

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ГОТЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Монографія

Електронне видання комбінованого
використовування на DVD-ROM

Запоріжжя
2018

УДК 338.488.2:640.4(477)

С 83

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Запорізького національного технічного університету
(протокол № 9 від 26 квітня 2018 р.)*

Рецензенти:

Н. В. Маковецька, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри туризму Запорізького національного університету;

С. Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Класичного приватного університету

С 83 **Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації** : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

ISBN 978-617-529-188-7

У монографії розглянуто сучасний стан розвитку готельної індустрії, проаналізовано питання стратегічного управління підприємствами готельного господарства з урахуванням специфіки їх діяльності, впливу глобалізаційних чинників та формування інтеграційних об'єднань готельних підприємств і, охарактеризовано деякі аспекти процесів об'єднання та інтеграції готельних підприємств, формування нових форматів та структур управління.

Призначено для фахівців та готельного, ресторанного та туристичного бізнесу, викладачів, студентів, аспірантів і докторантів

УДК338.488.2:640.4(477)

ISBN 978-617-529-188-7

© Колектив авторів, 2018

© Запорізький національний
технічний університет (ЗНТУ), 2018

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	6
1.1 Сутність готельних послуг та особливості управління підприємствами готельного господарства.....	6
1.2 Стратегії діяльності підприємств готельного господарства в умовах глобалізації економіки.....	22
1.3 Інтеграція готелів як глобальна стратегія управління розвитком підприємств готельного господарства.....	35
РОЗДІЛ 2 РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	42
2.1 Тенденції розвитку та стратегічного управління підприємствами готельного господарства в умовах глобалізації.....	42
2.2 Організаційно-економічні чинники управління підприємствами готельного господарства на сучасному етапі.....	48
2.3 Стан стратегічного управління діяльністю підприємств готельного господарства.....	58
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ І МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	73
3.1 Засади формування кластерів підприємств готельного господарства.....	73
3.2 Концепція стратегічного управління підприємствами готельного кластеру на основі інтеграційного підходу.....	84
3.3 Формування організаційно-економічних моделей стратегічного управління кластером підприємств готельного господарства.....	92
ВИСНОВКИ.....	102
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	105

ВСТУП

Сучасний стан туризму у світі зумовлює необхідність розвитку готельної справи. Готельна індустрія в багатьох країнах є важливою складовою національного прибутку. Вона виконує функцію створення робочих місць, є джерелом соціально-побутового обслуговування мешканців.

В сучасних умовах глобалізації економіки готельний бізнес перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, які змушують підприємства готельного господарства шукати нові стратегії, інструменти і методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Для розвитку готельного господарства України актуальними стають процеси об'єднання та інтеграції готельних підприємств, формування нових форматів та структур управління.

Функціонування ринку готельних послуг в Україні виявило цілий комплекс проблем, пов'язаних з труднощами переходу готельних підприємств до європейських стандартів обслуговування, проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, підвищення ефективності управління і прибутковості готельного бізнесу.

У розробку питань методології та удосконалення управління підприємствами готельного господарства вагомий внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: М. І. Кабушкін, Ф. Котлер, Г. Б. Мунін, В. К. Федорченко, Дж. Уокер. Питанням з організації діяльності готельних підприємств присвячені праці: І. М. Ляпіної, Л. І. Нечаюка, Н. О. Пятницької, Х. Й. Роглева.

Основну увагу Л. Г. Агафонова, М. Г. Бойко, Л. А. Бовш, Т. А. Дорошенко, приділяли формуванню організаційно-економічним засадам функціонування готельного господарства як важливого сектору економіки, який здатний чинити активний вплив на економіку, господарську, соціальну і гуманітарну основи країни.

Окрім теоретичні і прикладні аспекти функціонування готельного бізнесу досліджені в працях Л. Г. Лук'янової, О. П. Мельника, І. М. Мініч, С. С. Скобкіна, Л. П. Шматько та інших.

Разом з тим, проблеми стратегічного управління підприємствами готельного господарства з урахуванням специфіки їх діяльності, впливу глобалізаційних чинників та формування інтеграційних об'єднань підприємств досліджувались недостатньо. Наявність невирішених проблем та суперечливість окремих питань, теоретична та практична значимість дослідження процесів стратегічного управління підприємствами готельного господарства обумовили вибір теми колективної монографії.

Тему дослідження обрано з урахуванням значущості для розвитку готельного господарства України процесів об'єднання та інтеграції готельних підприємств, формування нових форматів та структур управління відповідно до об'єктивних вимог світових стандартів гостинності.

Автори пропонують монографію, яка є підсумком пошуків і певних здобутків щодо результатів науково-дослідної роботи кафедри міжнародного туризму Запорізького національного технічного університету за темою «Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації» (керівник – канд. пед. наук, проф. Зайцева Валентина Миколаївна).

Відгуки, зауваження та побажання відносно книги просимо надсилати за адресою: 69002, Україна, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, Запорізький національний технічний університет, Інститут управління та права, кафедра міжнародного туризму. Усі думки шановних читачів будуть враховані в науково-практичній діяльності кафедри міжнародного туризму.

РОЗДІЛ 1

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність готельних послуг та особливості управління підприємствами готельного господарства

Готельна індустрія відкрита для суспільства як специфічна світова система, тому інтерес до неї теорії та практики за нових умов в Україні з її нереалізованими ресурсами туристського потенціалу, потребує розроблення нових підходів до управління підприємствами готельного господарства з багатьох причин. По-перше, стрімко активізуються і видозмінюються внутрішні механізми ділової й оздоровчої активності населення, стиль та умови життя, суттєво зростає мобільність та міграція населення. По-друге, розвиток туризму та сфери гостинності відкриває шлях для розширення міжнародних відносин в глобальних масштабах. По-третє, сфера готельної діяльності розташована у верхній частині рейтингу ефективності інвестицій: віддача від них отримується в короткі терміни і з високим прибутком.

В умовах глобалізації світогосподарських відносин туризм, як передумова розвитку готельного господарства, стає важливим джерелом валютних надходжень не тільки для промислово розвинених країн, але і для країн, що розвиваються. Частка прибутків від іноземного туризму в загальній сумі надходжень від експорту товарів і послуг в Іспанії складає 60%, в Австрії – 40%, в Греції – 36%, в Швейцарії – 12%, в Італії – 11%, в Португалії – 21%, на Кіпрі – 52%. В країнах, що розвиваються, на частку іноземного туризму припадає 10–15% прибутків від експорту товарів і послуг (Індія, Єгипет, Парагвай). У деяких країнах цей показник є значно вищим: Колумбія – 20%, Ямайка – 30%, Панама – 55%, Гаїті – 73% [1].

Сьогодні вітчизняна індустрія гостинності також розвивається швидкими темпами, особливо у великих промислових і фінансових центрах країни. Але значущість цього сегмента для вітчизняної економіки значно нижча, ніж у розвинених

країнах. Щорічно туристи вивозять із України за кордон понад 1 млн. дол., тоді як на в'їзному туризмі країна заробляє трохи більше 100 тис. дол. на рік. В 1990-х роках це співвідношення було 4 : 1 на користь туристів із-за кордону. Вітчизняна туриндустрія формує лише 1,6% ВВП [2]. Однією з основних причин стримування в'їзного туризму є відсутність достатньої готельної бази, що може забезпечувати прийом іноземних туристів на світовому рівні, оскільки готельний бізнес і туризм тісно пов'язані і економічно взаємозалежні.

На сьогодні Україна посідає одне з останніх місць серед Європейських країн за кількістю готелів: на 1 готель припадає 27 тис. жителів, тоді як у Чехії – 2,3 тис., Естонії – 3,4 тис., Болгарії – 3,9 тис. [3]. Інвестиції в основний капітал підприємств готельного господарства України недостатні, але залишаються значними 1,5 млрд. у 2009 р., 1,42 млрд. у 2013 р. [2].

У 2013 р. загальний обсяг наданих готелями України послуг становив 1800 млн. грн., з яких доходи від експлуатації готелів склали 1213,6 млн. грн., а від надання додаткових послуг 313,4 млн. грн., інші послуги – 276 млн. грн. [4]. Готельні послуги в Україні витримують високий рівень ставки ПДВ (20%), тоді як в Болгарії і Польщі – 7%, Естонії, Чехії – 9%, Латвії – 10% [3]. У великих містах України сьогодні будуються чотири- і п'ятизіркові готелі, що відповідають світовим стандартам, але в цілому по країні стан готельного господарства знаходиться на невисокому рівні, що потребує теоретичних досліджень і вдосконалення практики управління.

Світова та вітчизняна наукова думка у вирішенні проблем готельного господарства має значні напрацювання. Такі відомі вчені як Дж. Шоул і Дж. Р. Уокер, представили систематизовану структуру знань із забезпечення успіху в сфері готельних і туристських послуг. Дж. Р. Уокер висвітлює основи менеджменту в галузі гостинності, підкреслюючи високу ефективність професійних знань фахівців готельного профілю [5].

Дж. Шоул, як спеціаліст із обслуговування, стверджує, що успіх складається з трьох частин: якість продукту чи послуги, надійність та швидкість обслуговування, ставлення до клієнта і стверджує, що: «Сервіс, а точніше його рівень якості, – це

стратегія, і стратегія настільки ж потужна, як маркетинг, і настільки ж ефективна, як високоякісний продукт» [6].

Питання формування ефективної структури готельних підприємств та угруповань і визначення функцій у готельній діяльності розроблені у працях С. Медлік і Х. Інграм, які орієнтують фахівців також на важливість сервісної складової гостинності та необхідність використання інновацій [7].

А. Пфлегер у роботі [8] наводить базові стійкі правила організації менеджменту, розглядає принципи роботи з персоналом готелів. Характеристики готельних послуг з погляду ринкової моделі бізнесу (якість, реклама, ціни) досліджував М. Турковський, який стверджує що ринковий механізм в готельному бізнесі працює недосконало, але до справді конкурентних умов готуватися необхідно вже зараз [9].

Значний внесок у розвиток готельної справи зробили О. О. Любіцева, Т. В. Черевичко, С. І. Байлік, які зосередилися на питаннях регіональної проблематики туризму й гостинності, культури обслуговування, ринкових механізмів [11].

Економічні дослідження управління підприємствами готельного господарства ускладнюються низкою проблем, у т.ч. термінологічного характеру. У нормативних документах та науковій літературі немає однозначного поняття «готель», «готельне господарство», «готельна послуга». Закон «Про туризм» відносить готельне господарство до індустрії туризму [39]. Багато дослідників відводять йому місце в системі індустрії гостинності. Невизначеність термінології гальмує вирішення як теоретичних, так і практичних завдань з управління підприємствами готельного господарства і підвищення їх ефективності у структурі економіки. Наявність розбіжностей дефініціювання основних понять спричиняє недосконалість і відмінності статистики та підприємницької діяльності, різних країн, через що виявляється нечіткість формулювання завдань стратегічного розвитку, знижується якість оцінок і прогнозів стану готельного господарства.

Поняття «готель» багато авторів розглядають як похідне від латинського «*hospitalis*», що означає «гостинний» [11].

І. В. Зорін та В. О. Квартальнов у своїй «Енциклопедії туризму» визначають готель як «основне підприємство індустрії гостинності, що здійснює прийом і обслуговування відвідувачів» [12].

Готель є головним і класичним типом підприємств розміщення туристів, який уявляє у широкому розумінні будинок з мебльованими кімнатами для короточасного проживання. Це визначення задеклароване у державних стандартах України, Росії, Білорусії. Згідно з Правилами користування готелями та надання готельних послуг в Україні, готель призначений для тимчасового проживання громадян терміном до 45 діб, незалежно від місця постійного проживання і прописки [13].

Готелі – це об'єкти, що складаються з номерів, число яких перевищує деякий мінімум (7–10), згруповані в класи і категорії відповідно до послуг і стандартів країни, які мають єдине керівництво і надають різноманітні готельні послуги. Як підприємство, готель надає людям, що знаходяться поза домом, комплекс послуг, найважливішими серед яких (системоутворючими) в рівній мірі є послуги розміщення і харчування [14].

За визначенням Всесвітньої туристської організації, готелі – це колективні засоби розміщення, які складаються з певної кількості номерів, мають єдине керівництво, надають певні послуги (заправлення постелі, прибирання номера й санвузла), згруповані у класи й категорії відповідно до надаваних послуг і наявного устаткування [15].

«Класифікація видів економічної діяльності» визначає готелі як установи для тимчасового проживання громадян. У «Правилах користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» термін «готель» трактується як «підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, складається з номерів, надає готельні послуги, які не обмежуються щоденним заправленням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів» [16]. Готелі в більш широкому значенні відносяться до категорії «засобів розміщення», спеціальних, приватних та інших. Різниця між готелями та аналогічними засобами проживання полягає в обсязі надаваних послуг: готелі надають більш широкий (повний) спектр послуг. Отже, «готель – це комерційне підприємство, яке спеціалізується на наданні ком-

плексу послуг із розміщення, харчування, а також інших додаткових послуг, що забезпечують безпечну й комфортну життєдіяльність людині, яка тимчасово перебуває поза місцем постійного проживання» [17].

У роботі [18], присвяченій аналізу смності готельної бази в Україні, виділено 30 форм колективних засобів розміщення і 12 форм індивідуальних (дача, котедж, гостьова квартира та інше).

Частково погоджуючись із наведеними визначеннями, на думку автора, поняття «готель» необхідно доповнити як за змістом, так і додатковими терміноелементами, адже окрім послуг розміщення і харчування, готель повинен гарантувати безпеку клієнта, кваліфіковане і ввічливе обслуговування, чистоту приміщень та інші послуги, які стають обов'язковими (конференц-зали, перукарні, автостоянки, медичні, торговельні, фінансові послуги, тощо).

Зміст послуги розміщення (готельної послуги) полягає в тому, що, по-перше, в користування надаються спеціальні приміщення (готельні номери), по-друге, надаються послуги, що виконуються безпосередньо персоналом готелю: портъє з прийому і оформлення гостей, покоївками з прибирання готельних номерів, офіціантами з ресторанного обслуговування, тощо.

Тобто, готелі та аналогічні засоби розміщування – колективні засоби розміщення, що складаються більше ніж з 7 номерів; мають єдине керівництво; надають готельні послуги, які включають обслуговування в номерах, щоденне прибирання; харчування, згруповані в класи і категорії відповідно до переліку надаваних послуг та наявного обладнання.

Класифікацію та трактування поняття «готелю», що має рекомендаційний характер, пропонує і Всесвітня туристська організація (ЮНВТО). Готель (засіб розміщення) ЮНВТО визначає, передусім, як об'єкт, який регулярно або епізодично надає туристам місця для відпочинку і нічлігу. Готелі при цьому розглядаються як головний, класичний тип підприємств розміщення, що забезпечує харчуванням і має наступні специфічні ознаки: номерний фонд, що перевищує певний мінімум; набір обов'язкових послуг (прибирання номерів); певний асортимент додаткових послуг. Враховуючи міжнародні та

національні підходи до характеристики готельних закладів, на нашу думку, доцільно всі заклади розміщення чітко поділити за формами на заклади готельного та неготельного типу, а за видами – на колективні та індивідуальні заклади розміщення (див. табл. 1.1).

Світова та національна практика класифікації готелів не зовсім чітка за спеціалізацією закладів і має бути більш чітко структурована за типом розміщення, типом наявного закладу харчування, а також доповнюватись третім системоутворюючим терміноелементом, який формує спеціалізацію готелю (конференц-готель, готельно-офісний центр, оздоровчий центр, санаторій, туристичний центр тощо). Тобто в структурі готелю як системи доцільно виділяти основні елементи готельної послуги (розміщення та харчування), складові спеціалізації (конференції, бізнес, оздоровлення, туризм тощо) та додаткові і суміжні послуги (авторемонт, магазини, перукарні тощо).

На думку деяких авторів історичне поняття «готельне господарство» використовувалось не лише для визначення діяльності готелів, а у зв'язку з урізноманітненням типів засобів розміщення стало охоплювати мотелі, кемпінги, туристські бази та інші підприємства призначені більше для оздоровлення та відпочинку. Таким чином, готель трактується як у вузькому, так і широкому розумінні і стає основним типом засобів розміщення, що визначає назву цій сфері діяльності, як і «ресторан» в ресторанному господарстві. Тобто, готельне господарство – це сукупність готельних підприємств різних типів, що здійснюють прийом гостей і надання послуг з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг.

Якщо раніше термін «готельне господарство» співвідносився з господарською діяльністю, що полягала в наданні платних послуг щодо розміщення в готелях, то із зростанням попиту на туристичні послуги й прагненням готельних підприємств до отримання більшого прибутку послуги розміщення стали тісно пов'язуватися з харчуванням та значною кількістю додаткових послуг [19]. Серед останніх можна назвати наступні: обслуговування ділових зустрічей, наукових конференцій і симпозіумів, спортивні, медичні, посередницькі, побутові та інші послуги, причому асортимент додаткових послуг в даній галузі постійно розширюється.

Таблиця 1.1 – Класифікація засобів розміщення

Засоби розміщення за ВТО			Україна, ДСТУ 4527:2006
Форми	Види	Типи	Типи
Готельного типу	Колективні засоби розміщення	Туристичні комплекси Санаторні комплекси Комплекси відпочинку Готельні мережі Мобільні (потяг, тощо)	Готелі Готельні кластери Готельно-офісні центри Мотелі Апартамент-готель Курортний готель Готель-люкс Хостел Обеднання готелів
	Індивідуальні засоби розміщення	Бунгало Намет Автофургон Ротель Караван	Намет Намет-причіп Кемпінг Караван Караван-будиночок Інші місця прожив.
Неготельного типу	Колективні	Гуртожиток Молодіжні будинки	Гуртожиток Студентські табори Молодіжні турбази Клуб з приміщенням для проживання Дитячий табір
	Індивідуальні	Приватний будинок Квартира Кімната Дача Яхта	Котедж Фермерський будинок Сільський будинок Гостьові кімнати
	Приватні	Тайм-шер Готель типу кондомініум	

Якщо раніше в переліку вітчизняних підприємств їх значилося не більше 10-ти, то на сьогодні вже налічується більше 80-ти, що значно урізноманітнює і ускладнює роботу менеджерів даної сфери діяльності, а також сприяє створенню спеціалізованих готельних об'єднань. Тобто, набір послуг готельного підприємства еволюціонує та розширюється від вузького розуміння послуги розміщення, подвійної послуги розміщення і харчування до широкого переліку основних, додаткових та спеціальних (диверсифікованих) послуг, із котрих деякі стають також основними (системоутворюючими) (конференц-готель, санаторій, тур-комплекс, тощо).

При цьому важливо враховувати, що окреме підприємство готельного господарства шляхом кооперації може надавати послуги не тільки власного виробництва, а й інших галузей господарства (видів економічної діяльності).

Організація діяльності підприємств готельного господарства в Україні здійснюється нормативно-законодавчими актами на підставі: Закону України «Про туризм»; ДСТУ 4268-2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги»; ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»; ДСТУ 4527-2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [16], які в умовах глобалізації поступово гармонізуються з міжнародною нормативно-правовою базою.

Зміст понять «готельна справа», «готельний бізнес», «готельна індустрія» пов'язується з економічною діяльністю спеціалізованих підприємств, що пропонують на комерційній основі власні послуги і забезпечують клієнтам, які подорожують, необхідні умови для розміщення та харчування. В умовах конкурентного ринку послуг гостинності, прагнення підприємств до отримання найбільшого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг, спонукає підприємства готельного бізнесу забезпечити не лише проживання та харчування, зумовлює необхідність розширення обсягу додаткових і супутніх послуг, що збагачує зміст поняття «готельний бізнес», розширює сферу діяльності готелів, які надають послуги як власного виробництва, так і суміжних галузей [19].

Тобто діяльність готелів все більше диверсифікується (горизонтально та вертикально) і на думку фахівців, полягає в етично наповненій економічній активності людини з виробництва товарів та надання послуг, які мають корисні для споживача якості. Як відмічає М. Мескон, готельний бізнес визначається як діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення і реалізації готельних послуг [20].

Готельний бізнес відіграє значну роль в системі господарювання та економіці країни надаючи власні послуги розміщення та кооперується і формує обсяги робіт багатьох інших галузей економіки (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Зв'язки готельного бізнесу в системі господарювання

Специфікою готельного бізнесу є те, що сама послуга не може вироблятися окремо від існуючого матеріального продукту (номеру готелю).

Із розвитком туризму масштаби готельного господарства перетворилися на різновид індустріального виробництва, у зв'язку з чим до безлічі готелів та інших засобів розміщення правомірно

застосовувати поняття «підприємства індустрії гостинності». Продуктом останніх став «комплекс фізичних, соціальних і емоційних компонентів» [21].

Саме послуга, за Ф. Котлером, – це будь-який захід або вигода, які одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні і не приводять до заволодіння чим-небудь [22]. Готельні послуги не мають матеріальної форми, не підлягають зберіганню. Щодо терміну «готельні послуги», то при його трактуванні науковці наголошують на «діях підприємства з розміщення споживачів», на розумінні готельної послуги як «результату взаємодії готельного комплексу та клієнта, діяльності обслуговуючого персоналу із задоволення потреб клієнта» [23], надання приміщення для проживання та здійснення супутніх послуг (див. табл.1.2).

Окремі вчені ототожнюють готельні послуги з готельним продуктом. Окрім того наявний значний перелік визначень поняття «готельна послуга». Однак, в науковому визначенні важливо підкреслити, що через складність потреб клієнта й «нематеріальність» самої послуги, це поняття формується та сприймається суб'єктивно. Після виїзду з готелю у гостя залишається лише згадка й певні відчуття про перебування в ньому.

Із вищезазначеного випливає певний комплекс характеристик готельного бізнесу – безпосередня орієнтованість на потреби клієнтів, у характері виробництва пріоритетно розглядається сам процес обслуговування, а якість послуг має подвійну оцінку.

З одного боку, це певний загальноприйнятий стандарт, а з другого, це та оцінка, із якою послуга сприймається гостем (споживачем). Тобто, готельна послуга за критерієм її оцінки не стільки «стандарт» або «очікування», скільки ступінь задоволення споживача.

На наш погляд, готельна послуга – це комплексна система матеріальних і нематеріальних елементів речовинної, трудової та соціокультурної природи, що надається споживачеві в тимчасове користування та забезпечує комфортні умови й задовольняє різноманітні потреби клієнта в період його перебування в готелі.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «готельна послуга»

Наукові школи	Поняття «готельна послуга»
М. Турковський	Готельні послуги – це короткострокова загально-доступна оренда будинків, приміщень, номерів, місць для ночівлі, а також місць для встановлення намета чи автофургонів та надання у межах об'єкта пов'язаних з цим послуг
Ж. А. Романович, С. Л. Калачев	Готельні послуги створюють умови для тимчасового проживання людей в умовах робочих відряджень, відпочинку та у інших випадках. Основною є послуга із тимчасового проживання людей. Готельні послуги надаються на готелів – будівель різних типів та видів, пристосованих спеціально для тимчасового проживання людей
М. Бойцова, О. Піроженко, В. Кузнецов, Я. Клиженко	Готельна послуга – це дія (операція) підприємства з розміщення споживача через надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням у готелі
О. С. Кусков	Готельні послуги – організована взаємодія гостя та персоналу готелю, що безперервно впливає на гостя протягом перебування в готелі
Г. Б. Мунін, О. Ю. Карягін, Х. Й. Роглев, С. І. Руденко	Усі заходи, які готельне господарство може запропонувати відвідувачу; які здебільшого невідчутні і не означають отримання чогось матеріального
С. Д. Ільєнкова	Готельна послуга – деякий мінімальний обсяг благ, який може бути предметом окремого замовлення, номенклатурна позиція
Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Мініч	Готельна послуга – це результат діяльності готельної організації, спрямованої на задоволення відповідних потреб туриста.
Д. І. Єлканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов	Готельні послуги – це особливий готельний продукт, який можна придбати за допомогою обмінних угод
Т. А. Малюк, Е. В. Пешина, Г. Н. Самишкіна	Готельні послуги – це сукупність взаємодоповнюваних послуг щодо колективного розміщення та забезпечення проживання згідно з фактично пред'явленим попитом

Комплекс додаткових і супутніх послуг також є значним та різноаспектним: послуги харчування, побутові, медичні, інформаційно-довідкові, торгівельні, спортивно-оздоровчі, розважальні, бізнес-орієнтації. Набули розвитку й нові ексклюзивні послуги: особиста охорона, індивідуальні екскурсії, замовлення подарунків тощо.

Із теоретичного погляду важливо визначити базові принципи й особливості послуг гостинності. Цей аспект М. П. Мальська та І. Г. Пандяк пропонують розглядати в логічному форматі «моделі гостинності» [24], до якої включають чотири основні концепції: гуманітарну, технологічну, функціональну та комерційну. Розкриваючи зміст цих складників гостинності, науковці відзначають важливість іміджу готелю й культури обслуговування, якості технологічного процесу обслуговування, механізм управління всередині готелю та забезпечення прибутковості. Такий підхід видається доцільним, оскільки комплексно характеризує основи готельної справи. Окрім того, гостинність є соціально значущим атрибутом людських відносин, і в перспективах розвитку готельної справи цей бік є пріоритетним.

Зазначені характеристики забезпечуються і багатьма факторами – станом матеріально-технічної бази, умовами проживання, ставленням персоналу, культурою обслуговування, операційною діяльністю, асортиментом додаткових послуг, тощо. У будь-якому випадку готельне господарство є складником комерційної економічної діяльності, в основі якої лежить подвійний блок: матеріально-технічна база та людський капітал (персонал із його знаннями і професійними здібностями). Готельне господарство ще визначають як індустрію гостинності, підкреслюючи цим масштаби діяльності та її виробничий характер [25].

Глобалізація визначила нові потреби започаткування в галузі інтеграційних процесів. Відомі вчені та фахівці дотримуються думки, що за нових умов готельна справа як «самостійна одинична діяльність окремого підприємства» приречена на тупикову ситуацію розорення бізнесу. Процес інтеграції сьогодні займає провідні позиції: виникають мережеві структури, асоціації, кластери. Інтеграція відбувається в різних формах, зокрема й у таких

жорстких і кінцевих, як злиття, поглинання, але є і більш м'які та соціально сприятливі форми, наприклад, кластери.

Як відзначає М. А. Жукова, в основі інтеграції часто лежить принцип об'єднання власності, ресурсів, сфер діяльності. [26]. Також висловлюється раціональна думка про те, що інтеграція – це не лише об'єднання економічних суб'єктів, але і їхня взаємодія, розвиток зв'язків між ними.

Під час наукового розгляду готельного бізнесу використовують поняття готельного комплексу, як самостійної одиниці, окремого об'єкта, як «складної системи економічних відносин», «важливого елемента соціальної сфери», «детермінованих систем, які включають одразу кілька сфер і видів діяльності – будівництво, номерний фонд і офісні приміщення, системи тепло- та життєзабезпечення, ресторани, кухню, магазини, автопарки тощо».

Ці визначення розкривають певний бік «комплексності готелю», але не відбивають інтегральної характеристики досліджуваного об'єкту. Готельний комплекс має відповідати таким характерним особливостям: виконувати головну функцію гостинності, бути багатoelementним і потужним, мати високий рівень цілісності (господарської й управлінської) й розвинену (ефективну) систему внутрішніх зв'язків.

Багато авторів пропонують схожі за значенням визначення терміна «готельний комплекс». «Готельні комплекси, особливо першокласні, є одним з найбільш складних об'єктів управління, оскільки становлять великі інтегровані системи, що включають одразу кілька сфер і видів діяльності: будівництво, номерний фонд і офісні приміщення, системи тепло- і життєзабезпечення, ресторани й бари, кухню, конференц-зали, бізнес-центри, високотехнологічне конференц-устаткування, оздоровчі центри, магазини й бутики, автопарки й сервіс-центри, послуги з бронювання та продажу авіаквитків, екскурсійних квитків тощо. Організація виробничих процесів із метою підтримки й розвитку цих сфер вимагає значних інвестиційних вкладень в обсязі не меншому, ніж на промислових підприємствах» [25].

За іншим визначенням готельні комплекси – складний конгломерат в межах невеликої території підприємств гостинності значної місткості (більше 1000 місць), об'єднаних загальною ви-

робничою інфраструктурою з метою виконання загального функційного завдання – надання послуг з розміщення й супутніх послуг [65]. У курортних регіонах готельні комплекси поєднують підприємства різної ємності, функційного призначення, комфорту та значну кількість супутніх підприємств із надання послуг харчування, розваг, медичного, побутового, спортивного й іншого обслуговування. Створення великих готельних комплексів – один із сучасних напрямів розвитку готельної сфери в курортному господарстві [17], оскільки вони включені до плану реалізації програм розвитку курортних зон із оригінальною місією розміщення різнопрофільних об'єктів. Тобто, сучасний комплекс колективних засобів розміщення, основу якого складають готельні підприємства, становить складну систему технологічних і економічних відносин і містить послуги з розміщення, харчування, а також банківські, медичні, спортивно-оздоровчі, побутові, послуги зв'язку тощо.

Розглядаючи готельне господарство в комплексі з галуззю туризму можна відзначити, що наразі індустрія туризму розглядається як комплексна соціально-економічна система, у якій одним із складників виступає готельно-туристський комплекс, що включає низку галузей і компаній націлених на задоволення різноманітного зростаючого попиту на різні види проведення часу і спектр задіяних сфер діяльності розшириться до будівельних, фінансових, консалтингових, юридичних і посередницьких послуг [25].

Готелі як система зараховуються до певного виду діяльності, що визначають як «готельне господарство». Готельне господарство можна трактувати як сукупність готельних підприємств, пов'язаних між собою на основі економічних, організаційних, наукових та інших інтересів. Готельне господарство має свої організаційні форми об'єднань підприємств: комплекси, кластери, мережі, асоціації. Як самі оргформи, так і різновиди надання послуг можуть перебувати або у стабільному стані, або ж розвиватися, що є необхідною умовою ефективної роботи в конкурентному середовищі. Таким чином, готельні комплекси, кластери, мережі мають постійно приділяти увагу проблемам розвитку.

Можливості розвитку багатоваріантні, і відповідно до теоретичних положень управління розвитком виникає потреба у вирішенні цілої системи різних завдань: оцінка потенціалу готельного комплексу, формулювання цілей розвитку, розроблення концепції та стратегії, формування механізмів управління розвитком [4].

Основним об'єктом економічної діяльності готельного комплексу є контингент гостей із інших регіонів, що створює ринковий потенціал. Цей ринковий потенціал за складом принципово не відрізняється від аналогічних потенціалів інших регіонів, але в якості економічного об'єкту готельного бізнесу стає носієм економічних відносин того регіону, у якому гості витрачають свої кошти на проживання, харчування, проїзд, відпочинок тощо. Готельний комплекс має якісну та кількісну специфіку щодо структури контингенту гостей (іноземні, вітчизняні, групові, одиничні) й динаміки коливання попиту і пропозицій (через коефіцієнт завантаження номерного фонду), у т.ч. у сезонному аспекті. Із цих позицій готельні комплекси міст України різняться за потенціалом, ефектом внеску в економіку регіону, впливом на розвиток економіки. В нашому дослідженні напрямами аналізу підприємств готельного господарства, з одного боку, визначені темпи розвитку, використання ємності, сезонні коливання, прибутковість бізнесу готелів, а з другого, системні управлінські особливості – кластерні форми об'єднань, механізми управління і прогнозування через узгодженість їх функціонування, інформаційно-комунікаційні канали і зв'язки готельних підприємств між собою та інфраструктурою регіону.

Саме у готельному комплексі (об'єднанні), а не на рівні окремого готельного підприємства формуються такі процеси: інтеграція об'єктів; організація єдиної інформаційної системи; селективна підтримка місцевим бюджетом чи кредитами будівництва готелів та інших засобів розміщення; інноваційна політика шляхом розповсюдження нових технологій; виділення землі під будівництво; перегляд транспортних маршрутів; розвиток інженерно-технічних мереж та ін.

Таким чином, особливості готельного комплексу є різноаспектними: структурними (галузевими), природно-

просторовими, інфраструктурними, економічними, стратегічними, управлінськими тощо. Узагальнюючи наявні розробки й відомі економічні оцінки, можна зробити висновок, що готельний комплекс як економічна система – це сукупність економічних відносин і інститутів, які визначають загальну структуру, характер функціонування, взаємодію об'єктів господарювання, що забезпечують виробництво й реалізацію готельних послуг, прагнуть до організаційної цілісності на основі інтеграційного процесу, спільні органи управління (Координаційні Ради), виконавчі (робочі) органи стратегічного планування й моніторингову підсистему інформаційного обслуговування.

У сфері готельного господарства постійно розвиваються та поглиблюються прогресивні форми організації виробництва та надання готельних послуг – концентрації, спеціалізації, кооперації та комбінування. Відкриття великих готелів підкреслює тенденцію концентрації у світовому готельному господарстві.

Найбільшим готелем у світі є «Ambassador City Jomtien», в Таїланді, нараховує 5100 номерів. Із 20 найбільших готелів світу 13 знаходяться в Лас-Вегасі. Для України рівень концентрації готелів незначний, найбільші готелі містять 350 – 450 номерів і їх завантаження складає лише 22%, з низьким рівнем рентабельності [17].

Основними економічними показниками готельної індустрії є показник забезпеченості готелями, який визначається кількістю готельних місць на 1000 жителів. Нормативним показником вважається 10 готельних місць на 1000 жителів, але в Україні цей показник становить лише 2,3 готельних місця на 1000 жителів, у Києві – 6 готельних місць. Для порівняння: у Москві на 1 тисячу жителів приходиться 9,3 місць в готелях ; у Санкт-Петербурзі – 6,4; у Парижі – 38,4; у Відні – 25,6 [27].

Потенціал готелів в Україні повністю не використовується ще й тому, що продаються не номери, а місця (ліжка), а двомісні номери звичайно продаються за вищу ціну, ніж одномісні. У міжнародній практиці поселити у двомісний номер сторонніх гостей не можна без їхньої згоди, оскільки існує право на усамітнення і захист (Privacy and Protection Rights). Тому використовується ціна за номер, а не за місце. В Україні, гість сплачує за місце в двомісному номері і при низькому рівні заван-

таження готелю середня вартість номера буде нижча. Сегментація номерного фонду за рівнем сервісу і ціни ставить за мету реалізацію насамперед дорожчих номерів.

Отже, сучасний готельний бізнес як економічне явище: має індустріальну форму; виступає у вигляді готельного продукту та послуги, які не можуть накопичуватися і транспортуватися; створює нові робочі місця і стає часто піонером освоєння нових районів і сприяє прискореному розвитку національної економіки; виступає як механізм перерозподілу національного доходу на користь країн, що спеціалізуються на готельному бізнесі; є мультиплікатором росту національного доходу, зайнятості і розвитку місцевої інфраструктури і зростання рівня життя місцевого населення; характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій; є ефективним засобом охорони природи і культурної спадщини; поєднується з багатьма галузями господарства і видами діяльності людини.

1.2 Стратегії діяльності підприємств готельного господарства в умовах глобалізації економіки

Соціологи, політологи та економісти все більше сходяться на думці, що глобалізація стає основною тенденцією сьогодення і означає не тільки новий кількісний вимір ступеню інтенсивності взаємозв'язків окремих країн і їх економік, а й новою якістю таких зв'язків, коли формується фактично новий, глобальний (не тотожний простій сумі національних економік) рівень відносин у всіх сферах людського життя.

Польський соціолог Зігмунд Бауман винайшов два терміни – глобали (globales) і локалі (locales). Глобали живуть у глобальному надкраїновому світі, перемішаючись, наприклад, по мережі готелів Hilton в якості бізнесменів, політиків, медіаінтелектуалів, або як туристи. Локалі покидають своє місце проживання або в якості біженців, або мігрантів і потрапляють з одного локуса в інший. Локалізація є зворотною стороною глобалізації [28].

Економічна глобалізація являє собою сукупність двох процесів – глобалізації ринків (капіталу, трудових ресурсів, товарів і послуг) і глобалізації економічних форм, під якою розуміється укрупнення

організаційних структур економіки – від цехових організацій до глобальних транснаціональних корпорацій.

У результаті міжнародної кооперації виробництва, розвитку міжнародного поділу праці, зовнішньої торгівлі й міжнародних економічних відносин у цілому відбувається посилення взаємозв'язку й взаємозалежності національних економік, нормальний розвиток яких неможливий без врахування зовнішніх чинників. Дане явище прийнято називати інтернаціоналізацією господарського життя, яке створює основу для функціонування транснаціональних корпорацій в усіх сферах економіки, включаючи і готельне господарство, що і проявляється в об'єднанні капіталу, праці, природних ресурсів та інших факторів виробництва.

Влада і вплив транснаціональних корпорацій стає однією з провідних тем наукових досліджень процесів глобалізації. Глобалізація економіки значною мірою стала вираженням того, як нові можливості сфери фінансових, інформаційних і комунікаційних послуг реалізуються економічними суб'єктами і змінюють конкурентне середовище ринків [29].

Основним чинником і двигуном глобалізації стало становлення інформаційного суспільства і розвиток інформаційних та комп'ютерних технологій. Саме у цій галузі глобалізація отримала найбільше поширення, оскільки інформація стає товаром високого значення і не прив'язана до певної території, галузі та місць розміщення виробництва.

Результатом створення інформаційних глобальних мереж стало об'єднання товарних ринків, утворення світового фінансового ринку.

У цьому новому суспільстві складаються і знаходяться в стані розвитку нові соціальні стосунки, характер яких в різноманітні своїх соціальних форм і конфігурацій відрізняється від структур сучасних традиційних, індустріальних, постіндустріальних суспільств, але які детермінуються цими суспільствами і відтворюють в лінійних залежностях якості виникаючого глобального соціуму: нові можливості, нові загрози і протиріччя [15].

Глобальні корпорації у сфері готельного бізнесу все більше адаптують свої стратегії відповідно до соціально-культурних, економічних і природоохоронних вимог місцевого ринку. Тому з

початку 1990-х рр. гострою проблемою для багатьох готельних транснаціональних корпорацій стала проблема організації, інтеграції і управління різними видами діяльності так, щоб одночасно відповідати глобальним стратегічним цілям і фокусуватися на потребах локальних ринків. Глобалізація індустрії гостинності як процес встановлення світової присутності готельних ланцюгів, є цілком зрозумілим з точки зору економіки і організації діяльності підприємств готельного господарства, проте, слід виділити два важливі аспекти цього процесу.

По-перше, збільшується роль міжнародної торгівлі і співпраці, які мають зростаючий вплив на готельні галузі країн-учасників. Наприклад, готельні компанії вимушені конкурувати із зарубіжними корпораціями, що прийшли на «їх» національний ринок, або ризикувати, здаючи частину «свого» ринку. Цей аспект глобалізації відбиває легкість, з якою світові лідери галузі можуть втручатися практично на будь-який національний ринок. Глобалізація істотно збільшує конкуренцію на готельному ринку, оскільки збільшується число учасників та впливає на очікування клієнтів і їх вибір, тобто локальні готелі вимушені залежати від рівня і якості послуг, що надаються підприємствами відомих готельних брендів [29].

У такій ситуації менеджерам місцевих готелів доводиться задаватися питанням, чи конкурентоздатні послуги їх підприємств порівняно з послугами світових лідерів. Ідея «порівняння з кращим у бізнесі» має важливе значення для готельної справи на усіх її етапах – від закупівель, будівництва до обслуговування гостей. При такому порівнянні у менеджерів готелів виникає необхідність шукати додаткові знання за межами знайомого для них середовища діяльності, отримувати додаткові навички для того, щоб забезпечити ефективні інновації, розвивати конкурентні переваги.

По-друге, глобалізація згладжує відмінність понять «внутрішній» і «зарубіжний» ринок. Поява глобальної конкуренції зачіпає виробництво, сільське господарство і добувну промисловість національних економік, тому робить ставку на національний туризм і готельне господарство. З іншого боку, існують глобальні галузі, такі як фінансова, банківська, телекомунікації, які також впливають і мають контроль над го-

тельними секторами національного туризму. Наприклад, «тиха» революція в інформаційних технологіях дозволила готельним компаніям успішно конкурувати на нових ринках глобальних систем резервування [29].

Використання комп'ютерних технологій значно поліпшило управління діяльністю готельних підприємств, оскільки дало можливість точно відстежувати сезонні і тижневі коливання попиту, відповідним чином диференціювати вартість номерів і тим самим збільшувати завантаженість готелів та їх прибуток. Глобальні системи резервування, запроваджені готельними ланцюгами і деякими незалежними готелями, всупереч багатьом прогнозам, ускладнюють використання переваг ефекту економії на масштабі, оскільки незалежні готелі стали також створювати консорціуми для спільного використання аналогічних систем під єдиною торговою маркою.

Таким чином, стратегія глобалізації стає ефективним шляхом розвитку і для незалежних готелів, оскільки надає їм переваги використання глобальних систем резервування. До недавнього часу знання про власний ринок були достатні для того, щоб готельне підприємство могло успішно працювати, а технічні знання вважалися важливішими, ніж збір економічної інформації. Ця концепція цілком успішно застосовувалася навіть в країнах з розвинутою ринковою економікою. В сучасних глобальних умовах такий підхід непридатний, оскільки для вироблення і підтримки конкурентних переваг менеджера готелю необхідно відстежувати ситуацію на ринку, уміти створювати нові методи організації виробництва і управління [30].

Розвиток процесів глобалізації і структурні зміни, що відповідають їм, в готельному господарстві систематизовані нами та наведені в табл. 1.3.

Вертикальна вісь відбиває існування у галузі двох типів підприємств: незалежних готелів і готелів, що належать готельним ланцюгам. Горизонтальна вісь показує локальний і глобальний масштаб ринків.

У матриці показано, що більшість незалежних готелів діють тільки на локальних ринках (квадрант I), а більшість готелів, що входять до складу ланцюгів, навпаки, активні на глобальному

ринку (квадрант IV). Матриця відбиває потенційну можливість для незалежних готелів приєднуватися до світових консорціумів (квадрант II), або переходити до складу національного готельного ланцюга (квадрант III), діючого тільки у своїй країні.

Таблиця 1.3 – Процеси глобалізації в готельному господарстві

Глобальність Автономність	Локальний ринок	Глобальний ринок
Незалежні готелі	I Малі та середні готельні підприємства, що керуються одним власником	II Консорціуми незалежних готелів (Best Western та ін.)
Готельні мережі	III Національні готельні ланцюги («Турист», Reikartz та ін.)	IV Транснаціональні готельні мережі (Hilton International, Nikko Hotels, тощо)

Незважаючи на тиск (в основному, з боку урядів) на корпорації у бік локалізації виробництва і випуску товарів (послуг) для локальних ринків, зростаюче число готельних підприємств-членів локальних ланцюгів (квадрант III) прагне до операцій на глобальному ринку (квадрант IV) з двох головних причин: слабкі можливості росту на національному ринку штовхають готельні фірми на зарубіжні експансії, де ростуть можливості ведення перспективного бізнесу за межами національних меж та притягують японські, американські і європейські готельні фірми на зарубіжні ринки.

За оцінками експертів ООН, визначальним чинником для інтернаціоналізації виробництва є економічна доцільність, тобто можливість отримати прибуток, в довгостроковій перспективі. Основними інструментами досягнення цієї мети є запровадження уніфікованих готельних технологій, підвищення якості обслуговування та зниження рівня витрат.

Транснаціональні готельні компанії мають низку загальних переваг з точки зору корпоративного управління – це інтегрована

всесвітня система організації підприємницької діяльності. Ця інтеграція проявляється через систему перерозподілу ресурсів, рух капіталу, передачу технологій, спільне використання знань і навичок управлінського персоналу між батьківською і дочірньою компаніями. Така інтеграція в готельному господарстві дозволяє будувати готелі де найвигідніше, контролювати за допомогою централізованої організації готельних ланцюгів та управління. Централізація управління готельних мереж об'єктивно необхідна, оскільки стає основою для інтеграції і досягнення основної мети – отримання максимального прибутку для усієї компанії [30].

Менеджмент міжнародних готельних мереж, особливо вища управлінська ланка, розглядає світовий ринок як арену своєї дії і приймає необхідні рішення відносно злиття або транспортування ресурсів, розміщення готелів і пріоритетних напрямів маркетингової діяльності. Модель інтернаціонального виробництва Даннинга, використовувана як методологічна база, припускає, що форма, структура, розміри і ріст підприємницької активності, здійснюваної транснаціональними корпораціями за межами своїх національних меж, залежать від взаємодії наступних трьох головних змінних: переваг форми власності; переваг розташування готельного підприємства усередині та за межами країни; переваг створення корпораціями власного ринку. Парадигма Даннинга припускає, що транснаціональні корпорації використовують перелічені групи переваг перед конкурентами в усіх країнах своєї діяльності [16].

До переваг форми власності транснаціональної компанії відносяться конкурентні переваги, які вона має перед іншою компанією внаслідок транснаціональної природи власності на активи і можливості розподіляти діяльність по різних регіонах світу. Для готельних підприємств існування цих переваг значною мірою обумовлене природою і специфікою галузі: готелі надають комплексний набір типових життєвонеобхідних послуг розміщення і харчування; більшість готелів надають також ряд послуг поза готелем, таких як доставка клієнтів з аеропорту, екскурсії містом, обслуговування міжнародних туристських потоків.

Оскільки послуги, що надаються готелями, формують у гостей певне відношення (рівень якості) і досвід їх споживання

(стандарти обслуговування), то для готелю надзвичайно важливо переконатися, що їх послуги відповідають очікуванням клієнтів. Знання того, які послуги потрібні клієнтам, здатність надати ці послуги і переконання потенційних споживачів придбати ці послуги є основними інструментами конкуренції в готельному бізнесі. Парадигма Даннига (як і теорія нематеріальних активів) пояснює ці переваги особливими характеристиками, які транснаціональні готельні підприємства мають в силу своєї природи, або транснаціональної форми власності і які можуть бути розділені на дві групи:

- переваги специфічних нематеріальних активів, частину з яких новий готель отримує ще до прямих інвестицій;

- переваги економії від координації різних видів діяльності в різних країнах, які є прямим результатом інтернаціоналізації діяльності [20].

По-перше, транснаціональні фірми, що обізнані про певний сегмент глобального ринку мають безперечну перевагу перед національними фірмами. Власні знання ринку також дозволяють транснаціональним готельним компаніям диференціювати свої продукти від продуктів конкурентів. По-друге, комбінування власного досвіду і ефективної диференціації продуктів робить імідж власного імені і заснований на ньому маркетинг великою конкурентною перевагою. По-третє, торгова марка готелю і система централізованого резервування також є важливими перевагами форми власності міжнародних готельних ланцюгів [15].

Таким чином, міжнародні готельні корпорації мають можливість вводити, виробляти і просувати на ринок безліч продуктів, оскільки вони зазвичай більші за розміром, сильніше диверсифіковані і мають різнобічний досвід в порівнянні з їх локальними конкурентами.

Головними причинами, з яких міжнародні готелі можуть отримати більшу частку місцевого ринку, чим локальні підприємства, є наступні: надання послуг високої якості, включаючи такі компоненти як дизайн, комфорт, загальне враження, ефективність, міру професіоналізму, відношення до клієнта. Відома торгова марка готельного підприємства, що гарантує певний рівень якості обслуговування, складає відчутну конкурентну

перевагу в умовах, коли приїжджі клієнти користуються її послугами в незнайомій для них обстановці.

Можливість готельних ланцюгів швидше і легше входити на нові ринки завдяки набору нематеріальних активів і логістичних навичок, які вони можуть надати в користування будь-якому новому приєднаному підприємству за нижчою ціною, ніж це потрібно від нового (потенційного) учасника ринку. Досвід готельних міжнародних корпорацій в управлінні і організації виробництва дозволяє їм використовувати найкращі методи для організації щоденної роботи готелів і контролю їх діяльності.

Можливості інвестування у висококваліфікований персонал дозволяють набирати і утримувати кваліфікований персонал за допомогою пропозиції кращих можливостей росту, ніж інші фірми, основним індикатором чого є постійне інвестування в підготовку персоналу і застосування кращих методів виробництва в повсякденній діяльності; існування глобальної системи резервування готелів.

Економія на масштабах виробництва і бажання мати свої власні готельні підприємства на ключових світових ринках стали головними причинами багатьох прикладів злиття і поглинання, що відбуваються з кінця 1980-х і по теперішній час. Стосовно готельного господарства можна виділити декілька специфічних та взаємодоповнюючих (синергетичних) аспектів економії на масштабах виробництва, а саме: економія на масштабах при будівництві крупних будівель готелів, тобто скорочення собівартості будівництва готельного номеру при збільшенні числа номерів в готелі. Ефект економії на масштабі виробництва надає можливість зниження собівартості одиниці продукції (вартості номеру). Разом з тим, по мірі росту розмірів готель стає все більш складним для управління, і, як правило, при цьому пропонується більша кількість (асортимент) послуг. Переваги розташування відбивають привабливість окремих країн для діяльності готельних корпорацій на їх території і переваги, які має готельна компанія, що базується в певній країні.

Найбільш важливими і привабливими для готельних мереж перевагами, які мають окремі країни, є [15]:

– об'єм, швидкість зростання і природа туристичних потоків між приймаючою країною і країною базування готельної корпорації;

– транспорт, системи комунікації і інфраструктура туризму, стадія економічного розвитку (особливо важливо для ділового туризму);

– доступність і якість матеріалів, продуктів та інших необхідних компонент для роботи готелю;

– політика уряду приймаючої країни по відношенню до зовнішніх інвестицій (особливо у сфері туризму і готельного бізнесу);

– політична, економічна і соціальна стабільність приймаючої країни, фізична відстань між приймаючою країною і країною базування

Як тільки обрана країна, в якій передбачається розмістити новий готель, компанія повинна вирішити, де саме в цій країні слід розташувати підприємство і яких розмірів воно має бути. Підходи різних фірм до цього питання можуть досить сильно різнитися, оскільки визначаються цілями бізнесу, маркетинговими стратегіями, а також сильними і слабкими сторонами компанії. Це може бути ланцюг, пов'язаний з авіакомпанією, і тому домінує прагнення розмістити готелі країнах, куди ця авіакомпанія здійснює польоти. Природно, що готелі, розташовані в ділових центрах міст, орієнтуватимуться на бізнес-мандрівників, а в курортних зонах на відпочиваючих. Проте ті ж ділові готелі часто надають свої номери зі знижкою на вихідні для залучення клієнтів, а курорти пропонують свої можливості для проведення семінарів, конгресів та інших ділових заходів.

Центром ООН з питань транснаціональних корпорацій виділені наступні чинники, які здійснюють вплив на вибір місця розташування підприємств транснаціональних компаній, зайнятих в індустрії гостинності [31] – близькість до великих ринків або можливість доступу до них за прийнятними цінами на транспорт, наявність організаційних можливостей адаптувати свої продукти (послуги) так, щоб вони поєднувалися з місцевою інфраструктурою, здатність використати провідних фахівців компанії з розумних витрат на оплату їх праці, доступ до постачальників, які виробляють товари, продукти і устаткування для функціонування готелів.

Незалежно від реклами та обґрунтування стратегії розміщення готелів, існують загальні принципи розміщення і кластеризації го-

гельних підприємств, обумовлені специфічними для кожної країни перевагами. Як вважає Портер, конкурентні переваги країн (на макрорівні) та готельних підприємств (на мікрорівні), визначаються чинниками: умовами попиту, наявністю ресурсів, стратегією фірми, структурою галузі і конкуренцією, наявністю суміжних галузей, що підтримують готельний бізнес [32].

Ці змінні визначають стратегії розвитку готельних ланцюгів і перебувають під впливом уряду, визначають конкурентні переваги галузі або групи готельних підприємств в кожній країні, (базування корпорації або приймаючої країни). Так, причини, з яких сьогодні США займають лідируючі позиції в експорті готельних послуг, полягають в динамічному поєднанні цих чинників. У США структура внутрішнього попиту значною мірою визначається конкуренцією на внутрішньому ринку і послуги готелів характеризуються високою якістю, різноманітністю і диференціацією.

Таким чином, згідно з концепцією М. Портера, переваги кластеризації готелів обумовлюються наявністю локальної інфраструктури, можливостями постачання і загальними культурно-діловими ресурсами. Теорія Портера дозволяє зробити висновок про те, що держава може допомогти своїм національним фірмам підвищити конкурентоспроможність готельних послуг, постійно піклуючись про підвищення якості і продуктивності [33].

Оскільки на глобальному ринку послуг гостинності важко створити ефективні ринки проміжних, супутніх та диференційованих продуктів, готельні підприємства прагнуть створювати свій власний внутрішній ринок або за рахунок придбання контролю над ресурсами, або придбання їх у власність, або за рахунок контрактів. Створюваний таким чином внутрішній ринок транснаціональних готельних корпорацій збільшує їх силу і підвищує ефективність в розміщенні готелів за рахунок росту можливості координації діяльності їх мереж, що має різні форми залежно від типу обмінюваних на ринку послуг і економічних умов попиту приймаючої країни.

В цілому можна сказати, що прагнення до створення спільного підприємства, готельного ланцюга або укладення контракту без придбання власності у сфері готельного бізнесу вище, ніж у промисловому виробництві.

Головна причина входження глобальних готельних ланцюгів на новий ринок саме через спільне підприємство або контракт без придбання власності, полягає в тому, що можливість успішного контролю і використання конкурентних переваг таких фірм цілком забезпечується контрактами на управління або франчайзинговими угодами. Переваги, які пояснюють створення власного ринку транснаціональною готельною корпорацією, полягають в наступному: продавець захищає якість проміжного або кінцевого готельного продукту; відновлюється довіра покупця і усувається його невпевненість відносно природи готельного продукту, наданого під ім'ям корпорації; готельна корпорація дістає можливість уникнути додаткових витрат переговорного процесу і втручання уряду.

У готельному господарстві прямі зарубіжні інвестиції можуть мати риси портфельних інвестицій, оскільки рентабельність (повернення на вкладені кошти) капіталу визначається збільшенням вартості активів, над якими власник має обмежений контроль і прибутком, що отримується від ефективного управління і розміщення активів [34].

Останніми роками у світовому готельному господарстві виросло число поглинань одних компаній іншими. Компанія-покупець в результаті отримує від такої угоди стратегічні переваги. В науковій літературі виділяються наступні мотиви прямих зарубіжних інвестицій: пошук ресурсів; підвищення ефективності діяльності; пошук нових ринків; пошук стратегічних активів [14]. Тенденція активізації злиття і поглинань може бути пояснена прагненням готельних ланцюгів консолідувати або зберегти свій глобальний ринок і користуватися економією єдиного керівництва. Крім того, щоб повною мірою використати досягнення в технології і управлінні, для основних учасників ринку стає необхідним бути присутнім на усіх основних світових ринках. Таким чином, для готельного господарства мотивом виходу на зарубіжний ринок є поєднання підвищення ефективності діяльності і пошук стратегічних активів.

Форми росту без придбання власності стали також поширені в готельному господарстві. Досить велика кількість учасників виходить на іноземні ринки за допомогою укладення контракту на управління, що дає можливість корпораціям здійснювати кон-

троль над діяльністю готелів. Головними причинами для укладення такого договору є: ефективне використання ресурсів менеджментом; інтеграція рішень, прийнятих локальними готелями, з рішеннями транснаціональної корпорації.

Форми іноземного підприємництва також визначаються екзогенними для готельних компаній змінними, що характеризують приймаючу країну і залежать від доступності місцевого капіталу, якості підготовки персоналу, швидкості будівництва готельних підприємств, державного регулювання, стану місцевого готельного ринку. Тип встановлюваного контрактного контролю (контрактне управління, угода про технічне обслуговування, франчайзинг) залежить від специфічних характеристик сторін і від умов бізнесу в приймаючій країні [35].

Міжнародні підприємства координують свою зарубіжну діяльність так, щоб понизити трансакційні витрати і максимізувати отримуваний дохід. Грунтуючись на цьому судженні, можна зробити висновок про те, що готельні ланцюги створюють зарубіжні підприємства так, щоб понизити витрати на управління і підтримувати суворий контроль над якістю послуг, що надаються. Міра залученості в зарубіжну діяльність визначається цілями батьківської компанії, а її внутрішні причини для виходу на зарубіжний ринок значною мірою залежать від економіки приймаючої країни.

Процес глобалізації ускладнює ведення бізнесу, оскільки у готельних компаній виникає необхідність враховувати переваги іноземних клієнтів і управляти персоналом приймаючої країни, що має культурні традиції, відмінні від країни прибуття, тому діяльність на глобальному ринку вимагає від корпорацій адекватного сприйняття ринку. Готельні компанії, які хотіли б працювати на міжнародному ринку, можуть це зробити на регіональному або глобальному рівнях. В Україні готельні компанії діють лише на національному ринку. Відносно масштабу бізнесу це може бути: концентрація на одному виді діяльності (тільки готелі); інтеграція з іншими видами бізнесу (ресторани/кейтеринг), диверсифікація [36].

У світовому готельному господарстві глобалізація проявляється як процес встановлення глобальної присутності великих готельних ланцюгів. Основний видимий ефект процесу глобалізації в готель-

ному господарстві – це встановлення єдиних міжнародних стандартів на послуги, що надаються, введення нових готельних послуг, які спочатку пропонувалися тільки в країнах базування, а потім поширюються по всьому світу. При виході на зарубіжні ринки готельні корпорації використовують свої конкурентні переваги, які дозволяють їм вводити, надавати і просувати безліч різних готельних послуг, оскільки готельні мережі більш диференційовані і мають більший досвід, ніж їх локальні конкуренти [37].

Отже, конкурентні переваги глобальних готельних корпорацій та причини успіху в міжнародному готельному бізнесі полягають у наступному:

- готельні корпорації з відносно низькими транзакційними витратами можуть надати готелям нематеріальні активи і логістичні навички.

- готельні мережі діють, спираючись на досвід, отриманий в країні базування і від усіх готелів, розташованих за її межами.

- міжнародні готельні ланцюги володіють управлінським досвідом і досвідом організації виробництва, постійно інвестують в підготовку персоналу і застосовують інноваційні методи виробництва.

- готельні корпорації використовують переваги глобальної системи резервування і систем взаємного інформування.

Збільшення глобальних готельних корпорацій на світовому ринку готельних послуг пояснюється зростаючою значущістю таких процесів, як пошук шляхів підвищення ефективності основних активів, економії на масштабах виробництва та суміжних синергетичних ефектах.

Нині світове готельне господарство налічує близько 350 тис. комфортабельних готелів, що мають більш ніж 14 млн. номерів (26 млн. місць). При цьому кількість номерів за останні 20 років щорічно зростає в середньому на 3–4%, що свідчить про значну динаміку росту засобів розміщення туристів [1]. Структура світового готельного господарства адекватно відбиває туристські потоки за географічним принципом: чим більше внутрішніх туристів та іноземних відвідувачів, в конкретному регіоні світу, тим більше засобів розміщення має цей регіон. Статистика свідчить про грандіозність готельної індустрії, стабільність її положення і стрімку динаміку росту.

1.3 Інтеграція готелів як глобальна стратегія управління розвитком підприємств готельного господарства

Глобалізація світової економіки, посилення взаємозалежності та взаємовпливу різних сфер суспільного життя та діяльності стосується практично всіх сфер, включаючи економіку, політику, ідеологію, соціальну галузь, культуру, екологію, безпеку, засіб життя, а також умови її проживання під час подорожі в закладах готельного господарства.

Серед провідних галузей світу готельна індустрія виступає однією з найдинамічніших у світі. У другій половині ХХ ст. відбулися кардинальні зрушення, що змінили сприйняття готелю не лише як місця для ночівлі, а надання широкого спектру послуг при перебуванні людини поза домом.

У структурі світового готельного бізнесу можна виділити два сегменти підприємств готельного господарства – незалежні підприємства й операційні ланцюги (мережі) інтегрованих готельних підприємств. Незалежне підприємство перебуває в незалежному володінні, розпорядженні й користуванні власника, що отримує прибуток від цієї власності. Операційна мережа – група підприємств (два й більше), які здійснюють колективний бізнес і перебувають під безпосереднім контролем керівництва мережі [38].

Інтеграція та об'єднання готелів має дві основні мети:

1) забезпечення конкурентоздатності на ринку гостинності за рахунок високої якості обслуговування, що підтримується станом основних фондів, кваліфікацією персоналу, безпекою клієнта та його майна;

2) забезпечення економічної ефективності діяльності шляхом стабільного завантаження готелів; мережа дозволяє зменшити витрати на резервування, маркетингові дослідження, рекламу, підготовку кадрів [19].

Поширення ланцюгів не може задовольнити усіх різноманітних вимог туристів через деяку знеособленість, стандартизованість обслуговування.

Саме цей недолік поклав початок тенденції розширення типологізації готелів у мережі, включення в одну мережу готелів різних типів і рівнів, що дозволяє задовольнити потреби різних верств населення з різним статком.

Оскільки диференціація потреб і статків громадян України надто велика, порівняно з розвинутими європейськими країнами, то створення готельних ланцюгів в Україні зазнає певних перешкод. Деякі з них притаманні тільки Україні, інші мають загальносвітовий характер. Залишається і великий ризик можливих збитків, пов'язаний із бюрократичними процедурами [27].

Виходячи з проблем і перспектив розвитку національних туристських ланцюгів, вітчизняні готелі від початку повинні поставити перед собою мету – створення в Україні сучасного готельного ланцюга, об'єднаного єдиним брендом і високим рівнем якості. Впродовж кількох років компанії повинні відпрацювати на практиці принципи існування готелів у ланцюзі, зважаючи на специфіку роботи в українських економічних умовах. Поглиблення процесів спеціалізації та інтеграції підприємств гостинності також взаємозалежне з тенденцією утворення міжнародних мереж, що відіграють величезну роль у розробці й просуванні високих стандартів обслуговування.

Перші корпорації готельного бізнесу розробили теоретичні підходи до здійснення підприємницької діяльності на основі постійної «систематизації управління ефективністю» [19].

Цей підхід надалі розвili Конрад Хілтон і Коммонс Вілсон (засновник Holiday Inns), імена яких, зв'язують із «феноменом готельних мереж». У своєму першому готелі Хілтон застосував такі принципи як «максимізація простору» й «командний дух», які надалі зробили готель відомим з погляду високого рівня сервісу й стабільних темпів розвитку. Ці два основних принципи управлінської діяльності використовувалися в кожному готелі мережі, що було початком функціонування готельних мереж, які ототожнювалися з репутацією універсальності і якості. Практика доводить, що на сьогоднішній день кількість продажів послуг підприємств, які є членами готельних мереж, істотно перевищує аналогічний показник для незалежних готелів [24].

У окремих країнах світу процес інтеграції готелів у мережі здійснюється досить інтенсивними темпами. Наприклад, у США в 1986 р. у власності готельних мереж перебувало 60% номерного фонду, а в 2009 р. цей показник досяг 90%. Причиною швидкого розвитку мереж є їх ефективність за багатьма напрямками (фінанси,

маркетинг, менеджмент, обмін інформацією). У світі утворено більше 350 готельних ланцюгів, що вийшли за рамки національних кордонів. На їх частку припадає понад 8 млн. номерів з майже 14 млн. (більше 60% готельних номерів у світі) [19].

Кожен тип готелю, що входить у готельну мережу, має відому марку. Перевагою тих компаній, що дотримуються своїх фірмових найменувань є споживачі, які користуються послугами однієї готельної мережі, досить чітко уявляють якість обслуговування і розміщення на підприємстві, що належить саме цій мережі, незалежно від його місця розташування. Це дозволяє готельним мережам задовго до відкриття нового готелю проводити їх рекламу і бронювання, будучи упевненим, що постійні клієнти віддадуть перевагу новому готелю відомої марки аніж випадковому вибору (див. рис. 1.2).

У міру розвитку готельні мережі зазнали значних змін, що виражаються в розходженнях розмірів мереж і складності їх структур, відбувається змішування форм, типів, методів використання власності та функціонування. По кількості готелів, які об'єднані в готельні групи, головне положення займає США (75%), на другому місці Великобританія, де розташовані 10% готельних груп, 10% у Франції, 5% – в Іспанії, 5% в Японії та Швейцарії [1].

Кількість відомих готельних мереж в Україні представлено поки що дуже мало (1–3 готелі), що свідчить про незначну зацікавленість готельним ринком нашої країни провідними готельними мережами.

Проте, у підприємницькій діяльності групи підприємств у складі готельних мереж, і незалежні підприємства мають певні переваги й недоліки.

Готельні мережі володіють наступними перевагами:

1. Можливість придбання великих партій товарів і послуг за оптовими цінами. У силу того, що власник мережі керує декількома об'єктами, він може робити крупнооптові закупівлі й пропонувати іншим підприємствам – членам мережі устаткування для номерів, білизну, мийні засоби, предмети санітарно-гігієнічного призначення тощо за низькими цінами.

2. Економія витрат на підготовку персоналу. Як правило, мережа здійснює централізовану підготовку кадрів, що значно

скорочує витрати кожного члена мережі окремо. Участь у мережі робить доступними для його членів послуги високооплачуваних фахівців-експертів у певних сферах, оплата вартості яких кожному готелю окремо була б проблематичною.



Рисунок 1.2 – Організаційно-економічні цілі об'єднання готелів

3. Ефективне просування готельних послуг на ринок і економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії потребує значних витрат, що відчутно для бюджету окремих незалежних готелів. Готельні мережі дозволяють своїм членам розподіляти між собою витрати на рекламу і просування, а рекламну функцію виконує торгова марка мережі.

4. Використання централізованої системи бронювання, що дозволяє підвищити завантаження номерного фонду всіх підприємств – членів мережі.

5. Використання централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництво, здійснення операцій з нерухомістю. Фахівці, зайняті в цьому, можуть обслуговувати всі готелі мережі, що скорочує відповідні витрати кожного члена мережі окремо.

6. Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і направити його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності [19].

З огляду на безперечні переваги готельних мереж як форми організації бізнесу, можна говорити про швидкий процес

глобалізації готельного господарства. Мережа, як показує зарубіжна практика, найбільш ефективний спосіб господарювання в готельному бізнесі. Її головні переваги зниження витрат за рахунок загального управління, постачання, маркетингу; загальні стандарти якості; централізоване навчання персоналу і, як наслідок всього цього, підвищення продуктивності праці.

Інтеграційні процеси об'єднання та управління у сфері готельного господарства викликані об'єктивною необхідністю:

– забезпечення стабільного завантаження готелю, тому кожен готельний ланцюг має власну систему бронювання, орієнтовану на першочергове завантаження готелів, що входять в ланцюг. Система готельного бронювання сама схильна до інтеграційних процесів (системи готельного бронювання, що належать великим авіакомпаніям, а також системи бронювання номерного фонду готелів, що належать незалежним консорціумам). Включення в такі системи електронного бронювання потребує великих витрат, які, незалежному готелю не під силу;

– формування якісної готельної послуги, що залежить від цілого ряду чинників (оформлення інтер'єру, якість устаткування, кваліфікація персоналу, забезпечення безпеки проживаючих та їх майна). Тому усі провідні готельні об'єднання мають власні нормативи і стандарти оснащення усіх приміщень готелю, а також технологію і стандарти обслуговування. Для забезпечення відповідності готелів прийнятим нормативам і стандартам оснащення, управлінці йдуть на створення не лише потужних централізованих постачальницьких організацій, але і спеціалізованих підприємств по виробництву і ремонту устаткування та меблів. Дозволити собі це можуть тільки великі готельні об'єднання;

– підвищення завантаження готелю, пошук нових клієнтів і збереження наявних примушує готелі проводити глибокий аналіз ринку, клієнтури, готелів-конкурентів, постачальників та вести активну рекламну і збутову політику, що вимагає використання великих фінансових, інформаційних і людських ресурсів;

– вдосконалення професіоналізму персоналу готелів, що істотно впливає на якість обслуговування гостей в готелі. Переважна більшість великих готелів вважають підготовку кадрів в державних або комерційних учбових закладах недостатньою і створює

свою власну систему підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, витрачаючи на ці цілі значні кошти.

Багато міжнародних готельних ланцюгів вирішують задачу територіального розширення діяльності, входячи і на ринок України.

Процес зростання значущості готельних ланцюгів в управлінні світовим готельним господарством характеризується істотним протиріччям: з одного боку, укрупнюються провідні готельні ланцюги у багатьох країнах, з іншого – все більше число країн створює власні готельні ланцюги, що успішно конкурують з інтернаціональними монополіями; 195 штаб-квартир готельних ланцюгів знаходяться в США, 17 – у Великобританії, 14 – в Японії, 11 – в Німеччині, 8 – в Гонконзі, по 6 – у Франції і Сінгапурі [1].

Готельні ланцюги об'єднують не лише готелі, що є власністю того або іншого ланцюга, але і франшизи (приблизно 80% готелів входять в ланцюги саме на правах франчайзингу). Франчайзодавець формує повну концепцію підприємства, а франчайзоотримувач купує право використати наявні напрацювання. Якщо готель є франшизним членом відомого готельного ланцюга, він може управлятися самостійно, поза прямим контролем з боку адміністрації ланцюга. Ланцюг в цьому випадку не має права на доходи і не несе відповідальності за втрати за франшизними операціями [39].

Об'єднання готелів відбувається шляхом укладення контракту на управління між власником підприємства і компанією, головним напрямом діяльності якої являється професійне управління готелями на цьому сегменті ринку. Компанія, яка вступає в управління за контрактом, не отримує ніяких прав на майно підприємства, має обмежену фінансову відповідальність але в усіх випадках отримує дохід, який залежить від величини прибутку готельного підприємства.

Незалежні готелі як і раніше складають чималий сегмент ринку готельних підприємств і розташовані в малих містах та курортних селищах, де їх діяльність не страждає від конкуренції з боку готельних ланцюгів. Як правило, їх оборот не перевищує 5 млн. дол. США, а місткість складає не більше 300 номерів, що є для України завеликим значенням.

Незалежні готелі використовують специфічні особливості свого місцерозташування, привносять елемент унікальності до сервісу, інтер'єру і управління. Готелі, що входять в міжнародні готельні ланцюги, обмежені в цьому з наступних причин:

- готельний продукт набуває усередненого характеру із-за необхідності задоволення широкого кола споживачів;

- знаходячись в ланцюзі, готелі прагнуть до одноманітності з усіма готелями цього ланцюга (повторення позитивного досвіду та іміджу);

- стандартизація готельного продукту спрощує процес підготовки персоналу, контроль за якістю послуг і управління готелем в цілому.

У готельних ланцюгах скорочення витрат йде за рахунок росту обсягів продаж. Помилки в процесі діяльності одного з готелів можуть бути покриті за рахунок значних доходів і підтримки інших готелів, що входять в ланцюг. Незалежні готелі майже не мають такої можливості помилятися. Отже, можна говорити про стійкіше і стабільніше положення готелів, що є членами міжнародних або національних готельних ланцюгів.

Затвердивши своє монопольне положення в економіці приймаючої країни, міжнародний готельний ланцюг здатний зробити тиск на уряд для збільшення витрат на інфраструктуру. Часто міжнародні готельні ланцюги лобіюють зміни в структурі землекористування, прагнуть визначати політику в області готельного бізнесу, переслідуючи власні цілі.

Розгляд різних перспектив при формуванні та реалізації стратегії є характерною рисою концепції збалансованої системи показників та її ключовим елементом. Формулювання стратегічних цілей, підбір показників і розробка стратегічних заходів за декількома перспективами покликані забезпечити всебічний розгляд діяльності компанії.

Необхідність змін виникає з розуміння стратегічних проблем – зовнішніх та внутрішніх обмежень, що перешкоджають розвитку готельного підприємства, та відповідно до цього формулюються місія, бачення та стратегічні цілі організації.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1 Тенденції розвитку та стратегічного управління підприємствами готельного господарства в умовах глобалізації

Підприємства готельного господарства у галузевому комплексі сфери туризму займають провідне місце, формуючи один із найперспективніших напрямів діяльності. Світове готельне господарство демонструє стійку динаміку зростання як номерного фонду, так і якості послуг, але такі тенденції зовсім не характерні для України. Аналіз діяльності підприємств готельного господарства України за 1995–2017 рр. свідчать про нестійку динаміку та тенденції їх функціонування.

Високі темпи зростання кількості готелів в Україні спостерігалась за період з 2007 по 2013 р. їх кількість зросла на 544 одиниці, або на 49,0%. Таке збільшення кількості підприємств сфери гостинності було зумовлене переважно зростанням загального інтересу до України з боку інвесторів, іноземних туристів, а також їх приватизацією, підготовкою до масових спортивних заходів пов'язаних з Євро 2012. Проте у 2014 – 2017 рр. відбувається спад завантаженості готелів [40].

В цілому ж, готельна галузь України ще не вийшла за кількістю засобів розміщення та обсягами їх діяльності на рівень 1990 р. Значне скорочення кількості підприємств готельного господарства відбувається з 1993 р. через збитковість та надання в оренду номерного фонду. В глобальному вимірі частка України у світовому готельному ринку незначна і складає всього 0,55–0,63% і країна залишається більше об'єктом, аніж суб'єктом світового ринку готельних послуг.

Окремі регіони України більш активно провадять політику розвитку готельного господарства порівняно із середньостатистичною динамікою. Так, стабільно нарощують свою готельну базу Волинська, Львівська області, м. Київ. Негативна динаміка щороку характерна для Вінницької та Запорізької областей.

Найбільші темпи приросту засобів розміщення спостерігались в Миколаївській та Херсонській областях. Найбільша кількість підприємств готельного бізнесу України зосереджена в м. Києві, Дніпропетровській, Львівській та Херсонській областях, що пов'язано з високим рівнем їх індустріального розвитку, наявністю туристичних центрів або курортів, куди спрямовуються значні потоки приїжджих. Створення нових місць проживання зосереджується саме на основі орієнтації на попит в цих місцях і залежить від кількості приїжджих в туристично привабливих регіонах [41].

Необхідність підготовки до Євро-2012 зумовила звільнення готелів від оподаткування прибутку підприємств, отриманого ними від надання готельних послуг у готелях категорій «п'ять зірок», «чотири зірки» та «три зірки» (новозбудованих чи реконструйованих) і якщо вони були введені вчасно в експлуатацію до 1.09.2011 р., що і дало поштовх для позитивної динаміки розвитку готельного господарства [42].

У готельному господарстві країни лише відповідно до завдань держави в перелік на оновлення та будівництво були включені 330 готелів з обсягом фінансування 28,6 млрд. грн., але ці завдання виконані лише на 25–34% [40].

Частка готельного фонду певного регіону в загальному обсязі закладів готельного господарства України коливається досить суттєво. Незважаючи на падіння завантаження і зростання збитків готелів, галузь нарощує та оновлює свою матеріальну базу. Аналогічно кількості готелів змінюється і динаміка кількості номерів.

Дані табл.1. демонструють завантаження готелів за регіонами ЮНВТО. На жаль, готелі України відзначаються низьким коефіцієнтом завантаження. У країнах Європи рентабельними вважаються готелі за середньорічного коефіцієнта 0,57–0,65 [43]. Із огляду на це вважається, що коефіцієнт завантаження вітчизняних підприємств готельного комплексу близький до критичного.

Але за експертними оцінками, завантаження готелів всіх категорій у м. Києві складає приблизно 60%, а в сегменті чотири і п'яти зірок подекуди досягає 72%.

Таблиця 2.1 – Завантаження готелів за регіонами UNWTO, %

Регіон	2008 р.	2012 р.	2016 р.
Європа	65,9	63,0	60,5
Північна Африка	67,7	68,1	59
Південна Африка	75,6	56,8	64,6
Ближній Схід	69,9	60,2	61,9
Азія й Океанія	66,5	64,9	58,5
Північна Америка	63,2	58,9	56,7
Центральна та Південна Америка	66,2	63,3	58,1

Однією з найважливіших характеристик якості готельного господарства є рівень комфорту. Зазначимо, що стан більшості об'єктів готельного господарства України залишається на рівні, далекому від світових стандартів, перелік додаткових послуг вітчизняних готелів значно скромніший, ніж у готелях Європи, які пропонують своїм клієнтам понад 80 найменувань додаткових послуг [30], в той час як в Україні за статистикою – лише три.

У світовій практиці більше 60% доходів генерують саме додаткові послуги [44]. Про недостатній сервіс українських підприємств готельного господарства свідчить той факт, що від надання додаткових послуг готелі отримують менше п'ятої частини своїх доходів.

Три чверті (74,6%) від загальної кількості готелів надають послуги харчування і мають у своєму складі такі об'єкти сервісу, як ресторани, кафе та бари. Поряд з цим готелі декількох регіонів практично не забезпечені закладами харчування. Так ресторан, кафе чи бар налічував лише кожен дев'ятий готель Луганської та кожен десятий готель Чернігівської областей. Трохи більше третини готелів (34,8%) мали автостоянки, а трохи більше половини (56,0%) – сауни та пральні [34].

Важливою складовою управління підприємствами готельного господарства є формування власної цінової політики. За даними консалтингової компанії Colliers International (Україна), середня вартість номерів класу «люкс» у київських чотиризіркових готелях становить 315 євро, що не завжди обґрунтовано, адже аналогічний показник складає: у Празі – 240 євро, у Римі – 215,

Будапешті – 189 євро [45]. Важливим у готельному бізнесі є показник ADR (ARR) – Average Daily Rate (Eng.), або середня ціна реалізації за номер (див. табл. 2.2), який виводиться як відношення величини валового доходу від номерного фонду до кількості проданих номерів за певний період часу (переважно за рік) і у свою чергу, залежить від показника завантаженості готелю.

Таблиця 2.2 – Середній тариф за номер за добу
(Average prices for hotel accommodation)

Міста світу	Люкс	Стандарт
Москва	\$850	\$352
Київ	\$700	\$250
Токіо	\$510	\$270
Нью-Йорк	\$450	\$250
Осло	\$340	\$200
Відень	\$300	\$140
Берлін	\$260	\$130

Столиці країн світу та крупні мегаполіси демонструють найвищу динаміку розвитку готельного господарства, що характерно і для столиці України. Приблизно 40% обсягу готельного ринку припадає на Київ, ринок якого постійно зростає на 25 – 53% на рік для забезпечення зростаючого попиту великої кількості приїжджих. Високі темпи зростання ринку пояснюють, чому готельний бізнес стає привабливим, а власники мереж готові брати значні кредити, щоб щорічно збільшувати кількість готелів. Вигідним стає розвиток українських готельних мереж і для туристів, які за порівняно невелику ціну можуть одержати якісний сервіс. Третім учасником є державні та регіональні органи влади, які зацікавлені у розвитку інфраструктури гостинності та надходженні податків у місцеві бюджети.

У 2016 р. підприємствами готельного господарства України отримано доходів, без урахування сплачених податків, на 3127,5 млн. грн., з яких 2561,01 млн. грн., або 81,9% отримано готелями, решту – 566,5 млн. грн., або 18,1% іншими типами закладів розміщення. Загальна сума доходів готелів у 2016 р. на 18,5% більша, ніж у 2010 р., та в 1,9 рази перевищує рівень 2006 р. [40].

Більше третини всіх доходів щорічно готелі отримують від основної діяльності – плати за проживання, 10–15% – від надання додаткових послуг, і більше половини – від іншої діяльності (здача приміщень в оренду, тощо).

Найбільша частка доходів від надання додаткових послуг відзначається у доходах підприємств готельного господарства Івано-Франківської (30%), Закарпатської (28%) та Сумської (23%) областей.

Разом з тим, експерти вважають, що готелі за основним видом діяльності, яким є надання місць для тимчасового проживання, потерпають від збитковості і, щоб зарадити цьому, надають супутні і додаткові послуги.

Головний економічний інтерес діяльності підприємств готельного господарства відбивається у фінансових показниках, із яких найбільш показовими є рентабельність і доходність.

Рентабельність готельного ринку України досягає 15%, а терміни повернення вкладених інвестицій, здебільшого, не перевищують шести-восьми років [46]. За оцінками Асоціації малих готелів та апартаментів, рентабельність на рівні 30% вважається нормальною в готельному бізнесі. У рекреаційних районах, де сезон триває не весь рік, рівень рентабельності послуг може бути й вищим у високий сезон. Через нерозвиненість туристичного ринку готелі курортних зон намагаються за сезон заробити на весь рік, збільшуючи маржу. Поступово рентабельність готелів знижується – якщо у 2008 р. рентабельність готельного бізнесу в Києві складала в середньому 15%, то у 2013р цей показник не перевищує 5% [40].

У Європі готелі класу «люкс» є високорентабельними навіть при завантаженні 30–50% і нижчих розцінках, ніж у Києві. За кордоном готелі від розміщення клієнтів отримують тільки 15% прибутку. Основні доходи їм приносять додаткові послуги – ресторани, салони краси тощо [47].

Дослідження економіки готельного бізнесу вказує на певні протиріччя між поточною діяльністю готелів та довгостроковими інвестиціями: низький рівень завантаження готелів в уже діючому секторі гостинності призводить до їх збитковості, але вкладання капіталу в галузь продовжується.

Підприємства готельного господарства розвиваються переважно за рахунок власних інвестицій, а держбюджетні кошти спрямовуються лише на будівництво та реконструкцію гуртожитків навчальних закладів. Проекти, пов'язані з готелями та закладами розміщення фінансувалися за кошти інвесторів, причому основна їх частка приходить на м. Київ.

Парадоксом можна вважати те, що збиткова галузь отримує реальні інвестиції. Це можна пояснити «удаваною» збитковістю, «прихованою» прибутковістю, чи економічною політикою інвесторів, які розглядають готелі як вигідні об'єкти нерухомості та рощення капіталу.

Основними статистичними показниками, що характеризують емнісний потенціал пропускну здатності готельних підприємств, є величина потоку клієнтів, які обслуговуються, – чисельність осіб, обслугованих готелем за рік; обсяг ресурсів – загальна кількість місць (ліжок) у готелі; надання ночівель (кількість наданих ліжок-діб) готелями й аналогічними засобами розміщення. Пропонуємо наступні похідні від перерахованих показників: кількість клієнтів на добу (середня інтенсивність потоку клієнтів) та середньодобова кількість зайнятих місць. Значення цих показників дають змогу визначити для регіонів України середній час проживання у підприємствах готельного господарства. Розрахунки показують, що середній час проживання у готелях складає 2,6 доби. Але готелі України істотно відрізняються за значенням показника «середнього часу проживання у підприємствах готельного господарства» залежно від переважної мети поїздки (ділові цілі, відпочинок, лікування тощо) – від 1 до 7 діб. Коефіцієнт варіації коливається від 0,5 до 3,2.

Для оцінювання регіонального туристського навантаження та розвитку готельного господарства можна використати показник співвідношення приїжджих в розрахунку на постійне населення регіону, що обчислюється як відношення середньодобової кількості туристів у регіоні (клієнтів) до середньої чисельності населення регіону та кількість туристів на один готельний номер, що характеризує попит на готельні послуги, а також кількість номерів у готелях на 10 тис. жителів, (пропозиція). Значення цього показника визначено для 27 регіонів України і досить сильно ва-

ріюється, що потребує додаткових досліджень реального попиту на готельні послуги, оскільки ними користуються приїжджі, а не місцеве населення.

За величиною туристського навантаження, готельного попиту та пропозиції регіони України нами ранжовані на три групи – з високим, середнім та низьким рівнем розвитку підприємств готельного господарства. Розрахунки показують найбільші значення цих показників в Івано-Франківській області й м. Києві – 2,5 і 1,8 туриста в середньому за добу на 100 осіб населення регіону, а для Харкова – 0,13, Запоріжжя – 0,17.

Спостереження дають змогу дійти висновку щодо невідповідності попиту і пропозиції на готельні послуги та розвитку готельної бази регіонів.

Із проблемних питань розвитку підприємств готельного господарства слід звернути увагу на два аспекти комплексного реформування галузі: створення сучасної системи інформаційного забезпечення та управління якістю обслуговування. Зазначені обставини є пріоритетними для підприємств готельного господарства і визначають їх успіх у конкурентній боротьбі на глобальних ринках готельних послуг, сприяють підвищенню іміджу України і потребують зростання інтелектуального капіталу у готельному господарстві. Окрім того, значна частина готельного бізнесу знаходиться в «тіні» (незарєєстровані квартиранти) і не показує реальних результатів економічної діяльності, що потребує перехідних положень, гнучких механізмів реагування та гарантій якості надання готельних послуг.

2.2 Організаційно-економічні чинники управління підприємствами готельного господарства на сучасному етапі

На відміну від оцінювання базових характеристик готельного господарства України в регіональному аспекті, більш важливими і значущими є структурні елементи і фактори впливу на діяльність підприємств готельного сектору, як основних суб'єктів господарювання. Виходячи із завдань дослідження логічно проаналізувати стан та функціонування підприємств готельного господарства за критеріями: наявність готельних підприємств в

населених пунктах; різновиди типів та структура готельних закладів і підприємств; динаміка (зростання, зменшення) потужності готельного комплексу (кількість готелів, номерний фонд, житлова площа); коефіцієнт використання (експлуатації і задіяння) номерного фонду; пропорції у структурі номерного фонду (категорії та зірковість); динаміка змін економічних показників діяльності готелів; процес укрупнення та інтеграції готельних підприємств; якість готельного сервісу та управління її складовими; структура гостей, в т.ч. частка іноземних туристів; середній час перебування в готелі гостей різних категорій; дохідність та рентабельність готельного бізнесу; частка додаткових послуг у доході готельних підприємств; вплив державної політики на розвиток підприємств готельного господарства та можливості їх саморозвитку та ін.

Внаслідок впливу численних факторів на ринку готельних послуг склалася ситуація, за якої співвідношення попиту і пропозиції в різних регіонах, містах та готельних закладах є неоднаковим. Існуючі розбіжності між кон'юнктурою ринку готельних послуг різної цінової групи та категорій є достатньо суттєвими, що має бути об'єктом економічних досліджень, основна мета яких – раціонально управляти в розрізі регіону та підприємства ресурсами для подальшого розвитку готельного господарства.

У Запорізькому регіоні станом на 1.01.2017 р. діяло 35 закладів на 1597 номерів, які надавали послуги з тимчасового проживання, що складає 1,9% усіх готелів та інших місць для тимчасового проживання України. Із них власне 25 об'єктів відповідали вимогам до готелів або 80% від загальної кількості; 5 закладів, або 16,6% становили гуртожитки для приїжджих та 1 об'єкт, або 3,4% – туристично-оздоровчий комплекс (див. рис. 2.1) [40].

Аналіз динаміки кількості даних закладів у регіоні дає підстави виділяти два періоди їхнього розвитку: період спаду (2005 – 2010 рр.) в умовах посилення податкового тиску на готелі та період відновлення й розбудови готельної галузі (2011–2016 рр.). Занепад готельного комплексу Запорізького регіону почався ще з 1991 р., але відбувався на тлі зміни обсягів потоків українських та іноземних туристів у готельних закладах, які коливались хвилеподібно і моделюються поліноміальною функцією.

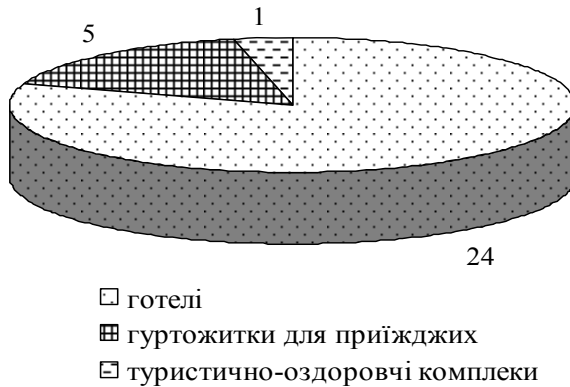


Рисунок 2.1 – Розподіл готелів та засобів розміщення в Запорізькому регіоні.

У Запорізькому регіоні причинами значних коливань кількості гостей готелів були не лише загальна економічна криза, а й поява нової форми конкуренції між готелями та приватними апартаментами квартирного типу. До середини 1990-х рр. «напівтінювий» ринок готельних послуг на базі приватних квартир для прийому туристів, сягнув піку свого розвитку. Важливим показником діяльності підприємств готельного господарства є кількість прийнятих іноземних громадян, адже їх обслуговування є джерелом надходження валютних коштів (експорт послуг).

Взагалі у 2016 р. Запорізький регіон відвідали громадяни із 108 держав світу. Більшість приїжджих традиційно склали громадяни Російської Федерації – 23,6 тис. осіб, або 39,4% загальної кількості. У готелях області зупинялись також громадяни Німеччини – 6,4 тис. осіб (12,2%), США – 2,7 тис. осіб (5,2%), Італії – 2,1 тис. осіб (3,9%), Туреччини та Сполученого Королівства – по 3,7 тис. осіб (по 3,6%), Польщі – 1,8 тис. осіб (2,9%), Швейцарії – 1,1 тис. осіб (2,4%). Загальний час перебування іноземних громадян, що відвідували м. Запоріжжя та область у 2016 р., збільшився на 14,7% (з 66,4 тис. людино-днів у 2010 р. до 76,2 тис. людино-днів у 2016 р.) [40].

Рівень комфорту та клас обслуговування готельних підприємств регіону залежить від їх матеріально-технічної бази, стан якої розвинений недостатньо.

Структура номерного фонду готельних підприємств м. Запоріжжя представлена на рис.2.



Рисунок 2.2 – Структура номерного фонду готелів м. Запоріжжя

У структурі номерного фонду регіону, передусім, триває процес нарощення питомої ваги номерів підвищеної комфортності: класу напівлюкс та люкс.

Сьогодні в структурі номерного фонду готелів міста переважають двомісні номери, хоча їх кількість за останні п'ять років знизилася на 319 од. При цьому загальне число готельних номерів знизилася на 459 номерів. Але позитивним можна вважати факт скорочення номерного фонду на користь підвищення рівня комфорту готельного підприємства. Більшість одно-, дво-, тримісних номерів переобладнано в номери більш високого рівня комфорту.

З початком 90-х років готельне господарство регіону перебудовувалось на ринкових засадах, що супроводжувалось значними структурними змінами всіх сторін його функціонування: організаційно-управлінських (приватизація, корпоратизація), матеріально-технічних і технологічних (впровадження новітніх технічних засобів, розподільчих мереж, комп'ютеризація), кадрових (підвищення професійних якостей, підготовка персоналу), фінансово-економічних (залучення інвестицій), що поступово наближує якість обслуговування гостей до європейських стандартів.

Важливим показником розвитку готельного господарства є введення в експлуатацію нових готелів в регіоні, спостерігається і зміна структури форм власності на готельний фонд.

Сьогодні більшість готельних підприємств регіону (59%) мають колективну (акціоновану) форму власності, близько 16% становлять приватні готелі, решта – комунальної, державної власності та власність міжнародних організацій.

Аналіз свідчить про зростання кількості готельних підприємств в регіоні (за період 2012–2016 рр. на 18,7%) [40], в основному, за рахунок будівництва нових маломістких з підвищеною комфортністю закладів та реконструкції ряду діючих готелів із переобладнанням номерів у вищі класи «люкс» і «напівлюкс», що також спричинило зниження загальної місткості закладів (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка розподілу номерного фонду підприємств готельного господарства Запорізького регіону

Види кімнат	Роки			Зміни, 2016/2014	
	2014	2015	2016	(+/-)	(%)
Всього номерів	5913	6597	7094	497	107,5
у тому числі					
люксів	305	369	421	52	114,0
напівлюксів	355	423	569	146	134,5
одномісних номерів	1457	1658	1785	127	107,6
двомісних номерів	3023	3256	3336	80	102,4
тримісних і з більшою кількістю місць	773	891	983	92	110,3

Подальше розширення та урізноманітнення матеріальної бази готельного господарства регіону відбуватиметься, з одного боку, за рахунок розбудови мережі висококласних 4-зіркових готелів в основних центрах концентрації туристичного попиту, а з іншого, за рахунок розвитку мережі малих приватних готелів в сільській місцевості. Це дозволить підняти загальний рівень мережі закладів розміщення готельного типу, розширити і урізноманітнити номенклатуру пропозиції та забезпечити Запорізькому регіону

конкурентні позиції серед провідних ринків готельних послуг Центрально-Східної Європи [48].

Процеси роздержавлення та подальша сегментація ринку готельних послуг вплинули на зміну форм власності (переважно шляхом акціонування) та моделі управлінських структур готелів. Застаріла матеріально-технічна база, недостатнє фінансування державних закладів розміщення, низька конкурентоспроможність та висока собівартість готельних послуг госпрозрахункових підприємств призвели до збитковості більшості закладів розміщення регіону, зменшення їх кількості, скорочення персоналу.

Таким чином, сьогодні розвиток пропозиції послуг розміщення в регіоні відбувається шляхом поступової оптимізації їх якісно-цінових критеріїв: створення комфортніших умов перебування, покращення якості обслуговування при дотриманні відносно помірних цін та урізноманітненні асортименту послуг. На основі світових стандартів якості відбувається також перебудова організаційних та технологічних засад діяльності підприємств готельного господарства.

У той же час розбудова матеріально-технічної бази готельного господарства регіону стримується недостатнім його фінансуванням, незначними обсягами залучених вітчизняних та іноземних інвестицій, що пояснюється як недосконалістю діючої законодавчої бази щодо іноземного інвестування, так і поки що недостатнім попитом вітчизняних споживачів на недешеві туристично-рекреаційні послуги високої якості [49].

Розміщення готельних закладів територією області свідчить про територіальну концентрацію зазначених підприємств в основних туристичних центрах, курортах та туристичних зонах. Так, 31% готелів знаходиться у містах Запоріжжя і Бердянськ; у них зупинялась і основна частина приїжджих – 135,2 тис. осіб (72% усіх розміщених у готельних закладах області). У основній зоні туризму та відпочинку Запоріжжя – Кирилівському районі – знаходяться 13% готельних закладів області. Це, в основному, малі приватні готелі сімейного типу, кількість яких за останні 5 років зросла тут більш ніж утричі.

Помітною за всіма параметрами залишається також диспропорція готельного господарства між міською та сільською

місцевістю: у сільській місцевості розташовані лише 15 готельних підприємств (19,2%), середня завантаженість підприємств у сільській місцевості є значно нижчою (9%), у той час як у міських поселеннях – 20,5% (у тому числі у м. Запоріжжя – 22,7%). Якщо у містах переважають заклади готельного типу (63,5% підприємств), то у сільській місцевості – мотелі та кемпінги (53,3%) [40].

Подолання існуючих диспропорцій розвитку готельного господарства, як невід'ємної складової сфери послуг і тісно пов'язаної з розвитком туризму Запорізької області, місцевим органам державної влади та органам місцевого самоврядування, керівникам підприємств слід здійснювати на основі аналізу структурної відповідності наявної пропозиції та існуючого і потенційного попиту на місцевий готельний продукт.

Предметом особливої уваги керівників підприємств повинно стати скорочення витрат на експлуатацію готелів, які формують собівартість готельних послуг і, відповідно, їх ціну. Практика свідчить, що найбільш вагомими витратами, які впливають на собівартість, є матеріальні витрати (40,3%), із яких значна частка – витрати на енергоносії; а також інші експлуатаційні витрати (20,4%), зокрема, амортизаційні відрахування тощо. Витрати на оплату праці персоналу готельних закладів становлять 20,2% загальної суми витрат підприємств готельного господарства області.

Серед готельних закладів області слід виділити сертифіковані, які завдяки значно вищому рівню сервісу та якості обслуговування приїжджих реалізували готельних послуг на суму понад 55 млн. грн., що становить 75% отриманих у 2016 р. доходів усіма готелями області. Значну частку обсягу реалізованих готельними закладами Запоріжжя послуг проживання забезпечило обслуговування іноземних громадян (31,55%) [40].

Відчутним фактором, який дещо нівелює загальний позитивний результат від функціонування готельної галузі Запоріжжя, є висока питома вага непрацюючих підприємств, яка у 2016 р. дещо зменшилась до 16% таких закладів (у 2014 р. цей показник становив 20%, а у 2013 р. – 17%). Аналіз причин, з яких ці підприємства не працювали, засвідчив, що у 2016 р. третина з них перебували на капітальному ремонті, ще майже 43% закладів

простоювали через відсутність коштів на експлуатацію закладу, решта (24%) – з інших причин. Через це з активного використання було вилучено 4% усього ліжкового фонду оздоровчо-відпочинкової сфери області.

У процесі дослідження функціонування готелів Запорізького регіону аналізувались економічні показники їх діяльності в залежності від рівня завантаженості готелів, кількості наданих ліжко-діб, рівня цін. Встановлення такої залежності має велике практичне значення, оскільки допомагає встановити у яких ринкових сегментах розвиток готельної справи є більш необхідним, перспективним і економічно вигідним.

Із метою проведення зазначеного дослідження 18 готельних підприємств Запорізького регіону були розподілені на три групи: із середнім тарифом до 300 грн. включно, від 301 до 1000 включно і більше 1000 грн. Існуюча гіпотеза щодо зростання показників завантаженості готельних номерів з нижчими тарифами не підтвердилася, навпаки, з'ясувалося, що залежність між тарифами та результативними показниками роботи готелів не зворотна, а пряма (див. табл. 2.4).

Із десяти показників, наведених у табл. 4, дев'ять свідчать про те, що стан справ в готелях вищого класу кращий. Порівняння готелів з середнім тарифом в межах 300 грн., з готелями, у яких цей показник більший, ніж 1000 грн. виявив, що в останній групі готельне місце у 2,4 рази краще забезпечене основними фондами, в 1,8 рази вища завантаженість наявних місць, у 3,8 разів вищий рівень доходів від додаткових послуг, в 1,5 рази вищий рівень зарплати. Різницю у відносних показниках прибутковості неможливо оцінити коректно, оскільки готелі першої групи в середньому взагалі збиткові.

Єдиний показник, який є кращим саме в першій групі, – це середня кількість місць у готельному номері. Отже, займатися готельною справою в Запорізькому регіоні економічно вигідніше в найвищій цінній категорії, щоправда, при цьому потрібен більш вищий рівень забезпеченості основними фондами, додатковими послугами тощо. Таким чином, найбільш перспективною є готельна діяльність у сегменті, де вже фактично склався вищий рівень вартості послуг.

Таблиця 2.4 – Зв’язок економічних показників підприємств готельного господарства Запорізького регіону з рівнем середнього тарифу

Показник	Середній тариф, грн.		
	до 300 включно	301–1000	більше 1001
Вартість основних фондів у розрахунку на одне місце, грн.	920	1640	2200
Середня кількість місць у номері, одиниць	1,78	1,96	2,03
Середня площа номера, м ²	14,3	16,9	17,0
Завантаженість готелів, %	22	32	40
Доходи від додаткових послуг у розрахунку на одне місце, грн. в день	24	44	92
Середня зарплата працівників, грн. в день	42	49	64
Прибуток у розрахунку на одне місце, грн. день	74,39	337	982
одного працівника, грн.	-189	1223	3809
одиницю витрат, %	-9	49	98
одиницю вартості основних фондів, %	-4	21	45

Окремі показники діяльності підприємств готельного господарства можуть залежати не тільки від рівня тарифів, а й від рентабельності. Дані табл. 2.4 свідчать, що завантаженість готелів і їх рентабельність – це показники, які щільно корелюють. Наявність залежності між прибутковістю та рівнем завантаженості ще не дає остаточної відповіді на питання, чи є ця залежність реальна, чи опосередковано відображає залежність між прибутковістю готельної діяльності та її затребуваністю.

Для кількісного виміру емпіричної форми зв’язку між завантаженістю номерного фонду та рентабельністю, доцільно установити рівняння залежності, для чого потрібно оцінити щільність зв’язку. Найпоширенішим показником щільності зв’язку є коефіцієнт кореляції, який склав 0,933, що свідчить про наявність щільного прямого зв’язку завантаженості та рентабельності готелів.

На підставі виявленої закономірності формування фінансового потенціалу підприємств готельного господарства Запорізького регіону слід констатувати, що: підприємства групи 4* найбільш тісно інтегровані у структуру туристично-рекреаційного комплексу та є найбільш перспективним сегментом, незважаючи на той факт, що ресурсна база готелів значно різниться за потенціалом, різняться також ситуаційні та територіальні умови. Наявний економічний, інтелектуальний та іміджевий (престижний) потенціал також неоднакові. Із огляду на це варіюються і стратегічні завдання кожного підприємства та форми їх інтеграції: об'єднання, кластер, асоціація.

Основними цілями розвитку готельного комплексу в регіоні є:

- забезпечення приїжджих послугами розміщення, якісним відпочинком, умовами для відновлення інтелектуальних і емоційних сил;

- стимулювання стійкого соціально-економічного розвитку регіону;

- підвищення рівня ефективності використання потенціалу готелів;

- підвищення якості готельного сервісу [50].

Ці чотири мети запропоновано структурувати на два рівні в дев'ятнадцять підцілей і далі визначити систему завдань і заходів з їх реалізації. Із запропонованого сімейства підцілей другого рівня ієрархічної декомпозиції відзначимо такі, як якісне відновлення номерного фонду, розширення спектра послуг, підвищення кваліфікації й культури персоналу, створення кластерів готелів, впровадження збалансованої системи показників, розвиток маркетингу й реклами. Зазначені цільові настанови доволі інтелектуально- й фінансовоємні в реалізації, але саме вони можуть допомогти підприємствам готельного господарства регіону вийти на новий бажаний рівень ефективності й соціальної корисності.

2.3 Стан стратегічного управління діяльністю підприємств готельного господарства

Завдання наукового дослідження передбачають виявити стан й оцінити ефективність діяльності підприємств готельного господарства, проблеми їх розвитку, якості обслуговування, ставлення гостей до готелів та розробити відповідні пропозиції щодо удосконалення існуючих форм і методів управління розвитком готельних підприємств. В дослідженні застосовано різноаспектні методи оцінки управління діяльністю підприємств готельного господарства: від статистичного аналізу до експертних опитувань. В підприємствах готельного господарства поширеною формою експертного дослідження є визначення основних проблем обслуговування на основі анкетування гостей. Нами запропоновано регулярно проводити експертні опитування менеджерів та експертів готельного бізнесу для співставлення оцінок споживачів та організаторів готельних послуг (анкети наведені у додатку А)

Згідно з опитувальним аркушем № 1 (див. дод. А) запитання для 73 менеджерів та експертів готельних підприємств добиралися з метою визначити особливості цього виду бізнесу, стан управління підприємствами, галузеві характеристики, проблеми розвитку готельних підприємств. Відповіді на питання сформульовано з вербальними оцінками конкретних аспектів управління готелями.

Загальний висновок менеджерів полягає в тому, що готельний бізнес є прибутковим (27% дали впевнену оцінку, ще 48% логічно підкреслили – «якщо працюємо, отже користь є»). Лише 15% не вважають цю сферу серйозним бізнесом або не вбачають у ньому користі. Щодо самооцінки свого готелю 50% їх менеджерів вважають, що це «гарний готель, і ми нормально працюємо» і 50% думають, що в інших готелях справи йдуть краще і у «себе» потрібно багато чого покращити.

Сподівання на підвищення ефективності готельного бізнесу підкреслюється тим, що 85% респондентів відзначили, що знайшлись би покупці, які б захотіли його купити за нормальну ціну.

Відносно рівня цін, то 52% експертів готельного бізнесу вважають, що ринкова вартість їхнього готелю набагато вища за балансову.

Ця впевненість достатньо фахова, оскільки 89% вказали на те, що відповідні оцінки та розрахунки (щодо ціни бізнесу) проводилися.

Із вищезазначеного випливає вагомий висновок: працівники (керівники, менеджери) готельного бізнесу вважають його ефективним і прибутковим, що розходиться зі статистичними даними, згідно з якими значна частка готельних підприємств працює у збитковому режимі. У той же час, оцінюючи стан системи та методів управління готельними підприємствами, опитані експерти оцінили ситуацію за 6-бальною шкалою в середньому на 3 бали, при чому в технічній частині – на 3,64, а в економічній діяльності – на 2,64 бали (див. рис. 2.3).

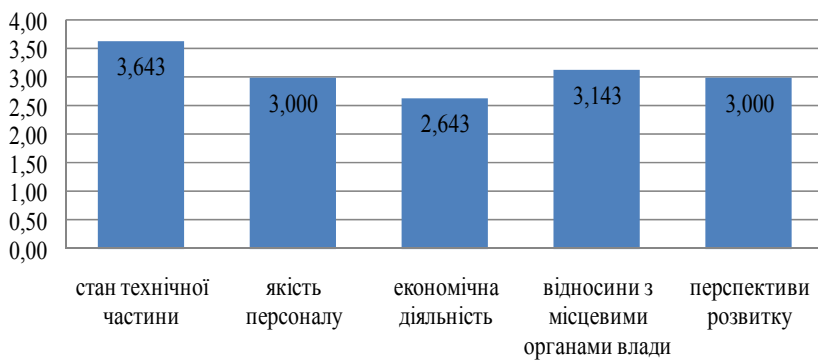


Рисунок 2.3 – Середня оцінка експертами стану управління готельним підприємством за 6-бальною шкалою (1 – дуже погано, 6 – дуже гарно)

Таким чином, в управлінні готельними підприємствами є значні недоліки, так і значні резерви, що підтверджується низкою допоміжних оцінок: як з'ясувалося, фактор сезонності менш впливовий (70% запевнили, що не відчувають його впливу, або цей вплив вдається відрегулювати), лише 17% респондентів відзначили, що сезонність ускладнює діяльність готелів.

Щодо завантаження готелів, то 43% менеджерів «не мають проблем», і тільки 31% вказують на посилення конкуренції.

Таким чином, менеджери вважають, що їх готельні підприємства працюють у відносно стабільному режимі, займають свою нішу на ринку і проблеми конкуренції не перебувають в центрі їхньої уваги.

Ставлення менеджерів до клієнтів різне: 46% менеджерів упевнені, що наданими готелем послугами гості задоволені, а

30% респондентів підкреслюють, що значна частина тих клієнтів, які мають претензії, висувають їх обгрунтовано.

Третій блок запитань сформовано для аналізу ставлення працівників готельних підприємств до проблем розвитку. З цих питань пропонувалося вісім проблемних характеристик. Серед негативів лідирують: загальний стан готелю (44 респонденти з 54), фінансовий стан, заповнюваність (див. рис. 2.4).

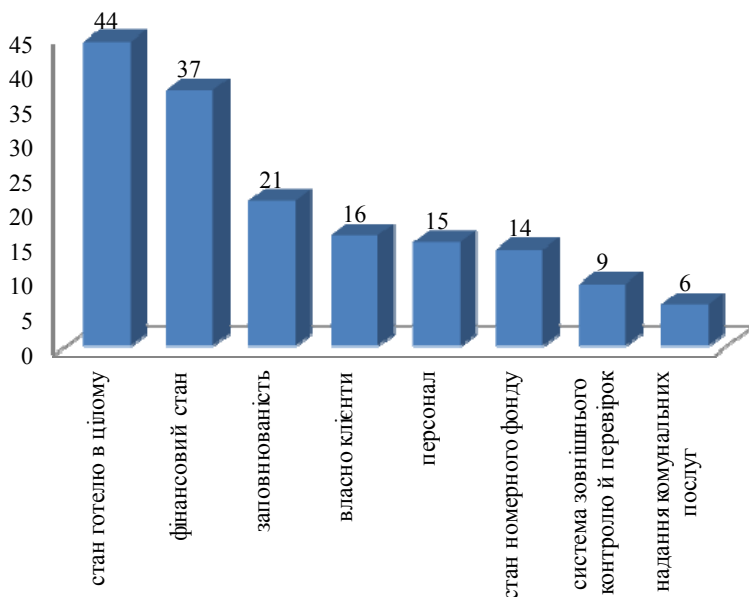


Рисунок 2.4 – Проблеми управління готельними підприємствами

У відповідях на проблемні питання саме «заповнюваність» визначається як найгостріша. Логічно припустити, що завантаженість справді не на високому рівні (це підтверджує і статистика), тут є значний резерв, і в перспективі – шанс на зростання прибутковості. Майже безпроблемними менеджери вважають фактори якості комунальних послуг (останнє місце в рангу проблемних чинників), зовнішнього контролю, стану номерного фонду та кваліфікації персоналу. Стосовно розвитку сервісу в готелях з'ясовано, що є потреба в поліпшенні побутового обслуговування, харчування, туристсько-екскурсійних і додаткових послугах.

Негативною є оцінка експертами взаємодії готелів з місцевою владою, ефективної підтримки готельних підприємств з боку уряду явно бракує. Дослідження блоку питань розвитку та можливості кластерної організації готельних підприємств дає підстави стверджувати, що ця ідея має шанс на реалізацію – 56% розуміють, про що йде мова, 29% готові формувати кластер. Є, однак, і протилежна думка: 13% не готові, а 15% вважають такий крок у розвитку готельних підприємств «зайвим» (див. рис. 2.5).

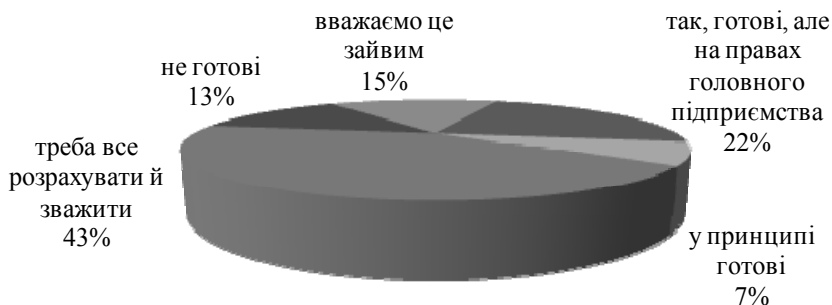


Рисунок 2.5 – Готовність менеджерів до кластеризації готелів

Кластерні форми організації готелів вважають реальною перспективою 29% менеджерів і ще 43% вважають за доцільне «розрахувати і зважити» цю стратегію.

Із відповідей на анкету №1 можна зробити висновок, що менеджери та експерти готельних підприємств готельну справу реальним і перспективним видом бізнесу; значну кількість проблем діяльності та управління готелями можна вирішити та відрегулювати.

Оцінки менеджерів готельних підприємств зафіксували певні розбіжності зі статистичними даними, щодо вагомості чинників заповнення готелів клієнтами, фактори комунальних послуг, зовнішнього контролю, кваліфікації персоналу не викликають особливих труднощів, але у подальшому вони мають приділити цим чинникам більш значну увагу; можливість і доцільність кластерних угруповань потребує більш детального організаційно-

економічного проектування, оскільки економічна робота в галузі самими фахівцями оцінюється невисокими балами.

З метою оцінки якості готельних послуг нами опитано 650 гостей (респондентів) в готелях різних типів. Ключове питання стосувалося мотивів прибуття до готелю і водночас ставлення до готельних послуг. Отримані результати свідчать, що головним мотивом є поїздки у справах (52%). Гости здебільшого (82%) отримують добрий настрій від поїздок (8% не полюбують їздити в інші місця). Із загального складу опитаних 57% – це контингент, який звик до поїздок і проживання в готелях, ще 34% гостей кілька разів на рік подорожує, що свідчить про достатньо високу мобільність клієнтів. Частка постійних клієнтів, потреба у готелях яких вже усталена досить висока – серед опитаних виявилось, що 91% гостей є постійними користувачами готелів і 9% інколи зупиняються у знайомих чи родичів. Що стосується цінового фактора, то 40% віддають перевагу недорогим готелям, 49% визнають ціни доступними, 11% – малодоступними.

Опитування показали, що клієнти наразі мають завищені очікування та уявлення про комфорт і ставлять вимоги вищі за надаваний рівень.

Не випадково на питання «Де Ви хотіли б зупинитися наступного разу?», 47% опитаних відповіли – «В іншому готелі».

Таким чином, складається такий узагальнений образ клієнта та його ставлення до готелю. Клієнт має досвід проживання в готелях (інформаційний і власний); ціновий ценз ще витримує, але на межі можливостей; до якості послуг «еластичний» – (хотів би краще, але й те, що має, його влаштовує); персонал готелю не має з ним проблем; очікує на більш комфортні умови проживання й обслуговування; сподівається бачити готелі у кращому стані, ніж зараз. Отже, маємо справу з клієнтом переважно задоволеним і водночас готовим підвищувати свої вимоги до цілого комплексу характеристик (розширення послуг, комфортність умов, культура персоналу та ін.).

Проведена оцінка факторів зовнішнього середовища підприємств готельного господарства показала, що найбільш впливовими з них, що спричиняють можливості для розвитку підприємств є наступні:

- активізація реалізації стратегії соціального й економічного розвитку;
- покращення статусу відносин між країнами та розвиток туризму;
- позитивні зміни в моральних й соціально-психологічних стимулах споживачів, покращення їх ставлення до послуг готелів;
- розвиток інфраструктури готельного бізнесу.

Конкурентне середовище готелів характеризується помірним рівнем конкуренції, більшість обстежених готелів знаходяться в сегменті 3 зірки. Аналіз конкурентної позиції автономних та мережевих готелів наведено у табл. 2.5 і показує, що мережеві готелі характеризуються більш широким асортиментом основних і додаткових послуг. Наприклад, готелі мережі «Reikartz» пропонують своїм гостям наступні послуги: більярдний клуб, оренда конференц-залів і обладнання, Room-сервіс, візова підтримка, банкомат, платіжні термінали, сауна з басейном, масажний кабінет, салон краси, дитяча кімната, сувенірні крамниці, молитовна кімната, безкоштовний високошвидкісний Wi-Fi Інтернет, камера зберігання, хімчистка, пральня, паркінг, автомийка, трансфер, таксі, екскурсійне обслуговування.

Для аналізу конкурентної позиції мережевих та автономних готельних підприємств порівняно готелі мережі «Reikartz», автономні готелі «Харків» і «Театральний» та готель «KHORTITSA PALACE» м. Запоріжжя [51].

При порівнянні готелів «Reikartz» з автономними готелями можна зробити висновок: позиції мережевих готелів на ринку досить стабільні. Автономні готелі «Харків» та «Театральний» мають потребу у відновленні матеріально-технічної бази для підвищення якості послуг (побудовані у 50–60 роках) і поступаються за конкурентною позицією готелям «Reikartz».

З метою встановлення економічної ефективності діяльності готелів різних типів (мережевих, автономних та малих готелів-приватних апартаментів) проведено аналіз їх фінансового стану та звітності за формою 1-готель, що дозволяє визначити місце готелю в економічному середовищі та ефективність ділових відносини з ним партнерів по бізнесу.

Таблиця 2.5 – Аналіз конкурентної позиції готельних підприємств

№	Група показників	Готельні підприємства – конкуренти				
		«Reikartz» Запоріжжя	«Харків» Харків	«Театральний» Запоріжжя	«Reikartz» Харків»	«Khortitsa Palace»
1	Позиція на ринку					
1.1	Частка ринку, що займає конкурент, %	15	8	8	9	13
1.2	Рівень попиту	5	4	4	5	4
2	Готельні послуги					
2.1	Якість	5	3	3	5	5
2.2	Асортимент	4	4	4	4	5
2.3	Дизайн	5	4	4	5	5
2.4	Додаткові послуги	4	4	4	4	5
3	Ціни					
3.1	Рівень ціни	5	5	5	5	4
3.2	Розмір знижок	4	3	3	3	3
4	Організація збуту					
4.1	Раціональність каналів збуту	5	4	3	4	4
4.2	Кваліфікація персоналу	5	4	4	4	5
5	Система комунікацій					
5.1	Стан реклами	4	3	3	4	4
5.2	Система стимулювання збуту	5	3	3	4	4
6	Середній бал	5,5	4,1	4	4,6	5,6

Проведений фінансовий аналіз показує, що в цілому, економічна діяльність мережевих готелів більш ефективна порівняно з автономними. Так, в структурі активу балансу готелів мережі «Reikartz» в 2016 р. порівняно з попереднім відбувається зростання залишкової вартості основних засобів на 1247 тис. грн. (17,9%), зростають і обсяги фінансових інвестицій.

Обсяг оборотних активів збільшився на 994 тис. грн. (16,6%) за рахунок збільшення дебіторської заборгованості. Наявним є зростання обсягів грошових коштів в національній валюті – на 177 тис. грн. та зменшення виробничих запасів на 6 тис. грн. Витрати майбутніх періодів стабільні. Актив балансу готельного підприємства мережі збільшився на 2244 тис. грн. (9,4%).

Аналіз пасиву виявив наступні зміни в динаміці показників пасиву балансу готельного підприємства «Reikartz Харків». Обсяг власного капіталу у 2016 р. порівняно з попереднім збільшився на 2694 тис. грн. (19,2%) завдяки збільшенню обсягів нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання відсутні, існує незначна короткострокова заборгованість.

Згідно аналізу балансу автономних готелів «Театральний», «Харків» та інших виявлено ускладнюючі структурні зрушення – зниження на 8–16% завантаженості готелів, обсягів доходів та прибутків, зростання на 12–19% обсягів дебіторської заборгованості, що негативно впливає на фінансовий стан та економічну діяльність готелів.

За допомогою вертикального аналізу визначено структуру формування ресурсів готелів: питома вага власних ресурсів мережевих готелів складає 81,6%, порівняно 54,7% – у автономних; структура капіталу свідчить про більшу стабільність мережевих готельних підприємств, оскільки переважну частину займає власний капітал, порівняно із автономними, кращі там і можливості генерування прибутку.

З проведеного аналізу можна зробити висновок про позитивну фінансову діяльність мережевих готелів – про що свідчить зростання виручки від реалізації та, як наслідок, прибутку підприємств, темпи зростання доходу перевищують темп зростання витрат на 6,8%.

Аналіз показників здійснено шляхом використання фінансових коефіцієнтів, розрахунок яких ґрунтується на існуванні визначених співвідношень між окремими статтями звітності. Значення таких коефіцієнтів визначається можливістю зіставлення отриманих результатів з існуючими загальноприйнятими стандартними нормами – усередненими галузевими коефіцієнтами, а також із застосовуваними в країні показниками аналізу фінансової звітності. Розрахунок показників оцінки ефективності мережевих готелів «Reikartz», автономних та малих готелів наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні економічні показники діяльності обстежених підприємств готельного господарства Запорізької області

Показник	Авто-номні готелі	Готельні мережі	Малі готелі
Кількість обстежених готелів, од.	7	4	8
Середня місткість готелю, місць	134	98	23
Середня площа номеру, кв м	18,3	16,7	15,4
Ціна за номер «стандарт», грн. за добу	430	580	280
Кількість персоналу, осіб на номер	1,1	0,8	0,6
Коефіцієнт завантаження, %	25	47	36
Частка житлової площі, %	43	51	54
Прибуток на номер, грн за добу	176	337	96
Прибуток на працівника, тис. грн.	169	421	466
Вартість доби перебування, грн	460	550	290
Зокрема іноземців, грн	1280	1380	380
Прибуток на одиницю витрат, грн	32	64	43
Рівень якості обслуговування (із 5балів)	3,6	4,1	3,5

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) характеризує частку власних коштів підприємства (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність і склав 0,81, що вище показника автономних готелів на 0,05 (критичне значення коефіцієнта автономії – 0,5). Тобто мережеві готелі є до-

силь фінансово незалежним від зовнішніх кредиторів і зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними коштами (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Ефективність управління фінансово-господарською діяльністю готельних підприємств

Найменування показника	Значення		Абсолютне відхилення
	Автономні готелі	Мережеві готелі	
Коефіцієнт покриття	1,4	1,9	+0,5
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів	0,3	0,22	-0,08
Коефіцієнт автономії	0,76	0,81	+0,05
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,41	0,83	+ 0,42
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,28	0,34	+0,06
Продуктивність праці, тис. грн	165,2	216,6	+51,4

Значення коефіцієнтів рентабельності реалізації зростають та свідчать про те, що на 1 тис. грн. вкладеного капіталу припадає 34% прибутку готелю, що позитивно впливає на зростання продуктивності праці.

Експертна оцінка менеджерами готельних підприємств їх відповідності вимогам до готелів різних категорій та якості обслуговування за методикою HOTREC дозволила встановити наступні комплексні оцінки по групах показників за групами готелів (див. табл. 2.8).

Експертні оцінки вказують на вищі значення показників відповідності вимогам та якості обслуговування в мережевих готелях порівняно з малими та автономними готелями, відповідно 124 і 165 балів проти 72 та 121

Аналіз внутрішньогалузевих та факторів зовнішнього середовища свідчить, що найбільш впливовими факторами, що спричинюють можливості для розвитку підприємств готельного господарства регіону є: зростання попиту на послуги з тимчасового

розміщення; зростання ємності ринку готельних послуг; покращення стану матеріально-технічної бази готелів; прогресивні технології та інформаційні системи, тощо.

Таблиця 2.8 – Оцінка відповідності вимогам до готелів та якості обслуговування (бали)

№ пор	Вимоги до готелів та показники якості	Групи готелів				
		Малі готелі	Автономні	Мережеві	Міжнародні	Середнє значення
I.	Облаштування території, стан елементів благоустрою	9	14	12	16	12,7
II.	Громадські приміщення, наявність, площа та їх стан	3	15	11	19	12,0
III.	Загальне технічне устаткування	7	10	12	17	11,5
IV.	Номерний фонд та його стан	9	9	11	14	10,8
V.	Технічна оснащеність номерів	6	8	10	12	9,0
VI.	Оснащеність номерів меблями та інвентарем	7	9	9	11	9,0
VII.	Санітарне устаткування номера	6	7	10	12	8,5
VIII.	Устаткування санітарних об'єктів загального користування	3	8	9	11	7,8
IX.	Приміщення та стан надання послуг харчування	4	9	9	12	8,6
X.	Приміщення для надавання додаткових послуг, площа	3	11	8	10	8,0
XI.	Якість побутових послуг	4	6	6	8	6,0
XII.	Якість послуг харчування	5	8	8	11	8,0
XIII.	Дотримання вимог до персоналу та його підготовки	6	7	9	12	8,5
	Сумарний показник	72	121	124	165	120,4

На основі табл. 2.9 та 2.10 була знайдена питома вага впливу зовнішніх та внутрішньогалузевих факторів для виявлення найбільш впливових загроз та внутрішніх проблем, що спричиню-

ють вплив на розвиток обстежених підприємств готельного господарства.

Враховуючи визначені можливості та загрози обрано стратегічні рішення та побудована матриця SWOT-аналізу розвитку готельних підприємств Запоріжжя.

Таблиця 2.9 – Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного господарства

Фактор	Загроза		Можливість	
	Бали	%	Бали	%
1. Економічні	-12	38,7	+3	10,3
2. Політичні	-2	6,5	+8	27,7
3. Виробничо-технологічні	-6	19,3	+3	10,3
4. Міжнародні	-1	3,2	+3	10,3
5. Соціальні	-8	25,8	+4	13,8
6. Ринкові	-2	6,5	+2	6,9
7. Інші	0	0	+6	20,7
Разом:	-31	100	+29	100

Таблиця 2.10 – Вплив внутрішньогалузевих факторів на діяльність готелів

Фактор	Загроза		Можливість	
	Бали	%	Бали	%
1. Споживачі	-3	11,1	+15	25
2. Конкуренти	-8	29,7	+12	20
3. Виробництво	-4	14,8	+16	26
4. Підприємницька активність	-6	22,2	+2	4
5. Фінанси	-6	22,2	+15	25
Разом:	-27	100	+60	100

Тож ключовими проблемами, які слід враховувати при розробці стратегії підприємств готельного господарства є:

1. Висока диференціація території за рівнем соціально-економічного розвитку та інфраструктурного забезпечення, пошук напрямків та механізмів диверсифікації функціонування підприємств готельного господарства. Специфіка Запоріжжя полягає у тому, що регіон має не лише потенціал для розвитку

важкої промисловості, але й всі передумови для формування розгалуженого господарчого комплексу, орієнтованого на розвиток готельного господарства, туризму, сфери обслуговування тощо.

2. Уповільнений розвиток міжнародної співпраці, низька швидкість міжнародного переміщення капіталу, робочої сили; інституційно-правового забезпечення міжнародного співробітництва і неурегульований механізм фінансування розвитку туризму та готельних підприємств.

3. Низький рівень інноваційної активності. Незважаючи на високий науково-технічний потенціал, Запорізький регіон характеризується недостатнім рівнем реалізації інновацій, що проявляється як у незначній кількості готельних підприємств, що ініціюють інноваційну активність, так і в незначній частці інноваційної продукції та послуг в загальному їх обсязі.

4. Інтенсифікація міжрегіональної та глобальної конкуренції на ринку готельних послуг. Зростає конкуренція з боку підприємств, що надають готельні послуги і послуги-замінники (здача квартир в оренду), та конкуренція за обмежені інвестиційні ресурси розвитку. У зв'язку з цим, якість управління інвестиціями з боку державних органів визначатиме перспективи та стратегії розвитку туризму і готельного господарства, сприяти соціально-економічному розвитку регіону та створенню сприятливих умов життєдіяльності населення.

5. Дефіцит кваліфікованих кадрів готельного господарства. За наявності позитивної динаміки існує нестача персоналу, пов'язана з відтоком кваліфікованої робочої сили в інші регіони та за кордон.

Отже, за результатами дослідження стану управління та функціонування підприємств готельного господарства визначені глобальні та регіональні тенденції і чинники їх розвитку, форми інтеграції та формування готельних мереж, що дає можливість зробити наступні висновки.

Маючи значну територію, відомі об'єкти культурно-історичної спадщини та різновиди ландшафту, частка України у світовому готельному господарстві не перевищує 0,6%, що характеризує її більше як об'єкт, аніж суб'єкт глобального го-

тельного бізнесу. Малоефективним залишається використання місткості номерного фонду (20–30%), кризовою є ситуація з падінням доходів – обсяги основної діяльності впали на 10–12% за останні роки. Низькими є й показники рентабельності, яка не перевищує 5%.

В ході дослідження з'ясовано, що особливістю готельного господарства країни є нестабільність ємності номерного фонду й інвестицій у розвиток, про що свідчить динаміка основних показників за 20 років. Готельні підприємства доволі нерівномірно розміщені за регіонами країни: сім великих міст володіють 80% готельного фонду, у шести регіонах відсутні motelі, тільки чотири регіони стабільно нарощують готельну базу.

У дослідженні визначено, що ємнісний потенціал готелів – це реальний ресурс для розміщення контингенту туристів і гостей за певний відрізок часу. Такий потенціал включає номерний фонд, пропускну спроможність і додаткові функції сервісу. Окремі регіони забезпечили розвиток готельного господарства значними темпами (Закарпаття, Чернігівська та Черкаська обл.), до готельного комплексу надходять значні приватні інвестиції і цей бізнес є прибутковим та інвестиційно привабливим.

Проведено економічний аналіз діяльності підприємств готельного господарства за вибірковою системою показників, у групі яких відзначимо просторове розміщення, різновиди готельних закладів, номерний фонд і його категорійність, динаміку змін, якість сервісу, частку додаткових послуг. Із вивчення ситуації в регіонах виявлено вплив нових умов і форм на конкуренцію між готелями та приватними закладами розміщення квартирного типу, готелями автономного та мережевого типу.

Готельний комплекс Запоріжжя згідно офіційній статзвітності демонструє низькі значення дохідності у 1,4 рази нижчий за дохідністю в порівнянні з середньоукраїнськими показниками. Нераціональною є структура економіки готелів: тільки 47,7% доходу формується за рахунок основної діяльності, значні площі передані в оренду, додаткові послуги з

позиції розвитку і оцінки ефективності самі готельні підприємства не досліджують і не прогнозують.

Ринок пропозиції готельних послуг є одним з основних видів субринків туристичного ринку. Готельне господарство, яке найактивніше формувалось в регіоні протягом 1970–80-х років, орієнтувалось переважно на обслуговування масового внутрішнього туристичного потоку, обслуговування якого не передбачало високих стандартів якості, з початком ринкових процесів як проекти готельних закладів, так і нормативи обслуговування в них перестали відповідати вимогам часу. З іншого боку, застарілі і зношені фонди, низька продуктивність праці, технічна й технологічна відсталість, надмірна кількість і низька кваліфікація персоналу спричинили високу собівартість готельних послуг, і, як наслідок, втрату своїх конкурентних позицій на міжрегіональному та міжнародних ринках туристичних послуг.

Готельні послуги як специфічний вид діяльності ґрунтуються на оцінках і характеристиках споживачів, що посилює роль експертного оцінювання у розкритті проблемних питань у цьому секторі економіки. Запропоновано методику оцінки готельних послуг двома групами респондентів (менеджерами та клієнтами). Отримано узагальнений портрет клієнта (гостя) який має досвід проживання в готелях; ціновий рівень для нього наразі доступний, але на межі можливостей; до якості послуг «еластичний», тобто його влаштовує існуючий стан, але він хотів би кращого обслуговування; очікує на більшу увагу з боку персоналу та більш комфортні умови проживання. Готельний бізнес клієнти, і менеджери готельних підприємств оцінюють як прибутковий і перспективний, але самі менеджери підкреслюють, що методи управління незадовільні і потребують удосконалення, особливо в частині стратегічного управління.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ І МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Засади формування кластерів підприємств готельного господарства

Теорія і практика свідчать, що в умовах глобалізації світових економічних відносин обґрунтованими стратегіями розвитку готельного господарства стає інтеграція готельних підприємств і формування спеціалізованих готельних кластерів, як організаційної форми їх ефективного функціонування. М. Портер подає кластер як «групу взаємозалежних географічно суміжних компаній, пов'язаних із ними організацій, що працюють у певній сфері, характеризуються спільністю діяльності й взаємодоповнюють одне одного» [32]. Слід зазначити, що «спільність діяльності» обумовлюється збігом економічних інтересів підприємств і призводить до «згладжування» суперечностей. Кластери, зокрема підприємств малого й середнього формату в галузі готельного бізнесу, можуть утворюватися на основі самоорганізації внаслідок природної інтеграції й кооперації щодо надання послуг розміщення або за допомогою стратегічного планування, здійснюваного регіональними або галузевими (корпоративними) органами управління.

Готельні підприємства, як потенційні учасники кластера, нерідко пропонують подібні або супутні види готельних послуг і є конкурентами на ринках послуг розміщення, а самоорганізація підприємств у цьому випадку, переважно, здійснюється з ініціативи підприємства-лідера. У зв'язку з цим, підприємці цілком обґрунтовано ризикують втратити власний бізнес під час входження у кластер, що зумовлює особливу роль механізму узгодження умов і взаємодії готельних підприємств у готельному кластері.

Складним аспектом створення готельного кластера на початковій стадії є досягнення домовленості між підприємцями з формування активів і стратегій. Об'єднуючими факторами економічних інтересів створення кластера виступають

домовленості з проведення єдиної цінової політики на ринку готельних послуг, розширення обсягу надання готельних послуг його учасниками, ведення єдиної маркетингової політики, спільного планування впровадження інноваційних технологій, політики обслуговування й постачання та ін., тобто синергетичної взаємодії елементів певної системи підприємств готельного господарства.

Для формування готельних кластерів регіонального або галузевого характеру мають бути створені відповідні умови, передусім, організаційно-економічного характеру. Дослідження показують, що такі умови поступово створюються в частині посилення конкурентної залежності між учасниками готельного бізнесу, наявності єдиної інфраструктури, потреби в підвищенні «класу» якості послуг, корпоратизація готельного бізнесу тощо. Підготовча робота до створення кластерів потребує як стратегічного управління з боку координаційного центру, так і узгодженої діяльності та управління з боку кожного підприємства готельного господарства [34].

Систематизовано організаційно-економічні умови та процес формування структур (органів управління) аналітичного оцінювання та стратегічного планування кластеру підприємств готельного господарства. Під час виконання своїх функцій ці структури формують єдину регіональну або галузеву (мережеву) базу даних, відпрацьовують методичне підґрунтя кластеризації, розробляють положення про кластер, базові економічні нормативи, оцінюють потенціал розвитку, варіанти та форми договірних відносин усередині кластера, готують вибір інноваційних і проектів, визначають кадрову політику, орієнтири стратегічного планування.

На схемі моделі кластеру виділені аспекти внутрішніх договірних цін і умови внутрішнього інвестування або кредитування, правила входження та виходу з кластера підприємств готельного господарства, а також суміжних підприємств з надання додаткових послуг.

Необхідним вихідним матеріалом під час формування кластера вважаються розроблення умов і правил введення інституційних змін і графік внутрішніх оперативних взаємодій у

механізмі управління. Роботу зі створення кластера організовує відповідний координаційний центр.

Кластерні моделі в готельному бізнесі доцільно формувати поступово. Спочатку створюється ядро кластера (це найбільш тісно пов'язані виробничими зв'язками регіональні чи галузеві організації та готельні підприємства).

Під час налагодження стабільного режиму діяльності до «ядра» поступово приєднуються блоки інформаційної підтримки, готельного обслуговування та інші. На третьому етапі розвитку кластера в зону його впливу можуть підпадати малі фірми, оздоровчі та спортивні центри, структурні елементи банківського обслуговування та інших видів бізнесу.

Таким чином, готельний кластер набирає високу ємність потенціалу послуг: відпрацьовує зручний для клієнтів (гостей) режим надання різноманітних послуг розміщення. Такий режим є управлінською інновацією в готельній системі, оскільки має бути відпрацьована синхронізація та синергія елементів у часі, пропорційність у цінах і збалансованість користування всім спектром основних і додаткових готельних послуг [52].

У проведеному дослідженні підприємств готельного господарства Запорізького та Харківського регіонів наведено аналіз різних аспектів взаємодії готелів, які потенційно можуть ввійти в кластер (розподіл за категоріями, ємністю номерного фонду, кількістю гостей, коефіцієнтом завантаження й ін.). У Запорізькому регіоні сектор готельних послуг можна охарактеризувати як слаборозвинений: динаміка стану підприємств (за оцінками кількості об'єктів, місткості, рівня доходів) свідчить про незначний приріст потенціалу за істотного збільшення в 2013 – 2016 рр. доходів від експлуатації. У цей же період вводиться в експлуатацію ряд нових об'єктів з обсягом інвестицій приблизно 40 млн. грн. Фрагмент узагальнюючої бази інформаційно-нормативного поля підприємств готельного господарства Запорізького регіону подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Узагальнюючі показники Запорізького готельного кластеру

Показники	Значення	Примітка
Розміщення готельних підприємств в системі «обласний центр - райони»	2,2–1	Значна диспропорція
Різновиди готельних закладів і підприємств за типами	58% – готелі	Завелика частка аналогічних закладів розміщення
Зростання (зменшення) потужності кластеру (номерний фонд, площа та ін.)	↓47,7% ↓22,2%	Зменшується, але можливе зростання у перспективі
Коефіцієнт використання (експлуатації та задіяння) номерного фонду	30%	Низький, але вище за середній по Україні
Пропорції у структурі номерного фонду («зірковість»)	26% – «4» 11,8% – «3» 7,1% – «2» 14,3% – «1» 40,8% – нк	Низька частка туристських готелів «2» та «3» зірки, забагато некатегорійних готелів
Порівняльна характеристика показників за країнами, регіонами (наявність місць на 1000 населення)	1,6 до 1,06	Низький рівень, в 2 рази менше за середній по Україні (3,8); у 14 разів менше середньоєвропейського рівня (14–15 місць)
Структура гостей, у т. ч. частка іноземних туристів	20%	Вище середньо українського рівня (12), відповідає світовим стандартам
Середній термін перебування в готелі	2,5 доби	Характерно для ділового туризму
Дохідність, рентабельність готельного бізнесу (на 1 го-тель за рік)	доходів 5,6 млн. грн.;	На 48% вище за середньо-українську; на 60,6% нижче за середньоєвропейську
Частка додаткових послуг в доході	приблизно 10%	У глобальних готельних мережах – 60%

У Запорізькому регіоні доцільно найближчим часом формувати кластери трьох типів: асоціації малих готелів; кластери типу «лідер і його мережа»; спеціальні кластери готельних мереж (до яких можуть увійти мережеві готелі або підприємства типу гуртожитків, кемпінгів, хостелів та ін.).

Під час створення кластерів мають враховуватися сформовані господарські зв'язки між готельними підприємствами й суміжних сфер бізнесу. Окрім того, потрібно проводити підготовчу роботу, яка має включати: створення структурного ядра з формування кластерних моделей; проведення маркетингової та рекламної роботи; розроблення політики і стратегії в галузі якості послуг розміщення; розроблення інформаційної системи й механізмів внутрішньої економічної політики; визначення порядку робочих процедур взаємодії підприємств, що виявили бажання увійти до готельного кластера, у т.ч. розробки та запровадження внутрішніх корпоративних стандартів.

Із аналізу ситуації в готельному господарстві Запорізького регіону випливає певна структура кластерів різного типу. Такими учасниками можуть бути асоціації з широким колом зв'язків у міжрегіональному просторі, уже створені у світових мережевих структурах готельні підприємства, великі регіональні готельні структури, що мають зайняти домінуючі позиції в регіоні за обсягом надаваних послуг. Свою кластерну модель можуть створити структури малого бізнесу, маючи значний перелік різнотипних малих підприємств. Форми організації й умови вступу до кластера можуть бути для різних форм кластерної організації неоднакові. Виділено чотири групи кластерів: глобальні кластери, кластери готельних мереж, автономні регіональні угруповання та мікрокластери.

Настанов щодо формування складу учасників окремого кластера надавати не варто, особливо на концептуальному рівні, оскільки це завдання конкретної організаційно-проектної розробки самих учасників кластерного об'єднання.

Запропоновані нами методичні підходи передбачають розроблення декількох варіантів механізму формування кластера та елементів регуляторної бази, що разом виходять на інформаційну систему та стратегію нової кластерної моделі взаємодії готельних підприємств.

Алгоритм процесу управління формуванням готельного кластеру включає наступні етапи:

- інвентаризація основних фондів готелів, оцінка їх структури, аналіз зовнішнього середовища та ринку готельних послуг;
- визначення економічного й інноваційного потенціалу кожного з потенційних учасників кластера окремо;
- проведення маркетингових досліджень ринку готельних послуг;
- організаційно-правова підготовка до інтеграційних взаємодій;
- визначення балансу можливостей і загроз, позитивів і негативів;
- розроблення стратегій розвитку та управління кластера;
- узгодження норм і умов входження у кластер і діяльності в ньому;
- підготовка до укладання угод між учасниками готельного кластеру

Основний інформаційний масив для визначення кластерних об'єднань Запорізького регіону у нашому дослідженні склав 17 готелів, серед яких найбільш готовими до ролі базових структурних одиниць кластерів є :

1) готелі національної мережі Reikartz, регіональної мережі SANDI (у колах наведені різновиди організацій-учасників кластера).

Групи допоміжних (супутніх) послуг можуть скласти у Запоріжжі:

- 1) ресторани (більше 100 од)
- 2) торговельні об'єкти (більше 200, у т.ч. 5 мережевих систем)
- 3) 5–7 об'єктів конференц-сервісу
- 4) 30–40 туристських агентств
- 5) 25–30 фірм, орієнтованих на розроблення корпоративних акцій
- 6) 10–12 центрів навчання та кадрових агентств
- 7) 5–8 організацій елітного й «зеленого» туризму
- 8) 34 заклади культури
- 9) більше 100 оздоровчих і лікувально-рекреаційних закладів
- 10) інформаційні агентства й організації комунікацій
- 11) більше 40 центрів транспортного обслуговування

- 12) заклади банківської системи
- 13) заклади побутового обслуговування
- 14) заклади охорони і правопорядку
- 15) інші спеціалізовані організації, центри, служби

Нумерація подана відповідно до переліку учасників.

Потужні готельні кластери можуть включати до свого складу на договірній основі всі 16 видів учасників. Менш потужним і «неповним» готельним кластерам доцільно об'єднувати 7–8 різновидів учасників, менша кількість малоспроможна забезпечити синергетичний ефект і скласти достатній потенціал для стратегічного розвитку готельного кластера.

Розглянемо структуру комплексного кластера на базі готелю «Театральний» типу «ядро та його оточення» згідно із запропонованим алгоритмом. Згідно із запропонованою логіко-структурною схемою (алгоритмом) проведення організаційного процесу зі створення й розвитку кластера визначаються такі блоки:

- 1 – підготовчий та аналітичний (5 заходів);
- 2 – розробка концепції управління кластером (6 заходів);
- 3 – розробка норм і правил взаємодії в кластері (6 заходів);
- 4 – управління стратегічними цілями й інвестиціями (5 заходів)

Об'єднує логіку формування кластера схема процесу управління (розроблення структури кластера (5), формування стратегічного й аналітичного центрів (6), розроблення збалансованої системи показників (7), організація контролю (8), розроблення системи розподілу синергетичного ефекту (9), розроблення комплексної стратегії розвитку готельного кластеру і механізму стратегічного управління (10), система стимулювання (11), підвищення іміджу та конкурентоспроможності кластера (12), оптимізація діяльності готельних підприємств (13). Етапи формування стратегії наступні:

- 1 Підготовча та аналітична робота
 - 1.1 Розроблення концепції кластера.
 - 1.2 Розроблення пропозицій до учасників.
 - 1.3 Проведення переговорів.

2

Розроблення
концепції управління
кластером

- 1.4 Аналіз регіонального ринку.
- 1.5 Аналіз потенціалу учасників.
- 2.1 Управління технічним станом.
- 2.2 Управління умовами комфортності.
- 2.3 Управління якістю обслуговування.
- 2.4 Управління пакетом послуг.
- 2.5 Управління витратами.
- 2.6 Управління прибутком.

3

Розроблення
норм взаємодії та
внутрішньо-
кластерних цін

- 3.1 Узгодження інтересів учасників кластеру.
- 3.2 Створення нормативної бази.
- 3.3 Укладання угод з учасниками.
- 3.4 Управління цінами на готельні послуги.
- 3.5 Управління ризиками.
- 3.6 Проект інформаційної системи й моніторингу.

4

Управління
стратегічними цілями
й інвестиціями

- 4.1 Розроблення стратегії розвитку кластеру.
- 4.2 Розроблення заходів з виконання стратегії.
- 4.3 Розроблення інвестиційних програм.
- 4.4 Система заходів із залучення інвестицій.
- 4.5 Вибір пріоритетів стратегічного управління.

Готельний кластер, а в його складі Координаційна рада чи головне підприємство, вживає заходів загального управління та координації взаємодією, а саме: розробляє електронну карту регіону (на якій визначаються: банк клієнтів; туристські маршрути; історико-архітектурні об'єкти; транспортні маршрути; рекламно-інформаційна програма), організовує презентації; створює центр маркетингу, аналізу і стратегічного планування і організує його роботу; розробляє культурну програму і програму розважальних заходів; розробляє довгострокову стратегію та «поведінку» кластера в зовнішньому середовищі; запроваджує збалансовану систему показників, міжнародні стандарти,

інноваційну модель розвитку, корпоративну філософію колективу, програму ресурсозбереження; налагоджує відносини в регіоні з органами місцевого самоврядування і державними структурами (галузевими відомствами).

Основні завдання створення та використання технології регулювання синергетичної взаємодії готельних підприємств в межах кластера стосуються: орієнтації на процесний підхід та стратегію управління розвитком; розроблення системи збалансованих показників; розроблення завдань інноваційної політики готельного кластера; підготовки до освоєння основ синергетичного управління; розроблення стандартів комплексної системи управління обслуговуванням і якістю послуг.

Внутрішні кластерні угоди та домовленості мають пов'язуватись із зовнішнім середовищем, регіональною та галузевою системами. Це більше двадцяти підгалузевих напрямів і форм взаємодії з відомчими державними та функціональними системами.

Перший блок зв'язків – із турфірмами, торговельною сферою, системою транспортного обслуговування й інше (> 20 сфер). Особливо відзначимо харчування, культурно-просвітницьку, оздоровчу функції для гостей, гарантування безпеки, страхову діяльність.

Другий блок – зв'язки з місцевими органами управління, податковими органами, системою правового забезпечення і громадського порядку.

Третій блок зовнішніх зв'язків – з інституційними й інфраструктурними організаціями (банки, фонди, інвестиційні та консалтингові компанії). Цим підкреслюється, що готельний кластер формується в уже налагодженому економіко-правовому середовищі, і сам механізм формування кластера вирішує свої завдання в межах існуючих норм і правил, уже відлагоджених економічних відносин.

Друга лінія кластерної організації та розвитку базується на необхідності проведення регуляторної політики. У сферу регуляторної політики введені збалансована система показників, інформаційна модель, рефлексивне управління (реакція на нові умови, ситуації, трансформаційні зміни), управління якістю готельних послуг.

У цілому регуляторна політика є складником оптимізаційного процесу, під яким розуміємо не лише алгоритм математичних розрахунків, а постійний творчий пошук підвищення рівня економічного потенціалу кластера й ефективності його діяльності в режимі оптимальних відносин.

Оскільки процес оптимізації є комплексним завданням, то необхідно провести аналіз факторів впливу на економічний стан готельного кластеру, баланс яких призведе до поліпшення системи техніко-економічних показників і рівня затребуваності готельних послуг. Цей процес означає, що всі важелі й обрані методи стимулювання треба організувати таким чином, щоб інтереси кожного готельного підприємства узгоджувалися зі стратегічними цілями галузі та кластеру і сприяли вибору узгоджених дій та ощадливому ставленню до витрат ресурсів в інтегрованій системі взаємодій учасників готельного кластера. При цьому в оптимізаційну модель готельного кластеру неодмінно включається система норм і правил, а також процес формування економічних механізмів, що найкраще виражають стратегію розвитку готельних підприємств під час узгодження їх інтересів як учасників кластеру.

Мета досягається з більшою результативністю, якщо використовувати різній інструментарій оптимізації для жорстко детермінованої системи (підприємство, готель як окремий об'єкт) і для гнучкого, суворо не сформованого комплексу, у якому взаємозв'язки й регуляторні взаємодії характеризуються наявністю широкого кола свободи. Виникає завдання: як, не порушуючи свободи готельних підприємств, сформувати інтеграційну систему взаємокорисних елементів для одержання синергетичних ефектів. У таких організаційних конгломератах оперативні завдання менш значущі, ніж стратегічні. Концепція готельного кластера як системно структурованої за зв'язками організації видів бізнесу стає основою формування нового економічного мислення кадрів, їх ділової організації на принципах спільного забезпечення запитів і потоків споживачів на єдиній території як способу підвищення конкурентоспроможності сукупності об'єктів комерційної діяльності. У цьому випадку сутність кластерних утворень відрізняється від поняття диверсифікованості, оскільки диверсифікованість – це розмаїтість

видів бізнесу за галузевою спрямованістю в одному підприємстві, а кластер виступає як поєднання різних форм діяльності різних підприємств у місці близького розташування учасників від головного підприємства, тому готельний кластер може більш ефективно розвивати готельний продукт у вигляді універсального комплексу, здатного задовольнити в одному місці й часі різноманітні запити клієнтів.

Проведені дослідження показали, що стратегічне управління розвитком кластерів підприємств готельного господарства доцільно здійснювати на основі застосування технології «Форсайт» [53] за участі відповідних інститутів: муніципального управління, готельних підприємств, інших підприємств сфери послуг, науково-дослідних та освітніх організацій.

При об'єднанні в кластер малих готелів значну організаційно-методичну підтримку надає «Асоціація малих готелів і апартаментів України», що об'єднує приблизно 50 підприємств [54]. Ця громадська організація може розглядатися як прообраз майбутнього кластера асоціативного типу. Особливість її ролі полягає в тому, що відповідно до статусу громадської організації вона займає особливе місце в діалозі між бізнесом і владою. На цьому наголошують багато визнаних теоретиків кластерного підходу в економіці. Так, у своїх роботах відомий економіст XIX століття Альфред Маршал писав, що значну роль у кластеризації відіграють асоціації підприємців [69] (наприклад, в низці європейських країн).

Історія створення ВГО «Асоціація малих готелів та апартаментів України», її багаторічна діяльність і аналіз її структури дають змогу виділити низку ознак об'єднано-захисної функції таких асоціацій, зокрема: прагнення до створення мережевої форми організації за горизонтальними й територіальними (географічними) ознаками; проведення діалогу із владними структурами; продукування ініціатив із розвитку сегмента малих готелів; прагнення забезпечити й підтримати конкурентоспроможні підприємства.

Вирішення стратегічних завдань управління кластерами надасть можливість здійснити якісний перехід до підвищення конкурентоспроможності готелів.

3.2 Концепція стратегічного управління підприємствами готельного кластеру на основі інтеграційного підходу

Формування галузевих інтеграційних і партнерських об'єднань (кластерів) є необхідною, але недостатньою умовою для забезпечення оптимізації функціонування підприємств готельного господарства України.

У якості інструментарію забезпечення оптимізації діяльності суб'єктів готельного підприємництва, як було обґрунтовано у першому розділі роботи, доцільно використовувати синергетичний підхід та збалансовану систему показників (СЗП). СЗП є аналітико-стратегічною й управлінською системою, що переводить місію і стратегію готельного кластеру (ГК) у режим ефективного використання й нарощування потенціалу. Нами з'ясовано, що одним з найважливіших інструментів методики СЗП є оцінка й відстеження «руху» показників (індексів) зростання і ступеня їхньої стабільності в допрогнозній і прогностичній періоди. Це дає змогу визначити не тільки сильні та слабкі сторони об'єднання, але й виявити толерантність і стійкість до змін параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища, а також установити способи досягнення поставлених цілей розвитку готельних підприємств.

У якості ключових критеріїв рекомендуємо використовувати відносно незалежні один від одного параметри діяльності готелів, оскільки саме їхня сукупність найкраще описує систему в цілому. Формування системи критеріїв пропонуємо базувати на таких принципах: застосування системного підходу до формування критеріїв й орієнтація на синергічність взаємодій; охоплення процесів на всіх стадіях життєвого циклу кластера; планування на перспективу на основі різних методів аналізу діяльності кластера або готельних підприємств-учасників кластеру (ретроспективний аналіз, аналіз сценаріїв, метод ієрархії, тощо) [29].

Застосування комплексного підходу до реалізації нової моделі оптимізаційного процесу вимагає урахування різних критеріїв, що відображають політичні, соціальні, екологічні, технічні характеристики готельного кластеру, з одного боку, а з другого, – будуються на прогнозах економічного розвитку споживача, ринку, країни.

Проектування набору й кількісних параметрів системи має здійснюватися на основі різноманітних розрахунків із визначенням ступеня ризику і стабільності фінансової діяльності, із залученням достатнього та якісного обсягу інформації, що характеризує технічні, організаційні, екологічні, економічні й соціальні аспекти діяльності готельного кластера.

У нашому дослідженні СЗП розглядається як елемент економічного механізму стратегічного управління, що виконує свої функції в межах складних взаємозв'язків готельного кластеру із зовнішнім середовищем. Ці взаємозв'язки мають синергетичний характер і формуються з метою:

- реалізації ринкової ідеології, де домінує принцип конкурентності відносин;

- інтеграційної ідеології з пріоритетом об'єднуючих тенденцій у кластерних, мережевих, асоціативних моделях, де домінують партнерські відносини;

- інноваційно-інвестиційної ідеології з метою відновлення механізму укладання капіталів готелів (інтелектуального, фінансового, трудового);

- соціальної орієнтації кластеру, де цільові настанови визначають необхідність постійного реагування на запити споживачів послуг і підкорюють систему прийняття рішень умовам і нормам соціального середовища.

Зважаючи на ці фактори і доміанти їх впливу на кластер, економічний аналіз, стратегія розвитку й механізм контролю відображається у збалансованій системі показників (СЗП). Збалансованість системи управління полягає в комплексному підході до оцінки й ефективного використання як матеріальних, так і нематеріальних активів. У табл. 3.2 представлена матриця трьох стадій конкурентних стратегій готельного підприємства і трьох напрямів взаємозв'язку з факторами досягнення намічених фінансових результатів відповідно до стратегічної карти розвитку готелів.

Сформована СЗП дає змогу підприємству оцінювати досяжність поставлених цілей і одержувати швидкий зворотний зв'язок за набором показників, підібраним таким чином, щоб урахувати основні аспекти стратегії діяльності готельних підприємств.

Таблиця 3.2 – Показники стратегічного управління готельних підприємств на різних стадіях життєвого циклу

Стадія	Стратегічні напрями		
	Зростання доходу й розширення структури діяльності	Скорочення витрат і збільшення продуктивності	Використання активів
Збір «урожаю»	Показник зростання обсягу продажів у сегменті ринку. Відсоток доходу від продажів нового продукту новим клієнтам	Доходи /Персонал	Інвестиції. Дослідження й розвиток (витрати/ ефект)
Стійкий стан	Частка цільових клієнтів. Перехресні продажі. Прибутковість продукту і клієнта.	Власні витрати порівняно з витратами конкурентів. Скорочення витрат. Непрямі витрати	Коефіцієнт ліквідності оборотного капіталу. Коефіцієнт використання активів
Ріст	Прибутковість продукту й клієнта. Відсоток неприбуткових клієнтів	Собівартість	Окупність. Продуктивність

У процесі дослідження розроблено модель побудови СЗП (див. рис. 3.1), яка відображає три головні завдання, характерні для розуміння й реалізації нової ідеї забезпечення економічної цілісності та пропорційності в діяльності підприємства: це побудова системи показників (вибір, групування, оцінка взаємозв'язків між показниками); задання режимів стану СЗП; введення механізму балансування системи (використання оптимізаційних розрахунків, управління за відхиленнями, завдання «коридорів», бенчмаркінг тощо).

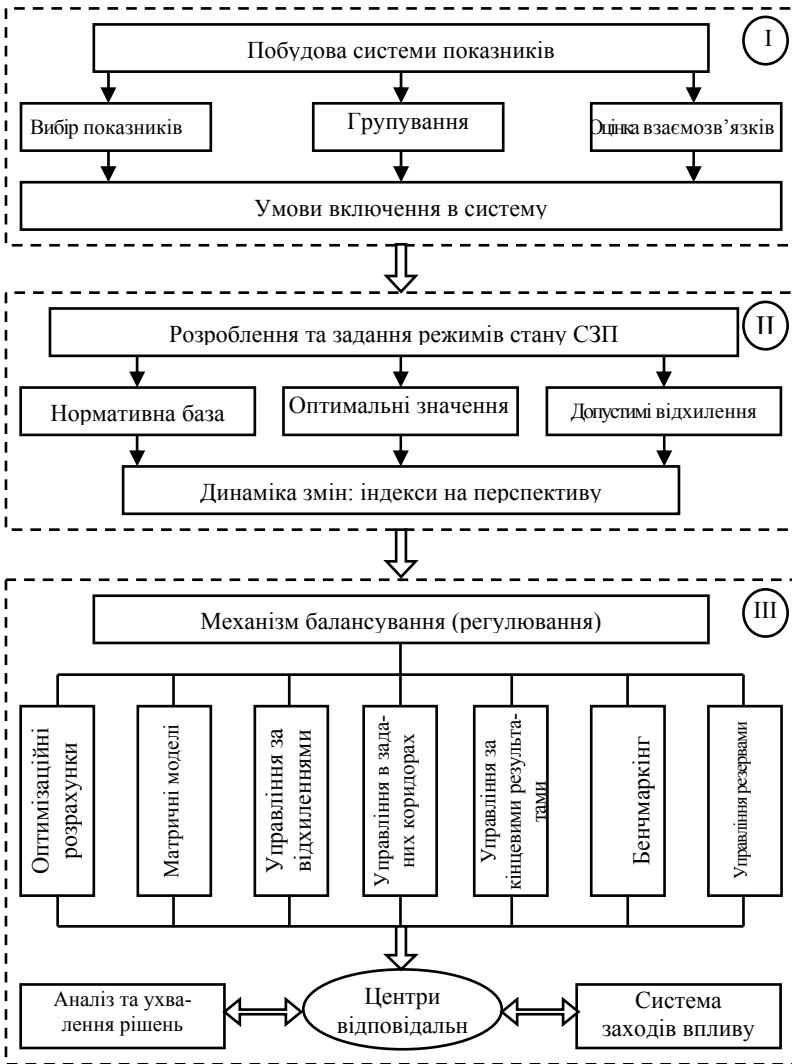


Рисунок 3.1 – Модель побудови збалансованої системи показників стратегічного управління готельним кластером

Фактори зовнішнього й внутрішнього середовища підприємств, що чинять вплив на поширення практики використання збалансова-

них систем показників у стратегічному управлінні підприємствами готельного кластеру, поділено за характером впливу на дві категорії: фактори, що сприяють поширенню СЗП, і фактори, що перешкоджають цьому. До факторів, що сприяють поширенню досліджуваного інструмента стратегічного управління підприємствами готельного господарства в Україні, належать: динамічний розвиток світового туризму, що спричиняє зростання споживання готельних послуг; протекціоністська політика держави; прихід на український ринок закордонних готельних операторів, що змушує керівників вітчизняних готелів впроваджувати інноваційні форми управління; збільшення горизонтів планування, перехід від короткострокового до стратегічного планування; прагнення керівників готелів удосконалити стратегічне управління.

Серед факторів, що перешкоджають поширенню СЗП на підприємствах готельного кластеру, було виявлено: зростання інвестиційних ризиків, дефіцит висококваліфікованих управлінських кадрів, низький рівень комп'ютеризації більшості готельних підприємств, відсутність досвіду з впровадження СЗП та корпоративної культури готельних підприємств, опір персоналу нововведенням [29].

Наразі виникла необхідність у доопрацюванні інструментарію впровадження системи збалансованих показників із урахуванням мінімізації негативних факторів. Процедура впровадження СЗП має відповідати таким вимогам: простота, адаптивність до специфіки підприємства, можливість поєднання процесів впровадження СЗП і підвищення рівня корпоративної культури, створення умов і стимулів для подолання опору персоналу.

Аналіз причин обмеженості практики СЗП показує, що в методиках впровадження ігнорується низка рекомендацій, пов'язаних із проходженням трьох стадій: мобілізація, план і його розроблення, втілення в життя [5]. Розглянемо послідовність формування та впровадження в діяльність готельних підприємств збалансованої системи показників.

Організаційна послідовність формування та використання СЗП готелю має наступну логіку: вибір показників в системі стратегічного управління, нормування показників і створення банку даних, аналіз взаємозв'язків між показниками, розподіл ресурсів відповідно до потреб управління, оцінка і контроль діяльності.

Модель передбачає постійне удосконалення технології прийняття рішень і розвиток самої СЗП. Показники за кожним аспектом діяльності мають характеризувати як стан готельного підприємства на певний момент часу, так і його зміни. У різних дослідженнях оцінювання та розвитку готельного кластеру показники та характеристики підбираються й описуються неоднаково. У міжнародній готельній системі HOTREC [55] пропонується 270 показників з 23 розділів, в кожному по 10–15 питань (від «якості бронювання» до «додаткових зручностей»). В цій роботі виділено достатньо важливі сучасні оцінки: показники «забезпеченості послугами готельних підприємств» та «узагальнюючий показник інвестиційної привабливості готельного господарства» та інші.

Г.А. Яковлев пропонує більше уваги приділяти «системі маркетингових показників», до якої включає віддачу та участь персоналу, оцінку собівартості, ступінь завантаження, попит на послуги та його «еластичність», середньодобовий тариф, фінансові результати від надання конкретних видів послуг (всього більше 30 показників) [56]. Недоліком цього підходу, на наш погляд, можна вважати надання переваги внутрішнім характеристикам діяльності підприємства, тоді як маркетингові проблеми більше стосуються зовнішньої ситуації, зокрема умов конкуренції.

Достатньо виважену систему економічних показників пропонує П.Р. Пуцентайло: прибуток на одну ліжко-добу, коефіцієнт місткості основного капіталу, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт обороту запасів, дохід на одну акцію [16]. Цінним у його моделюванні системи показників можна вважати поглиблений фінансовий аналіз і приведення нормативних значень відповідних показників.

Х. Й. Роглев розглядає індикатори динаміки показників готельного підприємства, звертаючи увагу на динаміку надання послуг, темп відновлення номерного фонду, стабільність процесу надання послуг, зміну рівня рентабельності, зіставлення фактичних і необхідних обсягів інвестицій [57]. Таке формулювання дає якісний аналітичний матеріал для прогнозування перспектив і розроблення стратегії розвитку готелю.

Закордонний досвід свідчить, що для аналізу готельної індустрії застосовувалися два простих класичних показники: середній тариф і

відсоток завантаження номерного фонду. Із розвитком такого напрямку, як yield management, або «управління прибутковістю», наприкінці вісімдесятих, відбувся перехід до REV PAR, тому що цей показник відображає, наскільки ефективно менеджмент готелю може управляти одночасно й завантаженням і цінами, відповідаючи певною мірою на кон'юнктуру попиту [58].

У 2003 рр. було запропоновано ще один показник KPI – GOPPAR [58]. Основна роль розрахунків таких показників – усвідомлення місця готелю на ринку через порівняння із середньоринковими показниками.

У Європі статистична аналітика здійснюється сервісом HotStats, завдяки якому загальновідомими є навіть середньоринкові показники GOPPAR по європейських містах [57]. Сервіс HotStats був створений британською консалтинговою компанією TRI Hospitality Consulting з метою моніторингу ринку. У Росії вже з'явився сервіс PROStatistics, аналогічний продуктам «market intelligence», які знеособлюють власні дані підприємств, усереднюють їх за ринком або за вузькою вибіркою конкурентів, створюючи в такий спосіб базу для порівняння [19].

Наразі українські менеджери готелів не мають джерел, із яких можуть одержати інформацію про середньоринкові показники, тому необхідно на рівні кластерів та готельних асоціацій створювати аналогічні «market intelligence» продукти, які дадуть змогу відстежувати діяльність готелів, її результати і шукати причини правильних або неправильних дій, аналізувати успіх або невдачу нововведень, здійснених інвестицій. Існуючі статистичні дані українських готельних підприємств не дають змогу розрахувати ані REVPAR, ані GOPPAR, щоб провести порівняльний аналіз аналогічних показників у світі, тому в жодній українській звітності не вказується available Room (доступні номери). Брати для розрахунку загальну кількість номерів некоректно, оскільки останні можуть не залучатися до надання послуг гостям (перебувати в ремонті, здаватися в довгострокову оренду, тощо).

Зазначені завдання стратегічного управління готелями мають знайти своє відображення як в нормативній базі, так і в інформаційній підтримці підприємств готельного господарства та сфор-

мувати операторну мережу інформаційного обслуговування на зразок «асоціативної моделі».

Узагальнена блок-схема формування інформаційної системи обслуговування готелів-учасників готельного кластеру наведена на рис. 3.1.

У запропонованій схемі виділена й функція підготовки інформації для економічного аналізу і прогнозування. Цей блок має виконувати роль економічного обслуговування самого готельного кластеру.

Аналіз застосування системи показників діяльності та управління готелями інших дослідників, дає підстави зробити висновок, що окрім визначення пріоритетів кожного дослідника в підборі показників і їх розрахунках, важливо наголосити на наступних обставинах. Дослідники відбирають показники відповідно до власних цілей і завдань аналізу, показники діяльності готелів не чітко формують в самостійні групи, але чітко відбивають логіку головних процесів – економічна діяльність; підвищення якості; конкурентна політика; інноваційний розвиток; задоволення потреб клієнтів та ін. Тобто, головним чинником дослідження мають бути процеси стратегічного управління підприємства готельного господарства.

Центральним завданням опрацювання показників є формування з них певних класів та груп, а також збалансування системи показників і пошук нових завдань їх застосування в практиці управління готелями.

Для цього важливо розглядати систему показників із погляду інтеграції готелів, інституційної перебудови відносин і переходу до кластерних форм організації готельних

Використання концепції СЗП впливає на низку процесів усередині організації готельного кластеру, але при цьому залишаються до кінця не вивченими ступінь і характер змін цього процесу. Відома модель формування стратегії Д. Нортон і Р. Каплана на основі стратегічної карти обмежена через розширення меж її застосування. У зв'язку із цим пропонуємо модифіковану схему процесу управління готелями, заснованого на СЗП.

Ця модель передбачає використання збалансованої системи показників не тільки як інструмента контролю за реалізацією

стратегії, але й інструмента комунікації, аналізу, формування, планування й досягнення стратегічних цілей. Під впливом СЗП коректуванню піддаються всі чотири ключових процеси стратегічного управління: комплексний аналіз, стратегічний вибір, формування механізму управління й реалізація стратегії. Головним завданням у розглянутій моделі, як і в традиційній моделі процесу стратегічного управління, є досягнення стратегічних цілей.

На відміну від діючих моделей, процес стратегічного управління готельним кластером на основі СЗП будуватиметься на принципі системності, що закладається в пакеті «стратегічна карта – інформаційний банк» через визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками з урахуванням прогнозованих залежностей.

Це дає змогу розглядати готельне підприємство як систему, вибірково впливаючи тільки на значущі для реалізації стратегії процеси й підсистеми і забезпечуючи раціональність використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Окрім того, використання СЗП уможливило у стратегічному управлінні досягнення економічної рівноваги в системі «інтереси – витрати – результати».

3.3 Формування організаційно-економічних моделей стратегічного управління кластером підприємств готельного господарства

У процесі своєї діяльності підприємства готельного кластеру зазнають майже нерегульованого впливу зовнішнього середовища, яке характеризується певною інтенсивністю й дестабілізуючим впливом, що проявляється у відхиленні контрольованих параметрів об'єкта управління від планового режиму свого розвитку (див. рис. 3.2).

Ці фактори впливу на розвиток готельного кластеру за своїм походженням доволі різні і поділяються: за силою впливу (сильні, слабкі); за напрямом дії (позитивні, негативні); за характером дії (постійні, епізодичні, випадкові); за селективністю (діють на певні сфери, структури, сегменти); за природою походження (економічні, соціальні, техніко-технологічні, організаційно-інформаційні та інші).

Дослідження особливостей впливу та шляхів досягнення рівноваги, збалансування (далі – методи адаптації до змін) в теорії та практиці стратегічного менеджменту рекомендується здійснювати методами адаптивного управління, форми якого будуть мати певні особливості для готельних підприємств різних типів (автономних, мережевих, асоціативних).

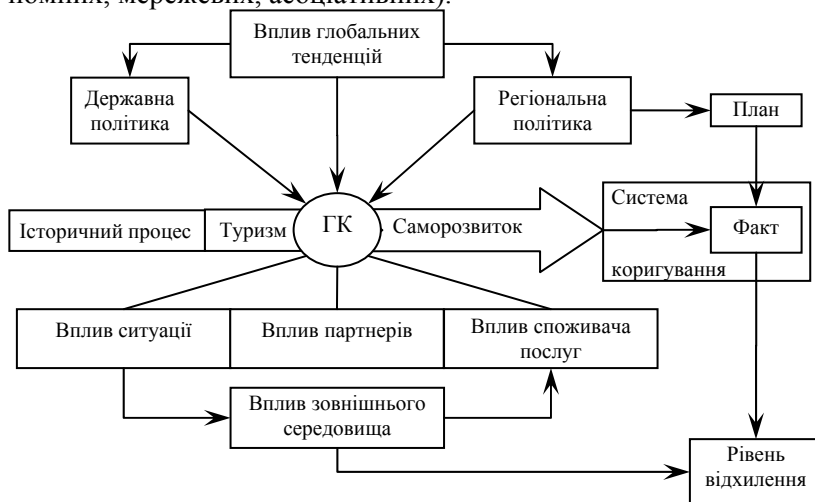


Рисунок 3.2 – Фактори впливу на розвиток готельного кластеру

Вузькоспеціалізовані (автономні) підприємства готельного господарства мають обмежену сферу виробничих інтересів у межах вузької номенклатури готельного продукту або готельних послуг.

За сильних дестабілізуючих впливів зовнішнього середовища через обмежену можливість маневрування в галузі виробничої діяльності ці готелі не мають достатніх можливостей нівелювати ці впливи, унаслідок чого об'єктом відповідної управлінської реакції стає вся організація. Чим більшим є таке готельне підприємство, тим більше проявляється його інертність у зміні поведінки відповідно до прийнятої стратегії виходу зі сфери негативних впливів зовнішнього середовища. Із огляду на це підприємства готельного кластеру такого типу успішно функціонують в умовах територіального монополізму, відсутності серйозних зовнішніх і внутрішніх суперечностей та конкурентів. В умовах нестабільності вони найбільш уразливі, «болісно» реагують на зміни, більш

інтенсивно відбувається розбалансування сформованих методів управління виробництвом (операційною діяльністю), тому що ці методи орієнтовані переважно на вирішення типових проблем.

На противагу вузькоспеціалізованим підприємства готельного кластеру універсального типу без чітко вираженої спеціалізації мають більш широкий спектр видів економічної діяльності. У таких підприємств готельного кластеру, якщо й виникає дестабілізуючий вплив, то мало ймовірно, що він одночасно стосується всіх напрямів виробничої діяльності. Більша ж частина формування й надання готельного продукту й послуг продовжує стабільно функціонувати, що створює умови для широкого маневрування як за рахунок перерозподілу ресурсів, так і сфер діяльності. Якщо в одному з напрямів діяльності такі впливи з об'єктивних причин набувають хронічного характеру, то в якості надзвичайного заходу готель може відмовитися від цього напрямку й перерозподілити ресурси на нові перспективні напрями. Такий тип організацій більш гнучкий і здатний вижити в умовах, за яких вузькоспеціалізовані підприємства не витримують дестабілізуючих потрясінь.

Процес розширення напрямів виробничої діяльності фахівці зазвичай називають диверсифікацією (від лат. *diversus* – різний і *facere* – робити). Аналіз літератури, присвяченої дослідженню цього явища показав, що диверсифікація оцінюється за масштабами й кількістю видів діяльності, з якими підприємство виходить на ринок товарів і послуг. Із цих міркувань пропонуємо розглядати і проектувати готельний кластер як особливу організаційну форму, яка створюється на договірних і неформальних відносинах між учасниками готельного й супутнього бізнесу, та спільно виконує на території регіону функцію готельного обслуговування, надаючи максимум господарських свобод усім учасникам своєї структури.

Кластеризація підприємств готельного господарства в регіонах країни й містах тісно пов'язана із процесним підходом до менеджменту, перехід до якого відображає прагнення зацікавлених учасників інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських завдань у єдиний ланцюг, розірваний унаслідок «надмірного захоплення» функціональним підходом, за якого функціональні команди працюють без належних зв'язків одна з одною [52]. За

процесного підходу увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Таким чином, управління у готельному кластері уявляє динамічний процес, що змінюється у просторі й часі, але зберігає логістичний і мережний зв'язок між ланками, що мають намір спільно виконувати визначену місію, тобто вирішувати завдання групи готельних підприємств у цілому.

Менеджери, робота яких полягає в організації й управлінні зусиллями всього персоналу готелю для досягнення цілей, забезпечують умови для продуктивної й ефективної праці співробітників і одержання кінцевих соціальних та економічних результатів. Оскільки частка живої праці у готелях велика, а менеджмент є умінням досягати цілі, використовуючи мотиви поведінки людей, то у готельному кластері посилюється увага до управління персоналом і таких факторів, як організаційна (корпоративна) культура, участь співробітників у розподілі прибутку, прийнятті рішень, у виборі й підтримці стилю управління.

Враховуючи необхідність узгодження взаємодії (синергії) різних процесів у механізмі розвитку, необхідно підтримувати баланс між пов'язаними процесами виробництва й реалізації готельного продукту для конкурентоздатності та утримання готельного кластеру на ринку. Процес оцінки середовища стає самостійним завданням в ланцюжку елементів в системі стратегічного управління готельним кластером. Саме зовнішнє середовище формує потреби в готельному продукті й визначає рівень затребуваності цих послуг: власне, готелі існують лише тому, що на їхні послуги є стійкий (або відносно стійкий і прогнозований) попит туристів та приїжджих. Вибір стратегії або моделі розвитку готельних підприємств вимагає здійснення декількох кроків: вибір альтернатив і розробка сценаріїв розвитку; порівняння ресурсів і орієнтирів; оцінювання ризиків; комбінування можливих варіантів управління стратегічним розвитком.

Концептуально розробка стратегії включає SWOT-аналіз, інноваційну модель організаційної перебудови або модернізації (кластер, мережа, асоціація), систему індикаторів (СЗП), стратегічну карту, модель управління стратегією, систему контролю процесу стратегічного розвитку.

Розроблення стратегії розвитку готельного кластеру, синергетичної взаємодії окремих об'єктів і допоміжних структур має охоплювати як основний процес надання готельних послуг, так і проектувати паралельно й інші аспекти діяльності готелю: фінансово-економічний, інвестиційний, системно-інформаційний, рекламно-іміджевий, організаційно-управлінський, досягнення високих нормативів якості послуг (див. рис. 3.3).

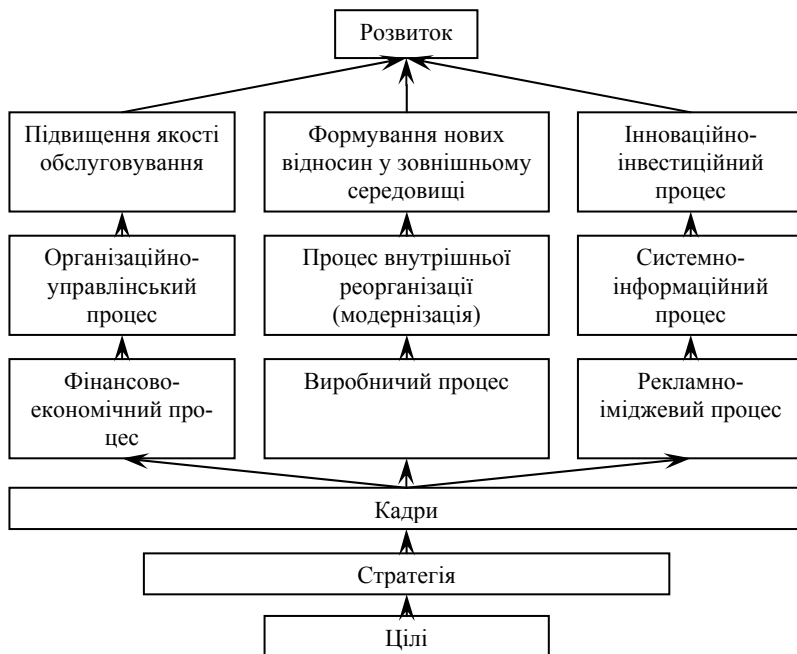


Рисунок 3.3 – Синергетичний взаємозв'язок процесів розвитку готельного кластеру

На рис. 3.3 представлена модель, що реалізує стратегічні завдання готельного кластеру. Активують запуск процесу розвитку цілі (точніше, розроблені та прийняті до реалізації цільові настанови), рушійними силами є ресурси, а виконавчим механізмом – програми активації взаємозалежних процесів, у центрі яких – програма модернізації виробничого процесу. Центральну частину стратегії чи модернізації виробничого процесу можна побудувати в різних варіантах.

Перший – створити в управлінні готельним кластером спеціальний інженерно-економічний структурний підрозділ (цільовий проектний відділ стратегічного розвитку), який візьме на себе функцію координації окремих процесів (інвестиційних, інформаційних, фінансових тощо).

Другий варіант – вдосконалювати лінійно-функціональні структури управління, коли кожному господарському об'єкті, окремій службі доручається вирішувати завдання виробничої перебудови самостійно, а стратегічні рішення й контроль приймаються корпоративно на координаційній нараді представників цих груп.

Третій варіант – залучення консультантів (консалтингова або проектна організація готельних мереж), а основні завдання оперативно виконують діючі функціональні й лінійні підрозділи системи управління.

Вибір варіантів – справа реальної інтеграційної структури. Головним у вирішенні завдань стратегічного розвитку готельних кластерів є переведення такої роботи з розряду випадкових, епізодичних, ситуаційних у розряд постійно діючого механізму управління розвитком, тобто налагодити реалізацію стратегії на принципах функціональної діяльності (постійне, безперервне, організоване й контрольоване виконання завдань і коригування виявлених відхилень від норм та намічених показників, норм та орієнтирів).

Управління розвитком готельного кластеру включає три складники:

- державне регулювання (норми, закони, стратегії інноваційної політики);

- територіальне управління (розвиток інфраструктури, будівельні роботи, виділення земельних ділянок, санітарне та культурне обслуговування);

- самоуправління (як головний механізм саморозвитку) [59].

Усі складники важливі й необхідні і мають свої організаційні моделі та технології. Сутність їх розмежування полягає у функціях і завданнях прийняття рішень та джерелах фінансування. Сьогодні у готельному бізнесі державний рівень має найменший вплив, місцевий – середній, а саморозвиток є головним складником, відповідно частка державного сектора ста-

новить 1,7%, місцевого (комунальної власності)– 8,3%, а приватного – 90,0% [60].

Стратегія розвитку підприємств готельного кластеру, завдання, форми та методи управління мають враховувати: стратегії соціально-економічного розвитку регіону; кредитно-інвестиційної підтримки кластеру; управління інфраструктурними об'єктами життєзабезпечення міста (ЖКГ, харчування, транспорт); управління екологічним станом; податкову політику; будівельно-ремонтну підтримку й обслуговування підприємств готельного кластеру.

Забезпечення стратегічного управління розвитком готельного кластеру здійснюють за секторами інвестицій, інформації, персоналу.

На місцевому (регіональному) рівні виникають загальні та відомчі норми й відносини взаємодії «регіон – галузь – готельний кластер»: кредити, зобов'язання, податкове планування та контроль, статистична звітність, аудит і контроль (технічної безпеки, норм праці тощо), енергоуправління (розподіл, тарифи, ліміти тощо), участь у програмах енергозбереження.

Механізми управління готельним кластером включають розроблення й виконання програм розвитку готелів із заходами їх бюджетної підтримки. Основними складовими стратегій розвитку готельного кластеру стають: інноваційні технології; енергозбереження; екологічна стабільність; розвиток транспортної системи; розвиток ЖКГ; розвиток туристського бізнесу, рекреації та відпочинку; розвиток торгівлі; будівельної галузі та інші сфери.

Поєднуючи оцінки, прогнози та ресурси можна створити структурну модель управління розвитком кластеру підприємств готельного господарства.

Зважаючи на специфіку готельного кластеру можливості адаптивного управління розширюються за рахунок прогнозування поведінки конкурентів і вибору своєї позиції відносин, підвищення якості й надійності договорів, узгодження інтересів, формування споживчого ринку. Сутність адаптивного методу і його корисність у досягненні цілей не викликає сумніву, але виникає проблема готовності (а точніше, неготовності) підприємств готельного господарства до його освоєння й використання. Ця неготовність достатньо комплексна і проявляється в

супротиві персоналу інноваціям, невідповідності самих готелів вимогам до них, низькій культурі обслуговування, умов безпеки, інформаційного сервісу [59].

Сам механізм адаптивного управління не гарантує повної трансформації готелю в об'єкт нового типу, але за якісного інжинірингу перетворити готель або готельний кластер на інноваційне підприємство сфери обслуговування цілком реально, до чого й треба прагнути менеджерам. Вихід на доказову базу оцінки розвитку має два підходи. Перший – виходити із закономірностей і тенденцій глобального розвитку готельного господарства. Другий – здійснювати постійний самоаналіз та моніторинг фактичного стану економічних показників діяльності готельних підприємств.

Основні закономірності глобального і національного розвитку готельного господарства розглянуті у 1 та 2 розділах і включають:

- зростання затребуваності готельних послуг внаслідок розвитку туризму та глобальної мобільності персоналу та підприємництва;

- підвищення вимог до доступності та якості готельних послуг у зв'язку з підвищенням значущості короткочасного відпочинку, рекреаційно-туристськими послугами, нового рівня готельного обслуговування (ціни, якість, доступність, набір послуг та ін.);

- закономірність досягнення світового рівня послуг проявляється у зв'язку з розвитком міжнародних відносин і зв'язків, збільшенням контингенту іноземних громадян, участю України у світових інтеграційних процесах (економічному, культурному, науково-освітньому тощо);

- зростання інвестиційної привабливості сфери готельних послуг формує портфель замовлень і пропозицій на розвиток і переоснащення готельного господарства й показує нарощування розмірів капітальних вкладень (інвестицій) у готельну галузь;

- закономірність тісного зв'язку туризму з готельним бізнесом призводить до механізму залежності цих сфер, унаслідок чого розвиток туризму спричиняє й адекватний розви-

ток готельного кластеру, особливо на територіях рекреаційного пріоритету;

– закономірність орієнтації на регіональний саморозвиток готельного кластеру, внаслідок специфіки регіонів, стану готельних підприємств, реальних регіональних потреб і ресурсних можливостей, що забезпечують напрям, характер і динаміку розвитку готельних кластерів.

Зазначені закономірності, що визначають розвиток готельних кластерів, можна узагальнити як об'єктивну систему факторів процесу саморозвитку готельного кластеру. Отже, розвиток готельного кластеру відбувається в зоні дії двох потенціалів (економічної й туристсько-рекреаційної активності), формується на паритетній взаємодії механізмів централізованого (державного) впливу, галузевого й регіонального управління.

Розвиток обумовлюється дією низки об'єктивних закономірностей: зростання вимог до якості послуг, орієнтації на міжнародний рівень, залежності від розвитку туризму, визначення й урахування регіональної специфіки.

Наведену модель механізму розвитку готельного кластеру можна виразити як операційно-технологічний процес реалізації стратегії розвитку, тобто варіант операційної моделі процесу розвитку готельних підприємств. В результаті опитування менеджерів та експертів готельного господарства визначено коефіцієнти вагомості основних складників процесу стратегічного управління формуванням готельного кластеру для підприємств різних типів – малих готелів, автономних підприємств та готельних мереж, які можуть виступати орієнтовними індикаторами при формуванні готельних кластерів.

Набір характеристик, оцінок і етапів проведення робіт з управління розвитком готельного кластеру слід вибудовувати в такій послідовності:

1. Оцінити господарсько-економічну ситуацію готельних підприємств кластеру (потенціал, попит, фінанси, реформування).

2. Виділити структуру готельного обслуговування (зони прилягання – аттрактори): бізнесу, культури, спорту, туризму, науки і освіти.

3. Намітити перспективні орієнтири розвитку готельного кластеру і основні цільові програми (елементи стратегії).

4. Оцінити потреби в інвестиціях й орієнтири розвитку.

5. Розробити концептуальну модель управління готельним кластером.

6. Проаналізувати і розробити фінансову модель взаємодії в системі кластеру.

7. Розробити проект управління й підвищення рівня якості послуг.

8. Розробити і прийняти основи інноваційної політики кластеру.

9. Розробити і прийняти основи інвестиційної політики кластеру.

10. Сформувати основи реформаційного процесу й сучасного управління готельним кластером (інформаційна база, нові форми, кластерна ідеологія, управління та прийняття рішень).

11. Передбачити реальні умови й можливості входження в регіон міжнародних готельних операторів.

12. Провести розрахунки соціально-економічних ефектів, збитків, ризиків розвитку кластеру.

Реалізація запропонованих рекомендацій може стати суттєвим доповненням до регіональної політики у сфері ефективного управління підприємствами готельного господарства України, що створить необхідні умови для вирішення проблем розвитку економіки готельного господарства. Зважаючи на запропонований синергетичний підхід до стратегічного управління, підвищення стабільності функціонування й розвитку підприємств готельного кластеру стає реальнішим та стабільним.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання щодо обґрунтування теоретичних засад і розробки науково-методичного інструментарію стратегічного управління підприємствами готельного господарства. В процесі дослідження досягнута поставлена мета та завдання, що дозволяє зробити наступні висновки.

1. Дослідження теорії і практики функціонування готельного господарства, як важливого сектору економіки, його функції та напрями розвитку дозволили уточнити понятійний апарат підприємств готельного господарства, сутнісне та змістовне визначення категорій «готельна послуга», «готель», та «готельний кластер», які, окрім послуг розміщення і харчування, доповнено низкою таких важливих функцій, як забезпечення кваліфікованого обслуговування, підготовка номерів, безпека майна клієнта, організація відпочинку і оздоровлення та іншими основними і додатковими елементами матеріального і нематеріального характеру, які стають системоутворюючими залежно від спеціалізації готелю. Запропоновано міжнародну та національну класифікації готелів доповнити новим видом об'єднань підприємств – готельними мережами локального, національного та глобального рівнів.

2. В результаті аналізу сучасного стану готельного господарства встановлено, що основні тенденції розвитку підприємств готельного господарства формуються під впливом глобальних, національних та регіональних соціально-економічних чинників і полягають: в подальшому рості туристичної галузі; розширенні транснаціональних готельних мереж та об'єднань підприємств, впровадженні єдиних стандартів готельного обслуговування, підвищенні конкурентоспроможності готельних мереж.

3. З огляду на зростання важливості стратегій в сучасних умовах та специфіки готельного бізнесу систематизовано методи та моделі стратегічного управління, встановлено, що мета стратегічного управління підприємствами готельного господарства досягається з більшою результативністю при використанні комплексного інструментарію оптимізації для жорстко детермінованої системи (окремий готель) і для гнучких комплексів, де елементи мають більше сво-

боди. У якості інструментів стратегічного управління готельними підприємствами запропоновано використовувати системний підхід, SWOT-аналіз, стратегічні карти та збалансовану систему показників.

4. Економічний аналіз діяльності підприємств готельного господарства проведено за вибірковою системою показників, серед яких – просторове розміщення, різновиди готельних закладів, стан номерного фонду, динаміка завантаженості, якість сервісу, структура основних та додаткових послуг. Виявлено вплив нових умов і форм на конкуренцію між автономними готелями, готельними мережами та закладами розміщення квартирних типу.

5. Визначені глобальні, національні та регіональні тенденції функціонування підприємств готельного господарства, чинники їх розвитку, форми інтеграції підприємств та формування готельних мереж. Встановлено, що маючи значну територію, відомі об'єкти культурно-історичної спадщини та різновиди ландшафту, частка України у світовому готельному господарстві не перевищує 0,6%, що характеризує її більше як об'єкт, аніж суб'єкт глобального готельного бізнесу. Незначним залишається використання місткості номерного фонду (20-30%), падають доходи підприємств від основної діяльності (на 16-22% за останні 4 роки), низькими є показники рентабельності, яка не перевищує 5%, нераціональна структура номерного фонду й інвестицій у розвиток, готельні заклади доволі нерівномірно розміщені за регіонами країни, туристське навантаження на готельний фонд суттєво варіюється та не відповідає структурі попиту.

6. Аналіз ефективності діяльності та стану стратегічного управління обстежених підприємств готельного господарства Запорізької області показав, що динаміка кількості приїжджих та іноземних туристів не зростає і достатньо нерівноважна. Досліджувані підприємства готельного господарства демонструють низькі значення дохідності – у 1,4 рази нижчі від середньоукраїнських показників. Нераціональною є структура економіки готелів: тільки 47,7% доходу формується за рахунок основної діяльності, значні площі передані в оренду, додаткові послуги в стратегіях розвитку готельних підприємств не прогноуються. Лише 23% управлінців готельного бізнесу оцінюють стан стратегічного управління як позитивний.

7. На основі запропонованих науково-методичних підходів до формування стратегій розвитку та нових інтеграційних форм організації готельних підприємств розроблена система цілей стратегічного управління розвитком готельних кластерів, організаційні концепції та відповідні структурні схеми кластеризації готельних підприємств, алгоритми створення структур управління, стратегічного аналізу та планування інтеграційних процесів. Визначено, що кластерні моделі в готельному господарстві мають формуватися поступово у три етапи: створення ядра, підключення блоків інформаційної підтримки та культурного обслуговування, залучення в зону впливу малих фірм, оздоровчих центрів, банківського, торговельного обслуговування тощо

8. Розроблено структурно-логічні схеми та моделі процесу стратегічного управління підприємствами готельного господарства, що дозволяє формувати механізми розвитку готельних кластерів, форми організації взаємодії та умови інтеграції готельних підприємств. Розроблені алгоритми процесу стратегічного управління розвитком підприємств готельного господарства включає такі етапи як стратегічний аналіз ринку готельних послуг, оцінка попиту та чинників впливу на нього, аналіз конкурентного середовища, ресурсного потенціалу готельних підприємств, формування цілей розвитку, проектування функцій та структур стратегічного управління.

9. В результаті дослідження форм інтеграції та стану стратегічного управління підприємствами готельного господарства доведено доцільність створення кластерів трьох типів: групи асоційованих малих готелів, кластерів типу «лідер і його мережа», готельних кластерів мережевого типу. Розроблено модель кластерного угруповання та запропоновано алгоритм зв'язку основних завдань стратегічного управління його розвитком.

Дослідження не вичерпало всього кола проблем, які пов'язані з питаннями стратегічного управління підприємствами готельного господарства. Потребують подальшого дослідження методичні підходи розробки стратегічного управління підприємствами готельного господарства з урахуванням специфіки їх діяльності, впливу глобалізаційних чинників та формування інтеграційних об'єднань підприємств досліджувались недостатньо.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Global tourism industry – Statistics & Facts [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism> (дата звернення 19.05.2018) – Назва з екрана.
2. Туризм в Україні: куди їдуть найбільше і які напрями потрібно розвивати. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://ukr.segodnya.ua/ukraine/pochemu-ukraina-privlekaet-inostrancev-i-kakie-perspektivu-u-mestnogo-turizma-1061426.html> (дата звернення 21.05.2018) – Назва з екрана.
3. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку / Я. О. Остапенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 8. – С. 1216 – 1221.
4. Виноградская А. С. Развитие туристического бизнеса в Украине / А. С. Виноградская // Бизнес-информ. – 2016. – № 9 – 10. – С. 122 – 127.
5. Уокер Джон. Управление гостеприимством / Джон Уокер. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – 880 с.
6. Шоул Джон. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул. – Москва : Альбина паблишер, 2012. – 340 с.
7. Medlik S. Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality / S. Medlik. – United Kingdom : Elsevier Science, 2003. – 273 p.
8. Пфлегер А. Отель. Как выстроить дело с нуля до пяти звезд / А. Пфлегер. – Москва : Центрполиграф, 2008. – 240 с.
9. Турковский М. Маркетинг гостиничных услуг / М. Турковский. – Москва : Финансы и статистика, 2008. – 296 с.
10. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О. О. Любіцева. – Київ : Альтерпрес, 2002. – 436 с.

11. Гостиничный и туристический бизнес / [под ред. проф. Чудновского А. Д.]. – Москва : ЮРКНИГА, 2005. – 448 с.

12. Зорин И. В. Энциклопедия туризма: справочник / И. В. Зорин, В. А. Квартальнов. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 368 с.

13. Про віднесення об'єктів права державної власності до сфери управління Державної туристичної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2002 р. № 84-р. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/346-2011-%D0%BF> (дата звернення 19.05.2018) – Назва з екрана.

14. Журавльова С. М. Інформаційні та фінансові потоки в готельному господарстві / С. М. Журавльова // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2009 р. : тези доп. – Харків : ХДУХТ, 2009. – С. 138 – 140.

15. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / [за заг. ред. В. М. Зайцевої]. – Запоріжжя : Просвіта, 2017. – 240 с.

16. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

17. Технологія готельної справи: навч. посіб. рекомендований МОН для студентів вищих навч. закладів / [С. М. Журавльова, В. Д. Біляченко, Т. С. Кукліна та ін.]. – Запоріжжя : ЛПРС, 2010. – 124 с.

18. Бичківський Р. Управління якістю: навч. посіб. / Р. Бичківський. – Львів : ДУ «Львівська політехніка», 2009. – 329 с.

19. Журавльова С. М. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації / С. М. Журавльова, Т. С. Кукліна. – Херсон : ХНТУ, 2015. – 330 с.

20. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – Москва : Дело, 1997. – 704 с.

21. Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства / С. М. Журавльова, В. Є. Єрмаченко // Молодий вчений. – 2015. – № 5. – С. 138 – 141.
22. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. / Ф Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – Москва, 2007. – 1046 с.
23. Катькало В. С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В. С. Катькало, В. Н. Шемракова. – Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. – 384 с.
24. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – Київ : Центр навчальної літератури, 2012. – 472 с.
25. Корнієнко О. М. Основні напрямки розвитку туристичних послуг на основі маркетингу / О. М. Корнієнко, І Т. С. Кукліна. – Херсон : ХНТУ, 2015. – 330 с.
26. Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе / М. А. Жукова. – Москва : КНОРУС, 2006. – 192 с.
27. Зайцева В. М. Економічні проблеми розвитку індустрії гостинності в Україні // Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 квітня 2016 р. : тези доп. – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2016. – С. 35–37.
28. Бауман З. Текучая современность / З. Бауман. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 324 с.
29. Журавльова С. М. Інтеграція готелів як глобальна стратегія управління розвитком підприємств готельного господарства / С. М. Журавльова // Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 квітня 2016 р. : тези доп. – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2016. – С. 111–113.
30. Безхлібна А. П. Особливості управління готелями в сучасних умовах // Настоящи изследвания и развитие – 2016 : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конференції, 15–22 січня 2016 р. : тези доп. – Софія : «Бял ГРАД-БГ», 2016. – Т. 2. – С. 25–27.

31. Румянцев А. П. Міжнародна торгівля послугами / А. П. Румянцев, Ю. О. Коваленко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 213 с.
32. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – Київ : Основа, 2003. – 496 с.
33. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – Москва : Международные отношения, 2003. – 896 с.
34. Журавльова С. М. Методи оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства / С. М. Журавльова // Антикризове управління: держава, регіон, підприємство : матеріали Міжнар. наук. конф., 17 листопада 2017 р. : тези доп. – Ле-Ман (Франція), 2017. – С. 52 – 54.
35. Sharplin A. Strategic Management / A. Sharplin. – New-York : McGraw-Hill Inc., 2007. – 516 p.
36. Лозова О. А. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні / О. А. Лозова, Д. Ю. Мамотенко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. – Харків : ХНТУСГ, 2017. – Вип. 185. – С. 251 – 259.
37. Ткаченко Т. Методичні основи розробки системи якості послуг у готельних підприємствах / Т. Ткаченко, М. Новак // Вісник КНТЕУ. – 2004. – № 3. – С. 61 – 68.
38. Tribe J. Economics of leisure and tourism: Butterworth Heinemann, Oxford, Auckland, Boston, Johannesburg, Melbourne, New Delhi / J. Tribe. – 2009. – 112 p.
39. Звонорин К. С. Стратегии гостиничного бизнеса / К. С. Звонорин. – Москва : Крокус, 2013. – 224 с.
40. Статистичний щорічник України [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm (дата звернення 19.05.2018) – Назва з екрана.
41. Кукліна Т. С. Концентрований маркетинг в організації готельних послуг / Т. С. Кукліна, О. М. Корнієнко,

В. М. Зайцева // Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., 08 грудня 2015 р. : тези доп. – Черкаси: ЧНТУ, 2015. – С. 225 – 229.

42. Журавльова С. М. Процеси трансформації готельного господарства України / С. М. Журавльова // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2. – С. 32 – 38.

43. Єрмаченко В. Е. Влияние развития туристической отрасли на перераспределение ресурсов в масштабах макрорегионов / В. Е. Єрмаченко, Н. А. Дехтярь // Бізнес Інформ. – 2009. – № 4 (3). – С. 50 – 54.

Безносюк В. Д. Туризм і його місце в соціально-економічному розвитку України / В. Д. Безносюк // Регіональна економіка. – 2007. – № 1. – С. 232–236.

45. Эксклюзивный проект Colliers International (Украина) <http://commercialproperty.ua/news/ukrainskiy-rynok/eksklyuzivnyy-proekt-colliers-international-ukraina/>

46. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk82 (дата звернення 19.05.2018) – Назва з екрана.

47. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д. Ю. Мамотенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон : Вид-во «Гельветика», 2015. – №14 (3). – С. 49–53.

48. Кукліна Т. С. Роль готельних підприємств Запорізької області в підвищенні інвестиційної привабливості регіону / Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева // Ефективна економіка. – 2015. – № 10.– С. 44–50.

49. Симовоник Д. Опыт привлечения иностранных инвестиций в украинские предприятия / Д. Симовоник // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2016. – № 2. – С. 38–39.

50. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сьогодення [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2016/12-1_2016/39.pdf (дата звернення 19.05.2018) – Назва з екрана.

51. Гресь-Євреїнова С. В. Менеджмент готельно-ресторанного комплексу «KHORTITSA PALASE» / С. В. Гресь-Євреїнова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 19. – С. 24–30.

52. Безхлібна А. П. Використання принципів Nearly Zero Energy Hotels як засад створення енергоефективного туристичного кластера / А. П. Безхлібна // Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions : International Scientific Conference, September 28th, 2016 : тези доп. – Poland, Kielce : Baltija Publishing, 2016. – Р. 136–137.

53. Форсайт-технология как инструмент прогнозирования инновационного развития регионов [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31715> (дата звернення 21.05.2018) – Назва з екрана.

54. Асоціація малих готелів і апартаментів України [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: http://euroindex.ua/index.php?ide=21&fs_cat=172&idf=10458 (дата звернення 22.05.2018) – Назва з екрана.

55. Зірковість готелів в Україні слід змінити під стандарт Hotelstars Union [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/society/380447-zirkovist-goteliv-v-ukrajini-slid-zminiti-pid-standart-hotelstars-union.html> (дата звернення 23.05.2018) – Назва з екрана.

56. Яковлев Г. А. Экономика гостиничного хозяйства / Г. А. Яковлев. – Москва : Издательство РДЛ, 2006. – 328 с.

57. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту / Х. Й. Роглев. – Київ : Кондор, 2005. – 408 с.

58. Основная терминология ведения гостиничного хозяйства [Электронный ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://umhos.ru/upload/iblock/38f/38fbedc77656cd77a1de41bc3d09a7eb.pdf> (дата звернення 24.05.2018) – Назва з екрана.

59. Терехух А. А. Туристичний кластер як форма посилення конкурентних переваг регіону / А. А. Терехух, Н. Б. Бандура // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20. – С. 265–271.

60. Петришина Н. В. Державний сектор в умовах модернізації економіки України / Н. В. Петришина // Економіка. – 2013. – Вип. 21. – С. 11 – 21.

ДОДАТОК А

Анкета опитування менеджерів готельних підприємств

1. Як Ви оцінюєте готельне господарство як вид економічної діяльності:

це прибутковий бізнес	працюємо і користь є	це малоприбутковий бізнес	Не варто займатись
-----------------------	----------------------	---------------------------	--------------------

2. Свій готель Ви вважаєте:

гарним готелем	нормально працюємо	багато що потрібно змінити, поліпшити	в інших, напевно, краще
----------------	--------------------	---------------------------------------	-------------------------

3. У чому причина зменшення зараз кількості гостей (клієнтів) готелів?:

Відкрилося багато нових готелів	ціни на проживання малодоступні	зменшилася кількість туристів	погіршилося обслуговування	проблем із завантаженнями не маємо
---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	----------------------------	------------------------------------

4. Як ви оцінюєте фактор сезонності у діяльності готелів:

він нас просто лихоманить	чинить значний вплив	удається регулювати ситуацію	буває по-різному	не відчуваємо сезонності
---------------------------	----------------------	------------------------------	------------------	--------------------------

5. Ваша думка про гостей (клієнтів) готелю:

гості задоволені проживанням у готелі, їх усе влаштовує, вони про це говорять	клієнти різні, бувають із претензіями, багато в чому обґрунтованими	працювати складно, усім не догодиш	їх думкою ми не цікавимося
---	---	------------------------------------	----------------------------

6. Чи вивчаються у Вашому готелі проблеми готельного бізнесу. Визначите за 6-бальною системою (1 – мінімум, 6 – максимум) свою увагу до:

- реклами
- вивчення контингенту клієнтів
- ринку готельних послуг у регіоні

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

в цілому

- вивчення передового досвіду
- цін на послуги
- розширення пакета послуг
- залучення інвестицій
- кадрів і підвищення культури сервісу

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

- інформаційного забезпечення
- нових методів управління
- впровадження інновацій
- системі стратегічного планування

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

7. Оцініть ситуацію в управлінні Вашим підприємством за 6-бальною шкалою (1 – дуже погано, 6 – чудово):

- технічним станом
- персоналом
- економічною діяльністю
- відносини з місцевими органами влади

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

- перспективи розвитку

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

8. Якщо виставити Ваш готель на ринок і продавати як бізнес:

його куплять за нормальну ціну	як готель його навряд чи куплять	має свою ціну як нерухомість і тільки	нормально продати її неможливо
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

9. Якщо порівняти дві вартості Вашого готелю (балансову й ринкову), то:

ринкова вартість набагато вища за балансову, у нас високий імідж	сподіваємося, що ринкова вартість не нижча за балансову	скоріше балансова вартість вища за ринкову
--	---	--

10. Чи проводилися розрахунки й оцінки балансової та ринкової вартості готелю?

так	орієнтовно	ні, нас це не цікавить
-----	------------	------------------------

11. Зараз активно створюються готельні кластери. Чи відома Вам їх сутність ?

так	ні
-----	----

12. Якщо відома, то чи готові Ви (Ваш готель) до кластеризації?

так, готові, але на правах головного підприємства	у принципі готові	треба все розрахувати та зважити	не готові	вважаємо це зайвим
---	-------------------	----------------------------------	-----------	--------------------

13. Якщо готові або у принципі згодні, то які організації залучили би у кластер:

	Ресторанні		лікувально-оздоровчі
	Торговельні		інформаційно-комунікаційні
	конференц-сервіс		Навчальні
	Туристські		охорони й безпеки
	побутове обслуговування		організатори корпоративних акцій
	транспортне обслуговування		сфери культури

14. Формуючи стратегію розвитку готельного підприємства, які додаткові послуги Ви б бажали освоїти і включити до свого пакету?

	Харчування
	побутове обслуговування
	конференц-сервіс
	туристсько-екскурсійні
	лікувально-оздоровчі

15. У чому місцева влада допомагає розвитку готельної справи?

У доборі інвесторів	так	В організаційно економічних питаннях	так	У поліпшенні комунальної сфери	так	Більше шкоди, ніж користі
	ні		ні		ні	

16. Ваші найбільш проблемні питання (відзначте 3 головних):

	стан готелю в цілому		персонал
	стан номерного фонду		фінансовий стан
	надання комунальних послуг		заповнюваність
	власне клієнти		зовнішній контроль та перевірки

17. Чи любите Ви подорожувати та відвідувати інші міста?

так, мені це подобається	доводиться по роботі	загалом це добре	не люблю їздити, але буває
--------------------------	----------------------	------------------	----------------------------

18. Як часто Ви здійснюєте поїздки?

кілька разів на місяць	майже щомісяця	кілька разів на рік	дуже рідко	важко відповісти точно
------------------------	----------------	---------------------	------------	------------------------

19. Де частіше зупиняється?

у гарних готелях	у закладах готельного типу, частіше недорогих	у родичів і знайомих	де доводиться
------------------	---	----------------------	---------------

20. Чи доступні для Вас ціни в готелях ?

у принципі так	середнього рівня доступності	надаю перевагу недорогим номерам	Ціни для мене малодоступні
----------------	------------------------------	----------------------------------	----------------------------

21. Чи влаштовує Вас проживання й обслуговування в цьому готелі?

цілком	у принципі так	частково	не влаштовує
--------	----------------	----------	--------------

22. Оцініть якість проживання й обслуговування в готелі за 5 бальною системою:

Оцінювані фактори	Оцінки				
	1	2	3	4	5
1. Комфорт у зоні готелю					
2. Комфорт проживання в номері					
3. Імідж готелю					
4. Естетична якість інтер'єру, зони відпочинку					
5. Якість технічних систем					
6. Цінова доступність					
7. Відчуття безпеки та захищеності					
8. Доступність отримання послуг, у т. ч. додаткових					
9. Асортимент додаткових послуг					
10. Розміщення готелю на території міста					
11. Якість інформаційного забезпечення					
12. Ставлення персоналу до клієнта					

13. Професійні здібності персоналу					
14. Відповідальність і культура персоналу					

23. Якщо знову приїдете до нашого міста, то зупинитеся в нашому готелі чи в іншому? Потрібне підкресліть.

24. Із яким контингентом за профілем готельної діяльності Ви працюєте:

студенти денної форми навчання	персонал готелів (підвищення кваліфікації)	персонал готелів (заочна форма навчання)
--------------------------------	--	--

25. Чи підтримуєте Ви прямий зв'язок із керівництвом і персоналом готелів:

так, постійно	так, у справах практики студентів	так, з підвищення кваліфікації персоналу готелів	практично немає таких зв'язків
---------------	-----------------------------------	--	--------------------------------

26. Чи є запити від готелів на проведення досліджень, консультацій, упровадження інновацій:

так, це практикується	подекуди такі випадки були	брати участі не доводилося	думаю, що їм науково-методична допомога не цікава
-----------------------	----------------------------	----------------------------	---

27. Ваша оцінка готельних послуг (загальна в регіоні):

якість обслуговування
набір (пакет) послуг
професійний рівень персоналу
доступність цін
прибутковість готельного бізнесу

виока	середня	низька
доволі повний		недостатній
виока	середня	низька
доступні		недоступні
виока	середня	низька

28. Яка участь місцевих органів влади в розвитку й підтримці готелів регіону:

щось робиться, але, скоріше, формально	відчувається реальна підтримка	від висловлення думки із цього приводу втримаюся
--	--------------------------------	--

29. Оцініть:

чи влаштовує Вас навчальна програма

так	скоріше так, ніж ні	скоріше ні, ніж так
-----	---------------------	---------------------

чи влаштовує навчально-методична база

так	скоріше так, ніж ні	скоріше ні, ніж так
-----	---------------------	---------------------

чи вважаєте Ви себе достатньо компетентним для навчання студентів

скоріше так	підвищити рівень знань не зашкодить	важко відповісти
-------------	-------------------------------------	------------------

30. Який у Вас особисто є досвід роботи та проживання в готелі?

так, багатий	доводилося не раз	практично немає
--------------	-------------------	-----------------

31. Що Ви можете сказати зі свого досвіду роботи та навчання за спеціальністю:

наші готелі значно відстають від закордонних	у вітчизняних готелях багато чого потрібно змінювати	Вже є класні готелі, зі світовими стандартами	у цілому рівень готельних підприємств достатній
--	--	---	---

32. Які проблемні питання Ви бачите й виділяєте в готельному бізнесі?

значна «тінізація» готельного бізнесу	
відсутні стратегії розвитку готелів, а наявні програми є декларативними	
низька якість послуг, що значно поступається світовим стандартам	
фінансові складнощі	
не працює механізм цивілізованої конкуренції	
завищені ціни на готелі	
залишкове ставлення до науки та інновацій	

33. Чи плануєте Ви й надалі працювати в готельному господарстві?

думаю, так	твердої впевненості не маю, як вийде	не збираюся
------------	--------------------------------------	-------------

34. Як Ви ставитеся до одержання знань та навчання за фахом?

намагаюся одержувати все, що потрібно	намагаюся вчитися нормально	із навчанням, якщо чесно, абияк	думаю, що більша частина того, що нам дають, мені не знадобиться
---------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	--

35. Як до Вас ставилися співробітники готельного підприємства?

добре	практично не помічали, але матеріал дали	загалом практики не було
-------	--	--------------------------

36. Чи вдалося Вам освоїти що-небудь корисне на практиці?

звичайно, так	так, дещо	навіть і не намагалися
---------------	-----------	------------------------

37. Відзначте, які найбільш значущі проблеми є в готельному комплексі Запоріжжя:

значна «тінізація» готельного бізнесу	
не розроблені стратегії розвитку, а наявні програми є декларативними	
низька якість послуг, що поступаються світовим стандартам	
фінансові складнощі	
не працює механізм цивілізованої конкуренції	
завищені ціни на готелі	
несерйозне ставлення до науки та інновацій	

Анкета оцінювання менеджерами відповідності готелів вимогам стандартів та якості обслуговування
(Оцініть відповідність готелів вимогам ДСТУ в балах з урахуванням коефіцієнтів вагомості показників)

№ пор	Вимоги до готелів та показники якості	Групи готелів				
		Малі готелі	Автономні	Мережеві	Міжнародні	Середнє значення
I.	Облаштування території, стан зовнішніх елементів благоустрою	9	14	12	16	12,7
II.	Громадські приміщення, наявність, площа та їх стан	3	15	11	19	12,0
III.	Загальне технічне устаткування	7	10	12	17	11,5
IV.	Номерний фонд та його стан	9	9	11	14	10,8
V.	Технічна оснащеність номерів	6	8	10	12	9,0
VI.	Оснащеність номерів меблями та інвентарем	7	9	9	11	9,0
VII.	Санітарне устаткування номера	6	7	10	12	8,5
VIII.	Устаткування санітарних об'єктів загального користування	3	8	9	11	7,8
IX.	Приміщення для надавання послуг харчування, наявність та їх стан	4	9	9	12	8,6
X.	Приміщення для надавання додаткових послуг, стан та площа	3	11	8	10	8,0
XI.	Якість побутових послуг	4	6	6	8	6,0
XII.	Якість послуг харчування	5	8	8	11	8,0
XIII.	Дотримання вимог до персоналу та його підготовленості	6	7	9	12	8,5
	Сумарний показник	72	121	124	165	120,4

Навчальне електронне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

БЕЗХЛІБНА Анастасія Павлівна
БСЛІКОВА Марина Володимирівна
БУЛАТОВ Сергій Вікторович
БУТ Тетяна Вікторівна
ВІНДЮК Андрій Валерійович
ГРЕСЬ-ЄВРЕІНОВА Світлана Володимирівна
ГУРОВА Дар'я Дмитрівна
ЗАЙЦЕВА Валентина Миколаївна
ЗАЦЕПІНА Наталя Олександрівна
ЖУРАВЛЬОВА Світлана Миколаївна
КАПТЮХ Тетяна Віталіївна
КОРНІЄНКО Ольга Миколаївна
КУКЛІНА Тетяна Сергіївна
МАМОТЕНКО Дар'я Юріївна
НИКОНЕНКО Світлана Володимирівна
ПРУСС Вікторія Леонідівна
ШЕЛЕМЕТЬЄВА Тетяна Вячеславівна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Монографія

Один електронний оптичний диск (DVD-ROM);
супровідна документація.
Тираж 100 прим. Зам. № 560.

Видавець і виготовлювач
Запорізький національний технічний університет,
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64.
Тел.: (061) 769–82–96, 220–12–14

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2394 від 27.12.2005.