 4 – у районі центральних пляжів (11,8%); 2 – в Аркадії (5,9%); 2 – у Совіньоні (5,9%); 1 – на Молдованці (2,8%).

Як бачимо, у спектрі готельного районування м. Одеси з'являється нове розташування – це район пляжу «Лузанівка».

Середня ціна проживання у номері в таких готелях зазвичай на 30-50% нижче середньої по регіону, коливається від 100 грн. («Сан Марін») до 470 грн. («Марріон» 3\*, «Санрайз», «Ерідан», «Малібу»). Ці готелі розраховані на бізнесменів і туристів, що не потребують повного пансіону і прагнуть отримати звичайний сучасно обладнаний стандартний номер.

## Малі готелі економ-класу м. Одеси

Назва готелю		Географічне розташування	Кількість номерів	Середня ціна номеру підприємства, грн.
1-3	Кооператор, Сан Марін, Прибій	Великий Фонтан, Лузанівка	40 - 50	100 - 430
4-6	Марріон (3*), Астро, Тукан		30 - 35	330 - 470
7-8	Лузанівка, Закарпатська колиба		25 - 29	120 - 450
9-12	Альянс, Барселона, Де Ришельє, Малібу	Лузанівка, Совіньон, історичний центр міста	15 - 19	340 - 470
13 - 16	Дерибас, Пальма, Приморський, Кришталевий дім	Історичний центр міста, район центральних пляжів, Великий Фонтан	10 - 14	400 - 460
17 - 23	Чкаловський, Креветка, Міраж, Морехідний, Галіан, Ердан, Санрайз	Район центральних пляжів, Аркадія, історичний центр міста, Молдованка	6 - 9	240 - 470
24 - 34	Атріум, Білий Кролик, Єнтонис Хоум, Золотий берег, Клеопатра, Сфера, BlackSea Backpackers' Int., Ковбой, Оазис, Львівський, The Babushka Grand	Історичний центр міста, Великий Фонтан, Совіньон, Лузанівка	2 - 5	110 - 400

Більшість малих готелів «економічного» класу прагнуть отримати допомогу щодо організації консультацій з юридичних та фінансово-економічних питань, тренінгів та навчання персоналу, підвищення збуту. Тому зацікавленість готелів цього сегменту полягає у об'єднанні, сконцентрованому на наданні консультативних послуг та необхідності презентувати себе на ринку. Протягом дослідження було виявлено 20 малих готелів, що не мають своєї власної електронної сторінки в мережі Інтернет, 12 з яких відносяться до «економічних». Тому доцільно запропонувати об'єднання зусиль у просуванні їх послуг на ринку через створення інформаційного порталу малих готелів м. Одеси, що позитивно вплине на коефіцієнт завантаження готелів. Крім того, не витрачання коштів на самостійне інформування клієнтів про умови обслуговування дасть можливість підвищити ефективність діяльності малих готелів економ-класу.

Об'єднання малих готелів у єдину партнерську мережу при збереженні їх господарської незалежності може дати змогу успішно вирішити значну частину

гострих господарських питань, таких як, економія на закупівлі малоцінних предметів і швидкозношуваних матеріалів, пошук і набір персоналу, аутсорсинг непрофільних послуг тощо. У той же час, не всі малі готелі зацікавлені вступати у будь-які об'єднання для отримання сторонньої допомоги при провадженні діяльності, що пояснюється їх бажанням самостійно позиціонувати унікальність власного готельного продукту на ринку. Нами було запропоновано проведення сегментації готелів малої місткості за цінами, розташуванням та рівнем підготовки персоналу задля визначення окремих рекомендацій для управління розвитком підприємств, що відносяться до цих сегментів.

### **Література:**

1. Мусакин А.А. Малый отель: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / А.А. Мусакин. – СПб.: Питер, 2007. – 320 с.
2. Гостиничный бизнес. Как правильно назвать: МИНИ-отель или МАЛЫЙ отель? [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.prohotel.ru/articles-3869/0/>.
3. Готелі та інші місця для короткотермінового проживання Одеської області (статистичний збірник) . – Одеса: Головне управління статистики в Одес. обл., 2010. – 75 с.
4. Розподіл готелів Одеської області залежно від категорії. – Одеса: Головне управління статистики в Одес. обл., 2010. – 4 с.
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку та підготовки готельної інфраструктури до проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу - №2468-VI від 08.07.2010: [Закон України] / [Електронний ресурс] // – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Мини отели в России [Електронний ресурс] // – Режим доступу : <http://www.spb-inn.ru/article2.phpb>