



УКРАИНСКИЙ ГОСТИНИЧНЫЙ РЫНОК — ПОСЛЕДНИЙ «ДИКИЙ ЗАПАД»

Елена Потиха

КАКОВА СИТУАЦИЯ НА ГОСТИНИЧНОМ РЫНКЕ УКРАИНЫ, КАК РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ СТАРОГО НОМЕРНОГО ФОНДА, ГДЕ ИСКАТЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ ДЛЯ ОТЕЛЕЙ И ЧТО НЕОБХОДИМО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ИМЕТЬ В СВОЕМ ПОРТФЕЛЕ ГОСТИНИЦУ ПОД БРЕНДОМ BEST WESTERN, — РАССКАЗЫВАЕТ В ЭКСКЛЮЗИВНОМ ИНТЕРВЬЮ ВВ ДАРОН РОУЗ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ARTBUILD HOTEL GROUP.

– В каком состоянии на сегодняшний день находится номерной фонд Киева?

– Профессиональный гостиничный рынок в Киеве развивается чуть более 10 лет. За этот период появилось не так много новых качественных гостиниц, чтобы можно было говорить о глобальных изменениях. Сегодня налицо существенный дисбаланс между старым, построенным еще в советские времена, и новым номерным фондом. По статистике нашей компании, это соотношение в конце 2011 года составляло 72/28%. К сожалению, существующая официальная статистика, охватывающая весь номерной фонд столицы, не дает представления о реальном положении дел. Так, если исходить из формальных данных, в номерном фонде столицы представлено более 55% гостиниц категории есопому (2–3*) и только 12% luxury (5*). На самом же деле, если брать во внимание только качественный номерной фонд, построенный после 2000 года или прошедший полноценную реновацию, то картина будет совершенно другая: 21% категории есопому и 37% luxury. Такой «перекосяк» между номинальной и реальной ситуацией происходит потому, что сегодня в столице до сих пор существует большое количество гостиниц, построенных до 1990 года и по своему оснащению и уровню сервиса продолжающих пребывать в «советской» эпохе. Но в условиях практического отсутствия конкуренции и при существующей возможности ставить низкие цены на размещение они пользуются спросом. И это одна из насущных проблем современного гостиничного рынка столицы.

– Какое решение данной проблемы Вы можете предложить?

– Я считаю, что большинство советских гостиниц могли бы довольно успешно пройти реконструкцию. При условии эффективной реновации, обновлении номерного фонда, привлечения международных гостиничных брендов и управляющих компаний качество предоставляемого в них сервиса улучшится в разы. Безусловно, реконструкция – это очень сложный и затратный процесс, но при профессиональном подходе можно полноценно реновировать эти гостиницы и вдохнуть в них новую жизнь. Тем более что почти все они (например, «Славутич», «Турист», «Экспресс», «Санкт-Петербург», «Казацкий» и др.) имеют очень важное стартовое преимущество – прекрасное месторасположение. Поэтому оставлять их в существующем состоянии – это непозволительная роскошь.

– Возможно ли привлечь инвесторов к реконструкции отелей? Это доходный бизнес?

– Да, доходный. Мы имеем наглядный пример – «Президент Отель». Если бы новые собственники не провели масштабную реконструкцию, а оставили объект в первичном состоянии, то гостиница бы не работала так успешно, как сейчас. Но проблемы с привлечением инвесторов к реконструкции старых гостиниц существуют. В первую оче-

ARTBUILD HOTEL GROUP специализируется на гостиничном девелопменте и консалтинге. С 2011 года АВНГ – официальный представитель в Украине одной из крупнейших мировых гостиничных сетей – Best Western International.

АВНГ также выступает соучредителем Совета по зеленому строительству в Украине (Ukrainian Green Building Council).

Год основания: 2006

Количество сотрудников: 20

Текущие проекты: две 3-звездочные гостиницы в Голосеевском и Шевченковском районах Киева (услуги по консалтингу и fee-девелопменту)

редь, они заключаются в том, что большинство этих гостиниц находится в государственной или коммунальной собственности. Зная, как у нас на деле сложно выстроить эффективную работу с государством, невозможно представить себе иностранного инвестора, который бы добровольно втянулся в этот процесс «с нуля». Государство должно в этом плане проявить инициативу – провести программу привлечения инвесторов для обновления номерного фонда не только Киева, но и других городов Украины. Также при реконструкции отеля необходимо обладать профессиональной гибкостью, поскольку в этом процессе придется совмещать существующие исходные данные объекта, украинские и западные стандарты. Здесь без сильной команды специалистов не обойтись. В украинской практике существуют примеры, когда здание реконструировалось неправильно, и после запуска проект не окупался. Как следствие, складывалось мнение, что советские здания лучше не трогать: попробовали – не получилось. Необходимо научиться работать в украинской среде, узнать рынок изнутри, использовать существующий мировой опыт, и выход всегда найдется.

– Сейчас ArtBuild Hotel Group – представитель гостиничной сети Best Western International в Украине. Как, по-Вашему, этот бренд будет себя «чувствовать» в нашей стране?

– Мы уверены, что у Best Western в Украине прекрасные перспективы и возможности, особенно в свете той задачи, о которой мы говорили выше, – вывести на новый качественный уровень старый номерной фонд по всей стране. Best Western International – одна из крупнейших мировых гостиничных сетей, объединяющая три бренда – Best Western (3*), Best Western Plus (4*) и Best Western Premier (4+/5*), которая позволяет присоединиться к сети любому отелю, соответствующему определенному стандарту качества. Например, гостиница под брендом Best Western может появиться не только в крупнейших городах Украины, но и в Броварах, Луганске или Херсоне; она может открыться в любом туристическом направлении как resort или придорожный отель. В связи с тем, что у бренда Best Western (3*) нет жестких детализированных требований к размеру номеров, соотношению номерного фонда и площадей

общего пользования и др., у многих «советских» гостиниц, прошедших качественную реновацию, есть исключительная возможность присоединиться к этому бренду. И еще один немаловажный факт – BWI не вмешивается в процесс управления отелем. Девиз сети: «Independently owned and operated». Собственник каждой гостиницы, входящей в сеть, сам принимает решение, как ему управлять своим бизнесом: либо создать свою команду, либо передать отель профессиональной управляющей компании. В любом случае, в украинских реалиях, когда собственники не хотят выпускать бизнес из своих рук, работа с BWI – оптимальный вариант. На сегодняшний день в Украине уже работает, и очень успешно, одна гостиница Best Western – в Севастополе. Мы уверены, что в ближайшем будущем к этой сети присоединится еще не один украинский отель.

– Расскажите, пожалуйста, подробнее о схеме работы с Best Western.

– Вся работа с потенциальными членами сети Best Western в Украине строится через нашу компанию. АВНГ уполномочена, по согласованию с европейским офисом, решать на месте все возникающие вопросы. В свою очередь, мы работаем в рамках тех условий, которые BWI определила для развития сети на территории Украины. Как правило, заказчик/девелопер или собственник уже существующей гостиницы обращается к нам с запросом о возможности получения бренда Best Western, Best Western Plus или Best

Western Premier (в зависимости от класса проекта). Наша компания делает первичный аудит: мы выезжаем на объект или знакомимся с проектной документацией и оцениваем возможности проекта. Если объект/проект выполнен качественно и имеет хорошие шансы войти в сеть, мы информируем европейский офис BWI, передаем на рассмотрение всю необходимую информацию, и в случае положительного решения сеть подписывает с объектом LOI. Если же проект или объект не дотягивает по качеству к требованиям сети, но при условии определенных доработок имеет шансы значительно улучшить ситуацию, мы готовы предоставить собственнику наши рекомендации и совместными усилиями «подтянуть» проект. Когда объект выполнил все требования и готов к включению в сеть, в Украину прибывает представитель BWI, который на месте осуществляет аудит гостиницы. В случае успешного прохождения аудита гостиница официально получает право использовать бренд и включается в состав сети. При выявлении несоответствий требованиям BWI предоставляет 3-месячный срок на устранение недостатков. Если и после этого периода требования не выполнены на 100%, гостиница теряет возможность войти в состав сети.

– На сегодняшний день ваша компания осуществляет девелопмент гостиничных проектов, консалтинг и управление. Последнюю функцию вы включили только летом 2011 года. Чем



BEST WESTERN INTERNATIONAL

BEST WESTERN PLUS (4*) – ОДИН ИЗ БРЕНДОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТИ BEST WESTERN INTERNATIONAL

ДАРОН РОУЗ – управляющий партнер ArtBuild Hotel Group

Образование:

2004 г. – окончил университет SJU (США), бакалавр экономики и международных отношений

Карьера:

2004–2006 гг. – работал в Украине как частный инвестиционный консультант, был партнером и руководителем компании DSR Imports

с 2006 г. – управляющий партнер ArtBuild Hotel Group

Награды: обладатель Кубка Принстонского университета (победитель ежегодных публичных дебатов)

была вызвана потребность создать подразделение по управлению отелями классов 2–4*? Это было требование Best Western при заключении партнерства?

– К функции управления наша компания шла постепенно. Более года мы прорабатывали этот вопрос, но окончательное решение о создании отдельной управляющей компании – ArtBuild Hotel Management – действительно приняли после того, как стали представителем BWI в Украине.

Это не было требованием Best Western, а логичным решением, вытекающим из специфики работы этой сети. Напомню, что BWI не управляет отелями, входящими в сеть. И перед собственниками гостиниц, желающими встать под флаг Best Western в Украине, неминуемо возникнет вопрос: «Как управлять этим бизнесом?». Специалистов по гостиничному управлению в нашей стране катастрофически не хватает. Если посмотреть на большинство новых гостиниц в Украине, особенно под международным брендом, то в каждой из них генеральный менеджер – иностранец. Компания АВНМ, зарегистрированная в штате Делавер (США), также будет по-максимуму привлекать западный опыт и выстраивать схему управления отелями в соответствии с мировыми стандартами. При этом мы будем работать не только с гостиницами под брендом Best Western, но и с любыми другими отелями категорий 2, 3, 4*, нуждающимися в эффективном профессиональном управлении. Это нормальная мировая практика – сегодня во многих развитых странах успешно работают крупные управляющие компании, которые оперируют совершенно разными, как брендовыми (сетевыми), так и «безымянными», отелями.

– Какие недостатки в управлении гостиницами в нашей стране вы видите?

– Главный недостаток – это массовое незнание профессиональных стандартов работы гостиницы и механизмов ее управления. Повторю, что в стране практически отсутствуют специалисты по управлению, а в Киеве сегодня можно пересчитать на пальцах одной руки те гостиницы, в которых собственники изначально грамотно подошли к этому вопросу. В подавляющем большинстве случаев в отелях раздут штат сотрудников. Директор отеля набирает лишних 20–30 человек и платит им ставки, несоответствующие рынку (по принципу «кум-брат-сват»). А ведь каждый человек – это большие деньги (зарплатный фонд является основной затратной частью бюджета отеля). Отсутствие опыта и профессиона-



НА ДАННЫЙ МОМЕНТ ARTBUILD HOTEL GROUP ВЫСТУПАЕТ КОНСУЛЬТАНТОМ ПРОЕКТА 3-ЗВЕЗДОЧНОЙ ГОСТИНИЦЫ В ГОЛОСЕЕВСКОМ РАЙОНЕ

лизма в работе характерно не только для высших управленцев, но и для базового состава персонала – администраторов, горничных и др. В Украине еще не сформировалось понимание того, что каждый сотрудник в гостинице должен пройти профессиональное обучение. Вместе с тем, в нашей стране уже работают компании, оказывающие услуги по подготовке персонала. Например, партнером АВНГ в этом направлении выступает компания Door Ukraine.

– Сколько отелей под брендом Best Western может быть открыто в Киеве?

– О точных цифрах говорить пока рано. Все зависит от того, какое количество собственников захочет работать под брендом Best Western. Однако в Киеве легко разместится около 15 отелей Best Western, Best Western Plus и Best Western Premier. Что интересно, мешать друг другу они не будут. Эти отели могут даже находиться друг напротив друга (например, 3* и 5*) и прекрасно работать по принципу синергии. На Западе, чем больше отелей в одном месте, тем лучше они все работают, поскольку внимание клиента, как правило, привлекает не гостиница «на отшибе», а развитый цивилизованный кластер, в котором расположены различные гостиницы и другие объекты инфраструктуры.

– А как быть с заполняемостью гостиниц, расположенных рядом?

– С этим в столице проблем не будет, да и в Украине в целом. Причина – серьезный дефицит качественного номерного фонда. В Париже или Праге могли бы возникнуть нюансы, однако в Киеве на сегодняшний день – нет.

– Какой будет средняя цена номера в гостиницах Best Western в Украине?

– Вопрос о стоимости решается в процессе строительства: он зависит от желания собственника, от расположения и класса отеля. В тех трехзвездочных гостиницах,



ГОСТИНИЧНЫМ ДЕВЕЛОПЕРАМ УКРАИНЫ СЛЕДУЕТ СКОНЦЕНТРИРОВАТЬ СВОЕ ВНИМАНИЕ НА ПЕРСПЕКТИВНЫХ ОТЕЛЬНЫХ НИШАХ – 2, 3, 4*

которые мы на сегодняшний день готовим к включению в сеть, средняя цена номера на момент открытия будет составлять около \$130 с НДС.

– Сотрудничает ли ваша компания с банками? Какие варианты финансирования гостиничных проектов вы рассматриваете?

– На сегодняшний день мы ни у кого не берем кредиты. Что касается частного инвестирования, сейчас очень трудно найти деньги на Западе, а если мы их и находим, то не в том объеме, который нам нужен. Рынки сейчас выжаты, люди не хотят расставаться с деньгами. Местные банки – тоже ненадежный вариант. Они могут сказать, будут ли финансировать проект, только после долгих месяцев переговоров. Заемщику нужно пройти весь процесс получения разрешительной документации, взять на себя огромное количество обязательств, но в итоге велика вероятность того, что он так и не получит кредит. Кроме того, украинские банки работают по очень высокой процентной ставке, а в случае выделения кредита, во избежание рисков, заемщику приходится забирать сразу все деньги, что удорожает их стоимость. Поэтому мы в основном ищем не долговое, а equity-финансирование – инвесторов, готовых входить в проект на долевых условиях.

– Куда, по Вашему мнению, стоит развиваться гостиничному рынку Украины?

– Сегодня следует сконцентрировать внимание на отелях 2, 3, 4*. Ниша 5*, как известно, в Киеве в ближайшие годы уже будет практически заполнена. Что интересно, сегмент 3* чувствует себя лучше, когда экономические показате-

ли страны находятся на невысоком уровне. Он требует гораздо меньше затрат и востребован со стороны туристов. Во всем мире именно сегмент 3* опережает остальные по количеству номеров и гостиниц. В Украине его потенциал недооценен. Мы просто удивляемся наличию возможностей и существующей пассивности на рынке. Риски, разумеется, большие. Но Украина – это последний «дикий запад», здесь очень перспективно развивать проекты, потому что в них есть потребность. Даже сейчас, если построить гостиницу и не предусмотреть в ней должный сервис и многие другие моменты, она будет работать эффективно ввиду отсутствия конкуренции.

– Вы принимаете участие в подготовке к Евро-2012?

– Нет, наша компания не участвует в подготовке к Евро. Мы понимаем, что Чемпионат будет длиться только месяц. Да, это большой бонус, который позволяет освободиться от налогов, но это не главная причина для возведения отеля. Многие собственники, девелоперы стараются подтянуть свои проекты (которые по времени успевают построить) к Евро, но возводить гостиницы они намеревались заранее.

– На каких направлениях ваша компания будет сосредоточена в ближайшие годы?

– Это fee-девелопмент, работа с брендом Best Western, развитие направления по гостиничному управлению и строительство собственной гостиничной сети. Мы пока находимся на подготовительной стадии, но надеемся в скором будущем начать строительство своих проектов. ■