

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА

*Кафедра міжнародного
туризму і готельного бізнесу*

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

“Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств готельної сфери”

Студента групи ПОТОм-21
Освітньо-професійної програми
“Організація туристичного
обслуговування”
Федуна Володимира Андрійовича

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Нагара Марина Борисівна

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Пріоритети розвитку сучасної готельної індустрії	6
1.2. Особливості конкурентоспроможності підприємств готельної сфери	13
1.3. Чинники забезпечення конкурентоспроможності у готельній індустрії	19
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ	27
2.1. Загальна характеристика готельного господарства України	27
2.2. Аналіз конкурентного середовища на ринку готельних послуг	31
2.3. Оцінка інвестиційної привабливості готельної індустрії України	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ	39
3.1. Використання світового досвіду у процесі розвитку готельної індустрії	39
3.2. Модель формування готельної мережі як інтегрованої підприємницької структури	44
3.3. Розробка організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств готельної індустрії	48
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Розвиток готельного бізнесу в Україні, тенденції якого свідчать про зростання кількості готелів, входження міжнародних готельних мереж, формування українських керуючих компаній, обумовлюють загострення конкуренції на ринку готельних послуг та актуалізують вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу та їхніх послуг залежить не лише від результатів їхньої поточної діяльності, а й від прогресивних організаційних та економічних рішень. Значний вплив мають: зміна системних засад економіки й управління підприємствами готельного бізнесу, задоволення зростаючих вимог туристів до якості готельного обслуговування, координація дій підприємств готельного бізнесу та їх типів.

У сучасній світовій і вітчизняній літературі теоретичні проблеми конкуренції і конкурентоспроможності підприємств досліджуються досить ґрунтовно і відображені в наукових працях: Г. Азоева, Т. Амблера, І. Ансоффа, Г. Багієва, В. Брича, О. Віханського, Ю. Гуменюка, А. Ковальова, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, В. Тарасевича, А. Томпсона, Й. Шумпетера, тощо.

Вирішенню наукових завдань щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: М. Бойко, С. Гаврилюк, В. Герасименко, О. Гугул, М. Гудзь, О. Кусков, А. Мазаракі, М. Мальська, І. Мендела, М. Нагара, П. Пуцентейло, Т. Ткаченко, Чудновський та ін.

Разом з тим, дискусійними і недостатньо розробленими залишаються теоретичні, організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Актуальною є також потреба в розробці організаційно-економічного механізму управління

конкурентоспроможністю підприємств готельної сфери. Вказані аргументи значною мірою визначили тему даної кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробленні науково-методичних засад управління конкурентоспроможністю в готельній індустрії та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- визначити пріоритети розвитку сучасної готельної індустрії;
- розкрити особливості конкурентоспроможності підприємств готельної сфери;
- детермінувати чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельної сфери;
- охарактеризувати сучасні тенденції готельного господарства України;
- проаналізувати конкурентне середовище на ринку готельних послуг;
- оцінити інвестиційну привабливість готельної індустрії України;
- обґрунтувати світовий досвід у процесі розвитку готельної індустрії;
- розробити модель формування готельної мережі;
- запропонувати організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств готельної індустрії.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком сфери готельного господарства України.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти функціонування організаційно-економічного механізму конкурентоспроможної готельної індустрії.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої у роботі мети використовувались загальнонаукові методи і прийоми наукового пізнання: аналіз, порівняння, узагальнення, синтез, формулювання логічного висновку та висування гіпотез. За допомогою методів аналізу і синтезу, порівняння та

прогнозування, SWOT – аналізу визначено основні напрямки вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств готельної сфери.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені наукові та методичні положення кваліфікаційної роботи розвивають теорію та практику забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи оприлюднені на науково-практичних конференціях: «Новітні тенденції розвитку індустрії гостинності, туризму та міжнародного бізнесу» (м. Тернопіль, 28-29 жовтня 2019 р.), «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» (м. Тернопіль, 22 травня 2020 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Пріоритети розвитку сучасної готельної індустрії

Економічні перетворення, які відбуваються у світі та в Україні за останні роки, не минули туризму як однієї з найбільш динамічніших форм у міжнародній торгівлі послугами. У багатьох країнах туризм, як складова національного господарства, є прибутковим. Формуванню туристичної індустрії сприяють значні обсяги валютних надходжень, високі темпи росту світової торгівлі, що дозволяє стверджувати про необхідність сталих тенденцій та закономірностей розвитку світової економіки для функціонування туристичної галузі.

Надзвичайно важливим показником функціонування туризму є наявність розвиненої інфраструктури. Інфраструктуру слід розглядати як сполучну ланку між всіма галузями, які залучені у процес надання туристичних послуг. Розвинена інфраструктура туризму характеризується розвитком наступних галузей: торгівля; житлово-комунальним господарством; побут; громадське харчування; культурно-просвітницький рівень; медицина; спортивно-оздоровчий комплекс; дозвілля; безпека та охорона правопорядку; транспорт та зв'язок; автомобільна сфера; залізнична; водна; інженерно-технічна [1, с. 14].

З огляду на те, що відпочинкова сфера в своїй основі об'єднує діяльність суміжних видів господарювання, а економічна сутність проявляється з точки зору попиту на споживання товарів і послуг, і витратами споживачів, вважаємо за доцільне розглядати туризм за його поділом на сектори. Особливе місце у структурі туристичної індустрії відводиться готельному господарству, як одній із основних складових, та

важливому компоненту туристичної структури. Вказані взаємозв'язки реалізуються через організаційно-виробничі структури (табл.1.1.).

Таблиця 1.1

Структура туристичної індустрії

Підсистеми	Структури	Компоненти
Інституційно-організаційна	I. Правова	1. Законодавча і нормативна база; 2. Митна служба; 3. Консульська служба
	II. Фінансово-економічна	1. Система оподаткування; 2. Система страхування; 3. Фінансова система і обмінний курс валют
	III. Кадрова	1. Система підготовки кадрів; 2. Система наукових досліджень і науково-дослідних розробок
Функціонально-господарська	I. Гостинності	1. Готельне господарство; 2. Громадське харчування; 3. Галузі сфери послуг з надання додаткових послуг
	II. Транспорту	1. Авіаційний; 2. Автомобільний; 3. Залізничний; 4. Водний
	III. Туристичної та оздоровчої діяльності	1. Туристичні підприємства; 2. Екскурсійні бюро; 3. Санаторно-курортні установи; 4. Оздоровчі заклади
Територіально-господарська	I. Туристичні ресурси	1. Природно-рекреаційні; 2. Культурно-історичні; 3. Інфраструктурні
	II. Соціально-демографічні	1. Населення; 2. Розселення і історія формування території; 3. Традиційна етнічна культура населення
	III. Господарські	1. Господарський комплекс території; 2. Інфраструктурні системи; 3. Адміністративно-територіальний устрій і система управління

Джерело: складено автором за [22, с. 379]

Для характеристики готельного сектору в умовах адміністративно-командної системи вживався термін «готельне господарство». Пізніше із підвищенням значення соціальної сфери та розвитком ринкових відносин на зміну даному поняттю прийшов термін, який широко вживався у західній економічній літературі – «індустрія гостинності» [47, с. 19].

М. Мальська та І. Падняк зміст понять «готельна справа», «готельний бізнес», «готельна індустрія» пов'язують з економічною діяльністю спеціалізованих підприємств, що пропонують на комерційній основі власні послуги і забезпечують клієнтам, які подорожують необхідні умови для розміщення і харчування [30, с. 59].

Зазначимо, що всі наведені визначення відображають господарську діяльність готельних підприємств. Тому, на основі досліджень вчених, пропонуємо користуючись термінами «готельне господарство», «готельна індустрія», «готельна справа», «готельна сфера», «готельна галузь», «готельний бізнес» в загальному контексті розуміти готельну діяльність.

Готельна діяльність – це господарська діяльність, пов'язана із виробництвом та наданням комплексного обслуговування на комерційній основі, яке забезпечує споживачу необхідні матеріальні умови та послуги (основні та додаткові) під час подорожі.

Ключовим поняттям готельної діяльності є готель. Відповідно до Закону України «Про туризм» готель – це підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається з шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням [17].

В Україні сучасні підприємства готельного типу надають клієнтам не тільки послугу розміщення, а й ряд додаткових послуг: харчування, побутові послуги, транспортні, розважальні, послуги зв'язку тощо. Таким чином, можна стверджувати, що готельні підприємства у структурі туристичної сфери виконують провідну функцію, пропонуючи споживачам комплексний готельний продукт, у створенні і просуванні якого залучені всі сектори туристичної і готельної галузі. З огляду на це, готельне господарство України повинне відповідати міжнародним нормам і стандартам і тільки за таких умов, його можна розглядати як один із ключових напрямів перебудови економіки країни.

Готельна індустрія України в своїй основі цілком і повністю орієнтована на споживання послуг і безпосередньо залежить від ділової активності, від руху зовнішніх і внутрішніх туристичних потоків. В свою чергу, розвиток туристичного сектору, завжди орієнтується на стан готельного господарства у державі.

Стан готельного господарства в Україні активно впливає на життєдіяльність суспільства, але в той самий час і залежить від нього, а саме: від стану розвитку того ж суспільства, від його виробничих відносин та продуктивних сил.

Поряд з цим готельна галузь має велике значення для України, оскільки може виступати каталізатором економічного піднесення, залучаючи у бюджет країни значні кошти від зовнішнього туриста, що зупинився у тому чи іншому готелі. Готельне господарство як складову туризму можна вважати однією із складових міжнародних відносин.

Тому ситуація, що склалася сьогодні на світовому ринку готельних послуг, безпосередньо впливає на стан розвитку готельної індустрії в Україні і характеризується наступними процесами [33, с. 60]:

- відбуваються процеси пов'язані із глобалізацією економіки, що не може не торкнутися і готельної сфери;
- переходом орієнтації від широкої пропозиції готельних підприємств до орієнтації на якість обслуговування;
- проходять техніко-технічні зміни у всіх сферах людської діяльності, в тому числі і готельній галузі;
- наростання неоднозначної ситуації на міжнародному ринку послуг, в тому числі готельних;
- готельна справа дедалі більше поглиблює свою спеціалізацію та пропозицію;
- інтенсивно зростає кількість міжнародних готельних ланцюгів;
- продовжується розвиток мережі малих підприємств готельного типу;

- інноваційні технології обслуговування широко застосовуються в індустрії гостинності.

У зв'язку з тим, що готельне господарство перебуває у постійному динамічному розвитку і з кожним роком зміцнює свої позиції, тому можна виділити ряд основних пріоритетів розвитку сучасного світового готельного господарства, а саме:

- посилення конкурентної боротьби на світовому ринку готельних послуг;
- зміцнення позицій готельних ланцюгів на міжнародному готельному ринку;
- витіснення з ринку незалежних підприємств готельного типу, які не входять до одного із готельних ланцюгів;
- зміна тенденцій в інвестиційній політиці міжнародних готельних об'єднань: надання переваги малим і середнім готелям з одночасним зменшенням акцентів на фешенебельні засоби розміщення.

Процеси, які відбуваються на світовому туристичному ринку, безпосередньо вплинули і на стан готельної галузі в Україні. Стан готельного господарства в нашій державі, останнім часом, вимагає активного пошуку засобів подолання кризових явищ та інтенсифікації виробництва готельного продукту, із забезпеченням необхідної його якості.

Можна виділити низку чинників, які сьогодні стримують розвиток готельного господарства в Україні [35, с. 82]:

- наслідки світової фінансової та економічної кризи;
- недосконалі умови ринкових відносин;
- недостатній рівень розвитку об'єктів туристичної інфраструктури, їх невідповідність світовим стандартам;
- незадовільний стан інфраструктури туризму;
- відсутня скоординована система дій щодо просування туристичного продукту України на світовий ринок послуг;
- технологічна відсталість готельної галузі;

- низький рівень обслуговування в готелях, зумовлений недостатньою кваліфікацією персоналу;
- недостатнє нормативно-правове та організаційне забезпечення туристичної та готельної діяльності.

В наш час готель визначається вже не просто як місце для ночівлі, а містить у собі цілий комплекс послуг і багато в чому визначає спосіб життя того, хто подорожує, доки він проживає у готельному номері. З розвитком туризму і готельного господарства з кожним днем з'являються нові засоби розміщення туристів. На сьогодні не існує єдиної класифікації готельних підприємств. Всесвітня туристична організація (ЮНВТО) рекомендує свою типову класифікацію засобів розміщення.

З кожним роком у готельній сфері з'являються нові форми діяльності, тому широкий спектр готельних підприємств, їх видів і типів робить будь-яку спробу уніфікації характеристик засобів розміщення умовною. Введення єдиної класифікації готелів світу неможлива через ряд особливостей притаманних кожній окремій країні: національні традиції, культурно-історичні чинники, розбіжності у критеріях якості тощо. Проте, можна виділити такі основні показники, за якими відрізняються сучасні готелі: за розташуванням; рівнем комфорту; призначенням; місткістю; поверховістю; типами конструкцій; режимом експлуатації; забезпеченням харчуванням; рівнем цін; тривалістю проживання; наявністю в них транспортних засобів; формою власності асортиментом послуг.

З метою просування на світовий туристичний ринок високих стандартів обслуговування, а також задля сприяння підтримці готельного обслуговування туристів, більшість розвинутих готелів світу об'єдналися у готельні ланцюги. З огляду на це, у структурі готельної галузі можна виділити два види управління підприємствами готельного типу - незалежні готельні підприємства і засоби розміщення, які входять до складу готельного ланцюга [39, с. 52].

Як показує практика – об'єднане ведення бізнесу ефективніше від управління незалежними засобами розміщення. При входженні в ланцюг підприємства, члени ланцюга здійснюють колективний бізнес і перебувають під керівництвом власників ланцюга, при цьому керівництво ланцюга має право розподілу прибутку і несе відповідальність за всі витрати. Тому об'єднання в готельний ланцюг створює вигоду як керівництву ланцюгів, так і власникам готелів. На успіх готелю, що входить у ланцюг працює багато чинників від централізованого управління та маркетингу до об'єднаної системи бронювання місць та реєстрації клієнтів.

До рейтингу чільних готельних мереж світової готельної індустрії, які володіють найбільшим фондом номерів ввійшли [19, с. 4]: InterContinental Hotel Group; Wyndham Hotel Group; Marriott International; Hilton Hotels; Accor Group; Choice Hotels; Best Western; Starwood Hotels & Resorts; Carlson; Global Hyatt. Згідно із дослідженнями британських вчених, прибутковість готелів, які входять до ланцюга, значно вища, ніж у незалежних готелів. Значних результатів приносить те, що раціональна ідея, яка народжується в одному кільці ланцюга оперативно впроваджується у всі інші, а це сприяє поширенню і значному підвищенню рівня організації виробництва й обслуговування гостей, створенню певного стилю готельного обслуговування [19, с. 4].

1.2. Особливості конкурентоспроможності підприємств готельної сфери

За показником конкурентоспроможності індустрії туризму, що розраховується експертами Всесвітнього економічного форуму, Україна посіла 76-е місце серед 140 країн світу у 2018 році [48]. На думку експертів Всесвітнього економічного форуму, основними чинниками, що гальмують розвиток українських підприємств готельного бізнесу як складової туристичної індустрії є низький рівень забезпеченості готельними номерами у розрахунку на 100 осіб населення (94 місце у 2018 році) і висока вартість проживання у вітчизняних готелях (94 місце у 2018 році) [22, с. 379].

Основні тенденції розвитку підприємств готельного бізнесу свідчать про необхідність вирішення проблеми забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Вагомий внесок у розвиток теоретичних, методологічних і методичних засад конкуренції і конкурентоспроможності підприємств зробили такі вітчизняні вчені-економісти, як: Г. Азоєв, Т. Амблер, І. Ансофф, Г. Багієв, О. Віханський, В. Грузинов, А. Ковальов, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Мінцберг, В. Момот, М. Портер, А. Стрікленд, В. Тарасевич, А. Томпсон, Й. Шумпетер, О. Янковий тощо.

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», конкуренція – це «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [15, с. 14].

Важлива роль конкуренції в умовах ринку полягає у ряді функцій, які вона виконує. По-перше, конкуренція охоплює всі взаємозв'язки між виробництвом та споживанням і вважається ефективним засобом досягнення

рівноваги між сукупним попитом і пропозицією.

По-друге, конкуренція реалізує функцію координації й узгодження інтересів виробників. За допомогою ринкового механізму вона підпорядковує індивідуальні цілі суб'єктів господарської діяльності суспільним інтересам і потребам.

По-третє, конкуренція змушує виробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що в свою чергу вимагає постійного вдосконалення матеріально-технічної бази виробництва, пошуку шляхів і резервів економії сировини, енергії, матеріалів, робочого часу.

По-четверте, конкуренція є стимулом для підвищення якості й упровадження нових видів продукції і послуг. Ця функція має важливе значення в умовах ринку, коли виробникам надається можливість поліпшувати споживчі властивості товарів і послуг, відповідаючи на зростаючі потреби споживачів [2, с. 36].

По-п'яте, однією з найважливіших функцій конкуренції є формування ринкової ціни, за допомогою якої забезпечується врівноважене співвідношення між суспільним виробництвом і суспільними потребами.

Генетично, економічна категорія «конкурентоспроможність» розглядається в залежності від об'єкта дослідження, відповідно до якого можна виділити шість рівнів конкурентоспроможності [36, с. 129].

В ієрархії понять конкурентоспроможності базовою є «конкурентоспроможність товарів (послуг)», яка може розглядатися для різних видів товарів (виробничо-технічного призначення, споживчого призначення, інформації тощо). Виробниками товарів (послуг) є підприємства, кластери, галузі, регіони, держави, які вступають у конкурентну боротьбу за споживачів, за ринки (товарні, галузеві, територіальні); за фактори виробництва (природно-сировинні, виробничо-технологічні, трудові, фінансові ресурси); за інвестиції.

Конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу – це здатність формувати, використовувати й утримувати стійкі конкурентні

переваги з урахуванням мінливості зовнішнього середовища і максимізації рівня споживчої атрактивності з метою досягнення лідируючих позицій на ринку готельних послуг [5, с. 56].

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства виникає внаслідок вдалого використання конкурентних переваг. Г. Хулей, Дж. Сондерс і Н. Пірсі вважають, що здатність формувати стійку конкурентну перевагу залежить від створення унікальних послуг та продуктів, що високо цінуються споживачами; зміцнення зв'язків зі споживачами; створення визнаного бренду та довіри до підприємства [41, с. 73].

Конкурентна перевага підприємства готельного бізнесу – це ті характеристики і властивості готельних послуг, які складають для підприємства певну перевагу над своїми конкурентами. Вони можуть бути різноманітними і відноситися до основних і додаткових готельних послуг, технологій організації та обслуговування, форм промоції послуг, специфічних для конкретного підприємства готельного бізнесу.

За М. Портером, конкурентна перевага формується як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, які входять до складу процесів маркетингу, розробки, виробництва, продажу та обслуговування кожного продукту підприємства [18, с. 92]. Кожен з цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції підприємства відносно витрат і створити підґрунтя для диференціації.

Підприємствам готельного бізнесу притаманні такі основні типи конкурентних переваг: низькі витрати і спеціалізація [8, с. 101]. Необхідно зазначити, що низькі витрати – це не тільки менша сума витрат підприємства готельного бізнесу, а також його здатність надавати послуги більш ефективно порівняно з конкурентами. Спеціалізація характеризується здатністю підприємства готельного бізнесу задовольняти особливі потреби своїх споживачів, і, в результаті чого, отримувати за це вищу ціну порівняно з конкурентами. З метою забезпечення такого типу конкурентних переваг необхідно або надавати готельні послуги, що суттєво відрізняються від

послуг підприємств-конкурентів високим рівнем якості або значно нижчою вартістю, або надавати ексклюзивні послуги, що не мають аналогів на ринку.

З урахуванням типу конкурентних переваг і діапазону конкуренції підприємство готельного бізнесу обирає власну стратегію забезпечення конкурентоспроможності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором за [14, с. 274]

Підприємства готельного бізнесу, що обрали стратегію «унікальність і лідерство» демонструють високий рівень якості обслуговування, активно використовують західний стиль загального менеджменту і мають добре злагоджену систему маркетингу. Прикладами українських готельних підприємств, що реалізують таку стратегію, є «Прем'єр Палац» (м. Київ), «Брістоль» (м. Одеса).

Для іншої групи підприємств готельного бізнесу стратегія конкурентної боротьби заснована на більш низьких витратах. Такі підприємства надають послуги з тимчасового розміщення економічного рівня за стандартною ціною. Наприклад, малі і середні готелі категорії 2-3 зірки, що розташовані не в центральній або історичній частині міста, але мають поряд з будівлею готелю розвинену інфраструктуру додаткових послуг.

Третій тип підприємств готельного бізнесу обирає конкурентну стратегію, що заснована на більш дешевих і менш ризикованих принципах – спеціалізація при лімітованій номенклатурі послуг (наприклад, надання послуг з тимчасового розміщення готелями, що розташовані в аеропортах, на залізничних або автобусних вокзалах, великих гуртових ринках тощо).

Підприємствам готельного бізнесу не обов'язково дотримуватися тільки однієї стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Шлях розширення асортименту послуг при збереженні порівняно низьких цін, що є характерним для середнього класу обслуговування, призведе до стратегії «орієнтація на витрати», яка дозволить збільшити обсяги реалізованих послуг та прибутку відповідно.

Якщо не розширювати номенклатуру додаткових послуг, а всі доходи спрямовувати на підвищення якості основних готельних послуг, то це призведе до стратегії «вибіркова спеціалізація». Такий шлях забезпечує достатньо високий рівень рентабельності вкладеного капіталу. Для підприємства готельного бізнесу, в якого матеріально-технічна база зношена і відсутні кошти на її модернізацію, працівники не мають необхідної кваліфікації, але виробничі витрати невисокі, найбільш раціональною буде стратегія «упор на витрати».

В якості основних рівнів забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства А. Коротков і Ю. Єленева запропонували проводити аналіз стану його ключових характеристик за рівнем управління: оперативний, тактичний і стратегічний. Таку точку зору підтримує Г. Мунін [33, с. 208].

На основі теоретичних та емпіричних досліджень вчених процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу доцільно розглядати в контексті рівнів управління [1; 7; 25].

Основною метою на оперативному рівні є формування конкурентоспроможних готельних послуг. На тактичному рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу відбувається

внаслідок підвищення рівня рентабельності діяльності. Зростання вартості бізнесу – результат ефективного менеджменту, що обумовлюється формуванням корпоративної культури та готельних брендів і є характерним для стратегічного рівня забезпечення конкурентоспроможності готелю.

В загальному розумінні управління конкурентоспроможністю підприємства готельної індустрії – це цілеспрямований вплив на чинники і умови, які формують конкурентоспроможність підприємства в існуючому конкурентному середовищі. Однак формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю має базуватись на таких пріоритетах [27, с. 501]:

1. Формування нового стратегічного мислення, яке не повинно зводитись до стратегічного планування.

2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління.

3. Сприйняття конкурентоспроможності як інноваційного процесу.

4. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації та цифровізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних та цифрових технологій.

5. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування.

6. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається.

При цьому критеріями оцінювання якості управління конкурентоспроможністю у готельній сфері доцільно вважати [9, с. 66]:

- уміння підприємства розпізнавати загрози для свого існування у динамічному конкурентному середовищі;

- здатність підприємства реалізовувати ідеї антикризового менеджменту і бути стійким до змін у ринковому оточенні;

- уміння виявляти нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, у т.ч. виявляти нові потреби на основі сформованого інноваційного типу поведінки.

1.3. Чинники забезпечення конкурентоспроможності у готельній індустрії

На конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу впливають внутрішні (або ендогенні) та зовнішні (або екзогенні) чинники, які визначають здатність даного господарюючого суб'єкта діяти в поточних фінансово-економічних та політичних умовах, з урахуванням специфіки діяльності з надання готельних послуг. Чинник – це «рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. Чинниками конкурентоспроможності підприємства є ті чи інші внутрішні або зовнішні причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його» [14, с. 274].

Вважаємо, що для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства найбільш значимою є група внутрішніх чинників, оскільки вони є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства, формують рівень його прибутковості і характеризують можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Враховуючи різноманітність внутрішніх чинників, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу, вважаємо необхідним розділити їх на три групи (рис. 1.2) [29, с. 571]:

- 1) чинники, що характеризують підприємство;
- 2) чинники, що характеризують готельну послугу;
- 3) чинники, що характеризують якість обслуговування споживачів.

При цьому необхідно враховувати, що характер впливу даних груп чинників на забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу різний. Так, місце розташування зумовлює ступінь затребуваності послуг підприємств готельного бізнесу, оскільки для споживача важливою є зручність користування готельними послугами, з точки зору наявності

відповідного виду з вікна; доступності транспортних засобів; розвинутості зовнішньої інфраструктури (автостоянки, поштового відділення, відділення банку, торговельних підприємств, закладів культури, розважальних комплексів тощо).



Рис. 1.2. Структура внутрішніх чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором за [29, с. 572]

Варто зауважити, що суттєво характеризує підприємство готельного бізнесу і впливає на рівень його конкурентоспроможності система загального менеджменту, що, в першу чергу, проявляється в організаційній структурі і методах управління. Важливим питанням також постає кадровий потенціал, оскільки від рівня професіоналізму персоналу, його вміння працювати з людьми залежить якість обслуговування. Здатність персоналу швидко

навчатися, опановувати нові професії та набувати навички, необхідні для роботи у сучасних умовах, є істотною перевагою, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Ця проблема є досить актуальною для вітчизняного ринку готельних послуг, тому що рівень якості обслуговування в українських готелях значно відстає від рівня міжнародних стандартів. Не менш важливою проблемою підприємств готельного бізнесу є плинність кадрів. Часта змінюваність персоналу, з одного боку, призводить до погіршення якості обслуговування (в період адаптації новоприйнятих працівників), а з іншого боку, збільшує витрати підприємства (на підвищення кваліфікації працівника, який не залишився працювати на підприємстві).

У ринкових умовах господарювання суттєво зростає значущість маркетингових досліджень для підприємств готельного бізнесу. Основними результатами використання успішної маркетингової діяльності є збільшення обсягу реалізації послуг, і в наслідок чого – частки ринку, зростання фондівіддачі, прискорення оборотності оборотних засобів, посилення позитивного іміджу підприємства готельного бізнесу за рахунок високої якості обслуговування споживачів. Для реалізації позитивного впливу маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу необхідно забезпечити системний характер цієї роботи, який буде виражатися, з одного боку, у застосуванні всього комплексу маркетингу, тобто розробка і вдосконалення готельних послуг, використання ефективної цінової, комунікаційної політики і системи збуту, а з іншого боку, – у регулярній роботі зі збору маркетингової інформації, проведенні маркетингових досліджень ринку готельних послуг, ретельному вивченні споживачів і конкурентів [35, с. 304].

Імідж підприємства готельного бізнесу формується в результаті споживчої оцінки класу та якості обслуговування. Він виступає в якості стимулу до початкового вибору споживачем певного підприємства готельного бізнесу. Дослідження показують, що якщо гостя обслужили

добре, то він розповість про це п'ятьом. Якщо ж гість отримав негативний досвід, то він розповість про це десятьом. У зв'язку з цим імідж є важливою вихідною характеристикою діяльності підприємства готельного бізнесу.

Фінансовий стан визначає рівень платоспроможності і економічної незалежності підприємства готельного бізнесу і створює умови для його стабільного розвитку. Зростання прибутку підприємства готельного бізнесу може бути забезпечене різними шляхами: за рахунок збільшення обсягу реалізованих послуг при збереженні витрат на колишньому рівні; при збільшенні витрат в менших масштабах, ніж зростання обсягу реалізації послуг або при їх зниженні. З огляду на це, даний чинник конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу діє як комплексний і відчуває на собі вплив інших чинників.

Не менш важливими є чинники зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу. Їхнє виникнення та інтенсивність прояву не залежить від діяльності підприємства, а обумовлюється станом зовнішнього середовища. За джерелами походження чинники зовнішнього середовища неоднорідні, тому що є проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу на дві групи: чинники макросередовища і чинники мікросередовища [36, с. 129].

Макросередовище створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі. У більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру до окремо взятого підприємства.

На думку Ф. Котлера, зовнішнє середовище підприємства формують шість основних чинників: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні і чинники культурного середовища [15, с. 160]. Інший підхід належить О. Віханському, який додає до переліку згаданих вище чинників правове та міжнародне середовище [15, с. 176].

Грунтуючись на дослідженнях вчених [3; 8; 15], нами було виділено сім чинників макросередовища, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу: економічні, політичні, демографічні,

соціокультурні, науково-технічні, географічні та чинники міжнародного середовища (рис. 1.3).

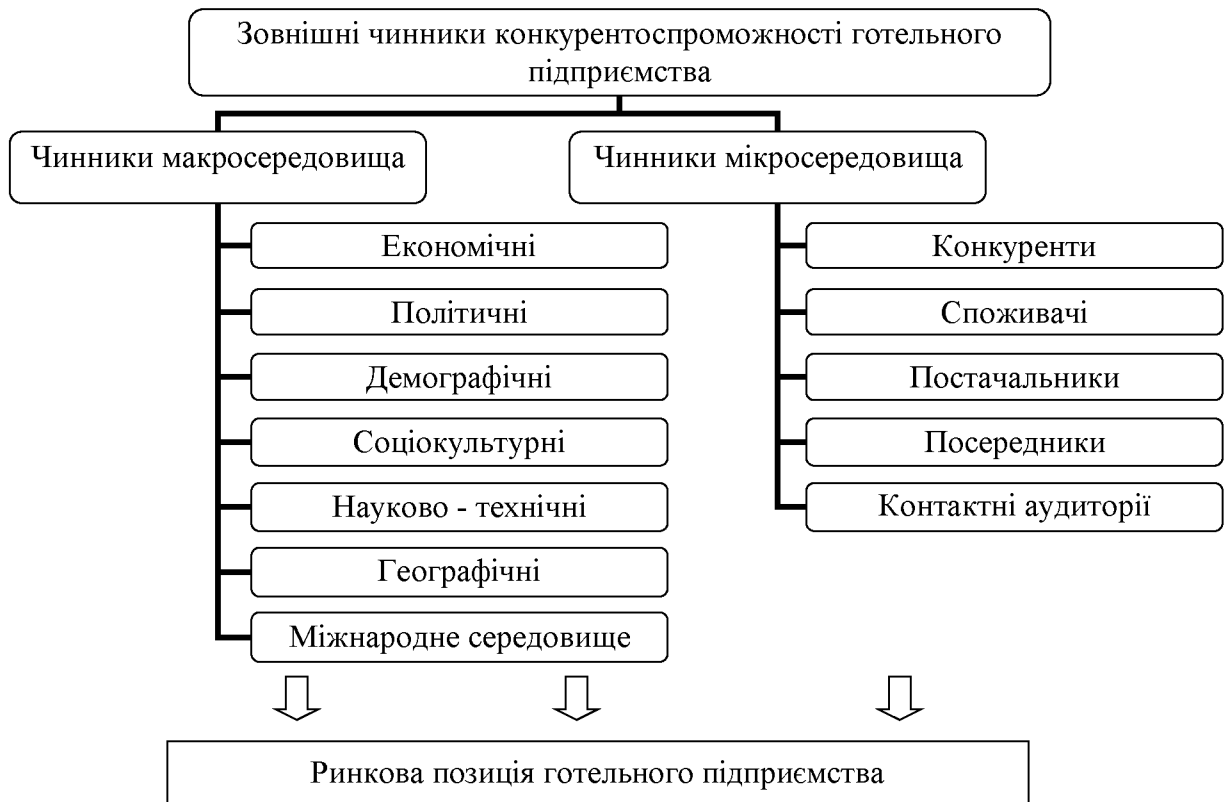


Рис. 1.3. Зовнішні чинники, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором за [3; 8; 15]

Серед економічних чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу, нами було виділено такі: характер економіки та економічних процесів, масштаби економічної підтримки готельного бізнесу, загальна кон'юнктура національного ринку, розміри та темпи зростання (або зменшення) ринку готельних послуг, банківська процентна ставка, система оподаткування, система ціноутворення, вартість землі, інвестиційні процеси [18, с. 44].

Вивчення політичних чинників передбачає аналіз: дієвості правової системи, процесуального боку практичної реалізації законодавства, державного контролю та засад регулювання діяльності підприємств готельного бізнесу, ефективності провадження антимонопольної політики,

особливостей проходження процедур стандартизації, сертифікації та ліцензування, державної політики приватизації і націоналізації, рівня корупції у структурі державних і муніципальних органів влади [42, с. 44-45].

Демографічні чинники характеризують чисельність населення, його вікову та статеву структуру, територіальний розподіл; кваліфікаційні характеристики робочої сили, життєві цінності та орієнтири, стиль життя.

При вивченні впливу соціокультурних чинників важливо звертати увагу на: рівень платоспроможності населення, рівень освіти, культурний фон країни, національні стереотипи поведінки, суспільні звичаї, традиції та вірування [21, с. 145].

Науково-технічні чинники пов'язані з упровадженням нового устаткування і нових технологій на підприємствах готельного бізнесу, вимогами щодо забезпечення відповідного рівня безпеки, якості обслуговування та кваліфікації кадрів [30, с. 194].

Географічні чинники характеризуються насамперед природно-кліматичними умовами та станом екології. На нашу думку, до географічних слід віднести також чинник сезонності готельного бізнесу, який підвищує конкуренцію між підприємствами, особливо в секторі цінової конкуренції, змушуючи їх впроваджувати програми лояльності, системи знижок для окремих сегментів споживачів з метою збільшення обсягів продажу [9, с. 66].

Серед чинників міжнародного середовища на конкурентне середовище в готельному бізнесі, на нашу думку, впливають такі: тероризм, епідемії, близькість до «гарячих точок», обмінний курс валюти відносно країн-партнерів, особливості візових режимів, міжнародні угоди в індустрії туризму та гостинності [38, с. 121].

Під мікросередовищем слід розуміти сукупність зовнішніх суб'єктів і сил стосовно підприємства, що безпосередньо впливають на його діяльність і, в свою чергу, перебувають під впливом цієї діяльності [12, с. 68]. Суб'єктами мікросередовища є постачальники, споживачі, конкуренти, посередники і контактні аудиторії.

Постачальники – суб'єкти підприємництва, що забезпечують підприємства готельного бізнесу матеріально-технічними й енергетичними ресурсами, необхідними для надання готельних послуг.

Споживачі – особи, які користуються послугами підприємств готельного бізнесу.

Конкуренти – суперники підприємства готельного бізнесу, що прагнуть оволодіти ресурсами на більш вигідних умовах, займати краще положення на ринку готельних послуг.

Посередники – суб'єкти підприємництва, що допомагають підприємствам готельного бізнесу в промоції, збуті і розповсюдженні готельних послуг на ринку. Посередниками підприємств готельного бізнесу є туроператори та турагенти, юридичні та рекламні агенції, аудиторські фірми тощо.

Контактні аудиторії – особи або організації, які проявляють реальний або потенційний інтерес до підприємства готельного бізнесу і можуть впливати на його діяльність і здатність досягти успіху. В якості контактних аудиторій підприємства готельного бізнесу можна розглядати [30, с. 152]:

- кредитно-фінансові заклади (банки, інвестиційні компанії);
- місцеві органи влади, що чинять дії регулюючого характеру і безпосередньо впливають на рівень і ступінь жорсткості конкуренції;
- засоби масової інформації;
- місцева громада, яка може підтримувати (у випадку, коли підприємство створює нові робочі місця, справно сплачує податки, бере участь у добродійних заходах) або перешкоджати діяльності готельного підприємства (через забруднення довкілля, шумоізоляцію тощо).

Зазначені чинники мікросередовища формують конкурентне середовище в галузі. Середовище, в якому функціонує готельне підприємство, охоплює велику кількість галузей економіки, які відрізняються економічними характеристиками, рівнем конкурентної боротьби, ринками збуту, обсягом капітальних вкладень, темпами та можливостями

розвитку. Характеристика «конкурентне» визначає сутність середовища, яка підкреслює його ознаку, пов'язану з існуванням багатьох суб'єктів підприємництва з однаковим напрямком інтересів, які функціонують в умовах лімітованої кількості ресурсів або благ, що впливає з наявності боротьби з метою задоволення власних економічних інтересів, що визначається конкуренцією.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

2.1. Загальна характеристика готельного господарства України

У зв'язку з посиленням конкуренції на ринку туристичних послуг та його перенасиченням однотипною туристичною пропозицією зростає кількість інвесторів з інноваційними ідеями щодо залучення туристів в той чи інший рекреаційний регіон. Останнім часом зростає зацікавленість інвесторів в ефективності вкладання коштів в сферу послуг в Україні, що зумовлює необхідність дослідження різних аспектів, пов'язаних зі станом та розвитком туризму. В цих умовах туризм як пріоритетна галузь в Україні набуває дедалі більшого значення для розвитку міжгалузевих зв'язків і ринкових відносин у національній економіці країни. Визначальною складовою туристичної сфери, яка безпосередньо визначає її потенціал є готельна сфера. Туризм виступає інтегруючою ланкою розвитку готельної бази та інших секторів економіки країни [35, с. 91].

Розглядаючи стан готельної галузі та її потенціалу в Україні, перш за все, необхідно відзначити наявність сприятливих кліматичних умов та інших ресурсів, що створюють передумови для формування високорозвиненого, конкурентоздатного готельного комплексу. Проте, слід зазначити, що наявний ресурсний потенціал використовується недостатньо, а стан і результативність розвитку готельного підприємництва не лише відстає від провідних країн світу, але і не відповідає вимогам сучасного споживача.

Відповідно до офіційних даних Світового економічного форуму у сфері туризму і готельної справи Україна серед 124 країн світу займає 78 місце (дані 2019 року) [36, с. 129]. Готельна індустрія в Україні формує менше 1% ВВП, тоді як в економічно розвинених країнах цей показник досягає 6-8%. Варто зазначити, що туризм і готельна сфера не відіграють значної ролі в

економічному розвитку України і у створенні позитивного міжнародного іміджу.

Дослідження стану туристичної діяльності в Україні та перспектив її подальшого розвитку слід розпочати з аналізу динаміки основних показників ринку туристичних послуг в країні.

Кількість іноземних туристів у 2017 році становила 282287 осіб, що на 90465 осіб менше ніж у 2016 році. Суттєво зменшилася кількість туристів, громадян України, які виїжджали за кордон з 1282023 осіб – у 2016 р., до 913640 осіб – у 2017 р. Прослідковується у 2017 році і зменшення екскурсантів на 496449 осіб у порівнянні з попереднім роком. Очевидним також є зменшення на 25 % загальної кількості туристів, які обслуговувались туроператорами протягом 2017 р., Все це свідчить про спад туристичної активності через політичну нестабільність в Україні, яка вплинула на доходи населення, змусила до заощадження коштів внаслідок зниження розміру заробітних плат та початком скорочень на підприємствах [24, с. 118].

У порівнянні з 2017 роком, у 2018 р. кількість туристів, які відвідали Україну, зросла на 0,8 %, а туристів-громадян України, які виїжджали за кордон – збільшилося на 11 %. Незначним є збільшення туристичних потоків і у 2019 році, так іноземні туристи, які відвідали Україну склали 343511 осіб, а українські туристи, що виїхали закордон склали 1395257 осіб. Проте прослідковується зменшення кількості екскурсантів у 2019 році до 1322941 осіб у порівнянні з 2018 роком, де їх кількість становила 1953497 осіб [24, с. 120].

Варто зазначити, що туристичний Портал Lonely Planet у 2019 році зарахував Україну до десятки країн, які можна відвідати без великих витрат на подорож [48]. Незважаючи на те, що українська туристична діяльність перебуває у стані реформування і розвитку, динаміка туристичного ринку свідчить про зростаючі потенційні можливості прийому внутрішніх та іноземних туристів в країні загалом.

Про розвиток туристичної галузі в Україні впродовж 2019 року свідчить те, що відкривалися нові готелі, проводилась сертифікація засобів розміщення, відбувалася категоризація готельних комплексів. Відповідно до офіційних даних Держтуризмкурорту, у 2019 році в Україні функціонувало 2573 сертифікованих засобів розміщення, з них 503 мають категорію. Проте в Україні нараховувалося п'ятизіркових засобів розміщення - 15, чотиризіркових – 77, тризіркових – 215, двозіркових – 100, однозіркових – 96; 2070 засобів розміщення категорії не мають [24, с. 122].

Основні показники діяльності готельного господарства України за період 2015-2019 рр. характеризуються позитивною динамікою. У ході вивчення офіційних статистичних даних щодо кількості засобів розміщення за аналізований період кількість підприємств готельного господарства в Україні збільшилася на 6603 підприємств.

Відповідно до функціональної структури, за даними Державного комітету статистики України у 2019 р., найбільш поширеними типами готельних підприємств в загальній їх кількості по Україні є готелі (51,0%); молодіжні турбази та гірські притулки (3,2%); мотелі (1,5%) найменшу частку – кемпінги (0,5%); готельно-офісні центри (0,3%); інші типи готельних підприємств (43,5%).

У результаті аналізу структури підприємств готельного господарства України, можна зробити висновок про те, що такі типи засобів розміщення, як мотелі, кемпінги, молодіжні бази, що надзвичайно поширені в інших країнах світу, в Україні практично не розвинуті. В умовах економічної нестабільності, як свідчить міжнародний досвід, саме такі підприємства, враховуючи їх місткість та функціональність, могли б дати істотний поштовх до подальшого розвитку галузі готельного господарства та створити додаткові робочі місця.

Даний показник є одним із найважливіших для економіки країни, регіону та готельних підприємств, оскільки показує, яка реальна ефективність діяльності підприємства в розрізі створення додаткового

продукту. Разом з тим високий показник валової доданої вартості регіону говорить про відносно високий рівень конкуренції підприємств.

Якщо проаналізувати діяльність готельних підприємств в різних регіонах України, ми бачимо, що найбільшу додану вартість прогнозовано створюють готельні підприємства Києва, Одеської та Дніпропетровської областей. Виявлено, що найменшу додану вартість створюють підприємства Кіровоградської, Чернівецької та Тернопільської областей. Враховуючи непоганий туристично-рекреаційний потенціал західно-українських областей і невелику валову додану вартість цих регіонів, можемо говорити про інвестиційну привабливість готелів у Західній Україні.

Таким чином, в умовах, які склалися сьогодні, значущим для розвитку готельного господарства України є створення сприятливого інвестиційного клімату з метою залучення додаткових коштів, зокрема іноземних інвестицій, та пошуку інших джерел фінансування для будівництва нових та реконструкції вже діючих підприємств готельного господарства.

2.2. Аналіз конкурентного середовища на ринку готельних послуг

Формування попиту на готельний продукт є складним процесом, що потребує узгоджених дій між суб'єктами туристичної діяльності. Враховуючи те, що основними завданнями діяльності ринку готельних послуг є доведення готельного продукту від виробника готельних послуг до споживача, то важливе місце у цьому процесі відводиться підприємствам, які виступають партнерами та посередниками із їх реалізації.

За цих умов, необхідно сформувані ефективні механізми взаємодії готельних підприємств з туристичними агентствами. Адже, туристичні агентства реалізують програмний продукт і працює на ринку, на якому не можуть працювати готелі. Не викликає сумніву, що між суб'єктами туристичної діяльності повинні сформуватися партнерські взаємини за для ефективної взаємодії.

Ефективність вибраної схеми взаємодії для готелів визначається у забезпеченні доступності готельних послуг більш широкому колу споживачів ніж при реалізації її без посередників. В свою чергу, туристичні агентства повинні забезпечити ефективне задоволення споживачів туристського ринку, що дасть можливість для отримати конкурентні переваги на ринку туристичних послуг.

У процесі реалізації пакету туристичних послуг, туристичні агентства повинні керуватися рядом рекомендацій, щодо побажань споживачів. З цією метою необхідним є розроблення сегментації споживачів ринку готельних послуг, відповідно до їхніх вподобань щодо вибору закладу розміщення і відпочинку в ньому. У цьому аспекті особливого значення набуває активне використання спільних маркетингових комунікацій в діяльності готельних та туристичних підприємств. Тому, з метою оцінки стану туризму і готельної справи в Україні, на основі емпіричних досліджень вчених, було досліджено особливості поведінки споживачів туристичних і готельних послуг [4, с. 107].

З метою якісного аналізу запитання анкети розділено на 3 блоки. Далі проаналізуємо детально кожен блок та наведемо результати вивчення стану туризму і готельної справи в Україні.

У результаті проведеного опитування сектори туристичного ринку за віковими категоріями розподілилися наступним чином [4, с. 109]:

- ринок «молодіжного туризму» склав 27%;
- ринок «дорослого туризму» 64%;
- ринок туризму «третього віку» зайняв тільки 9% від загальної кількості респондентів.

З респондентів 65% з опитаних туристів подорожують з родиною (сімейний туризм), 21% — індивідуально (індивідуальний туризм) і тільки 14% подорожують у складі туристичних груп (груповий туризм). Підтвердженням зроблених нами висновків, щодо розподілу опитаних за формою участі в подорожі є графічне зображення на діаграмі (

Метою своєї подорожі 51% усіх опитаних назвали відпочинок, 18% - ознайомлення з пам'ятками культури та історії; 10 % - лікувально-оздоровчою метою; 12% - діловий туризм; 9% - інше. На рис. 2.4. подано графічні результати опитування.

Другий блок запитань анкети дає можливість з'ясувати: критерії вибору подорожі Україною; кількість коштів, яку туристи витрачають на 1 день подорожі; куди планують свою наступну подорож потенційні споживачі туристичних послуг; які фактори викликали дискомфорт під час подорожі Україною; яке з міст України найчастіше відвідують туристи.

Опитування показало, що серед найвагоміших причин відпочинку в Україні респонденти називають: рекреаційні особливості країни – 34%; історико-культурна спадщина – 21%; українська гостинність – 11%; Тільки 9% опитаних вважають ціни на відпочинок в Україні доступними, а 4% респондентів задовольняє рівень обслуговування в країні. У 3% опитаних відсутній закордонний паспорт, що не дало можливості виїхати на

відпочинок за кордоном. 18% респондентів не змогли назвати причину обрання відпочинку в Україні

Оцінка факторів, які негативно впливають на загальне враження від відпочинку в Україні виявила, що найбільше негативне враження туристів від незадовільного стану доріг в Україні – 32% (рис. 2.6).

У 11% опитаних негативне враження від відпочинку в Україні склали інші фактори. Тільки 5% опитаних відповіли, що в них дискомфорту під час відпочинку в Україні не було. Іншими негативними факторами були визнані: 14% - недостатнє освітлення на вулицях; 13% невпевненість у власній безпеці; 10 % - недоброзичливе відношення працівників сфери послуг; 8% - відсутність туристичних вказівників та інформації; 4% - корки на дорогах; 3% - забруднені вулиці.

На завершення другого блоку запитань, туристам було запропоновано комплексно оцінити якість туристичних послуг в Україні, використовуючи п'яти бальну шкалу. Так, оцінку «5» поставило тільки 4% опитаних; «4» - 29%; «3» - 52%; «2» - 13%; «1» - 2%.

На основі проаналізованих даних опитування можемо зробити висновок, що загалом якість туристичних послуг туристи оцінюють задовільно, тому можна стверджувати, що при тих самих рівних умовах на відпочинок за кордоном, українські туристи відпочивали в інших країнах.

Третій блок запитань спрямований на вивчення готельної галузі України. У анкеті першочергові питання дають можливість дослідити, тип готельного підприємства, у якому найчастіше зупиняються подорожуючі; фактори вибору готелю; оцінити якість надання готельної послуги в Україні.

На питання, який саме засіб розміщення обирається споживачами, отримано наступні відповіді: у готелях проживали 31% опитаних, конкуренцію готелям склали хостели і орендовані квартири, де зупинялися відповідно у хостелах 20% респондентів і 13 % у орендованих квартирах. Що стосується мотелів, то у них зупинялося 8% опитаних, у базах відпочинку 5% і у кемпінгах 4% від загальної кількості опитаних. 19% респондентів назвали

проживали в інших засобах розміщення не вказаних у переліку. Розподіл засобів розміщення за пріоритетами туристів зображено на рис. 2.8.

Як видно з рис. 2.9, серед факторів, які впливали на вибір засобу розміщення ціна є найвпливовішим фактором для туристів, далі можна відзначити рівень обслуговування та стан розвитку інфраструктури. Важливим фактором для потенційних постояльців є позитивний імідж потенційного засобу розміщення для розміщення туристів.

Наступні місця у рейтингу посідають такі фактори як наявність культурно історичних особливостей у регіоні де розташоване підприємство готельного типу, географічні особливості місцевості, а також зручне розташування засобу розміщення та його категорія.

Оцінка якості обслуговування в засобах розміщення в Україні показала: 64% респондентів вважають, що якість готельних послуг в Україні не відповідає їхній вартості; 28% опитаних притримуються думки, що ні якість послуг на готельний продукт, ні їхня вартість не враховують потреби споживачів і тільки 8% туристів влаштовує ціна і якість готельних послуг в Україні.

2.3. Оцінка інвестиційної привабливості готельної індустрії України

Від інтенсивності інвестиційних рішень на рівні окремих підприємств, галузей, регіонів залежить вирішення питань структурної перебудови економіки України та її трансформації у світове співтовариство. За цих умов постає необхідність у відповідній інформації про інвестиційну привабливість як у галузевому, так і в регіональному напрямках.

За для розбудови інфраструктури туризму Україна володіє значними інвестиційними перспективами, цьому сприяє природний потенціал, рекреаційні ресурси, історико-культурний пам'ятки, які можуть використовуватися інвесторами. Очевидним є той факт, що готельне господарство є одним із основних індикаторів розвитку туристичного ринку, а разом з тим інвестиційної сфери. Стан розвитку готельного господарства в Україні має усі передумови для створення сприятливого інвестиційного клімату та пошуку джерел фінансування для будівництва нових і реконструкції вже діючих підприємств готельного типу [4, с. 203].

Проте на сьогодні спостерігається постійне зростання потреб національної економіки в додаткових обсягах інвестицій при їх обмеженості у вітчизняних інвесторів, що зумовлює необхідність залучення іноземних капіталів із-за кордону в Україну. Виходячи з цих умов актуальним постає питання про залучення інвестицій до України як потужного засобу виходу з економічної нестабільності і одного з методів вирішення великих виробничих і соціальних проблем. В цих умовах доцільна реалізація інвестиційних проектів в Україні, які стануть засобом відновлення нестабільної економіки країни в умовах зміни вітчизняного законодавства, а також неконтрольованого зростання цін і дефіциту ресурсів.

Зазначимо, що у територіальному розподілі інвестицій спостерігається значна неоднорідність. Регіони України з економічної точки зору

відрізняються за своєю структурою економік. Так на сході України домінує промислове виробництво, на західній Україні туризм, а у великих містах головну роль відіграє сектор послуг.

Проаналізувавши країни, з яких надходить інвестиційний капітал в Україну, можна констатувати, що основними країнами інвесторами, на які припадає майже 83% загального обсягу прямих інвестицій, є: Кіпр, Німеччина, Нідерланди, Австрія, Велика Британія, Франція, Швеція та Сполучені Штати Америки.

У дослідженні найпривабливіших з точки зору інвестицій територій України спостерігається непропорційний розподіл обсягів залучення інвестицій між регіонами країни. Загалом інвестиційно привабливі регіони визначаються за сукупністю показників економічного розвитку регіону та ринкової інфраструктури, показників, що характеризують розвиток фінансового сектору та людські ресурси тощо.

Як свідчать з офіційні дані Держкомстату України лідерами інвестиційного рейтингу є наступні області: Дніпропетровська, Харківська, Київська, Львівська, Одеська, Запорізька, та м. Київ. Саме до даних регіонів надходить найбільше всього інвестицій – 89,7 % від всіх залучених прямих іноземних інвестицій. Зауважимо, що дані регіони, які на сьогодні вже є економічно розвинутими та найбільш привабливими для іноземних інвесторів. Проте, такий розподіл прямих іноземних інвестицій та інвестицій в основний капітал в регіональному розрізі не сприяє рівномірному соціально-економічному розвитку регіонів України та посилює подальше збільшення розриву у їх розвитку.

Щодо обсягів прямих інвестицій та капіталовкладення у діяльність готелів та ресторанів, то за офіційними даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі України вони збільшились на 113,0 відсотки порівняно з відповідним періодом попереднього року і становили 2,1 відсотка від їхнього загального обсягу.

Загалом результати оцінки показників інвестиційного потенціалу в Україні в цілому дозволяє зробити висновок про те, що позитивна динаміка інвестицій спостерігається не для всіх територіальних районів України.

В контексті дослідження інвестиційного потенціалу готельної сфери в Україні, слід відзначити, що формування і розвитку інвестиційної системи, організації і управління її діяльністю показали, що не розроблені механізми взаємодії системи інвесторів готельного бізнесу з державними органами управління. При цьому залишається невирішеним питання створення умов, стимулюючих участь в інвестиційних проектах готельної галузі і їх законодавча захищеність. Важливо відзначити, що при цьому, управління інвестиціями в готельному бізнесі дуже важливо сьогодні для ухвалення ефективних рішень, для побудови і якісного поліпшення економічного стану як готельного комплексу, так і усієї сфери відпочинку і ділового туризму.

Відповідно інвесторові, який вкладає капітал в готельну сферу в Україні необхідно враховувати особливості та тенденції розвитку даної сфери діяльності в кожному регіоні. Тому для інвестора одним з найважливіших напрямів досліджень на сьогодні має стати оцінка інвестиційної привабливості окремих галузей сфери послуг, зокрема готельного господарства. Зважаючи на вище сказане, виникає необхідність в різноманітній статистичній інформації та удосконаленні методів її обробки та аналізу [39, с. 250].

Враховуючи ситуацію в економіці України, яка склалася на сьогодні набуває особливого значення оцінювання інвестиційної привабливості готельного господарства. З метою здійснення порівняльного аналізу та узагальнюючої оцінки інвестиційної привабливості регіонів важливим є використання багатовимірних показників, оскільки реалізація інвестиційного проекту в Україні пов'язана зі значним ступенем ризику.

Інвестору для визначення типу ринку і його готовності прийняти новий засіб розміщення необхідно вивчити економічну базу регіону, у якому створюється готель, виявити в ньому наявність туристичних, рекреаційних

чи інших ресурсів, які залучатимуть туристичні потоки відвідати регіон. Довгостроковий аналіз повинен передбачати вихід на ринок нового готельного підприємства таким чином, щоб навіть за умови, якщо в період коли планується виводити новий об'єкт в окремо взятому регіоні спостерігається підйом економіки не призвести до спаду завантаження готелів-конкурентів так і нового готелю [32, с. 126].

При дослідженні конкурентного середовища необхідно передбачити можливі перешкоди для успішного входу на ринок нового об'єкта розміщення, проаналізувати операційну діяльність конкурентів, включаючи рівень і спектр основних і додаткових послуг. Важливим елементом дослідження діяльності готелів-конкурентів є аналіз даних про завантаження готелів за останні 5-10 років. Особливу увагу слід звернути на періоди високого і низького завантаження готелів-конкурентів протягом усього відрізка часу, який досліджується.

Вивчаючи конкурентне оточення потрібно проаналізувати [16, с. 172]:

- рівень середніх добових цін готелів-конкурентів;
- сезонну завантаженість;
- зосередженість на певних групах споживачів за сегментами;
- основні і додаткові послуги, що надаються конкурентами;
- рівень інфраструктури;
- конкурентні переваги по відношенню один до одного;
- потенційна поява нових готелів-конкурентів.

Підсумком проведення діагностики стану та розвитку готельної галузі регіону на регіональному рівні є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища з використанням SWOT-аналізу, який широко використовується у процесі стратегічного планування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ

3.1. Використання світового досвіду у процесі розвитку готельної індустрії

Важливою характеристикою сучасної світової економічної системи, поруч з глобалізацією, регіоналізацією, інформатизацією, є так звана «мережна економіка», тобто економіка, організована за мережевим принципом. У туристично-рекреаційній галузі мережевий принцип має значне поширення, особливо в готельному бізнесі. Завдяки функціонуванню мережевих структур готельний бізнес став одним з найдинамічніших видів підприємництва світової сфери послуг. Тільки протягом другої половини ХХ сторіччя у цій галузі відбулися кардинальні зрушення, що змінили розуміння готелю як лише місця для ночівлі та вивели готельний сегмент на передові позиції серед індустрії туризму. Готельні мережі мають велике значення у розробці та впровадженні високих стандартів обслуговування і є головними носіями глобалізації не тільки у туризмі, а й в цілому в туристично-рекреаційній галузі [19, с. 24].

Різноманітні чинники здійснюють вплив на формування сучасного мережевого готельного бізнесу.

По-перше, це виникнення нових світових торгових центрів, особливо на Далекому і Середньому Сході (наприклад, Королівство Таїланд), та конкуренція нових індустріальних країн за лідерство в сфері торгівлі і фінансів, що сприяє «готельному буму», тобто будівництву нових готелів та розвитку великих готельних мереж [10, с. 79].

По-друге, політика деяких держав має цільову спрямованість на залучення зарубіжних готельних підприємств. Наприклад, економіка Королівства Іспанії повністю орієнтована на туризм, у Турецькій Республіці

проводиться активна політика розвитку внутрішнього та в'їзного туризму. Водночас, у деяких країнах, навпаки, навмисно стримується розвиток індустрії туризму: квотується число туристів, що в'їжджають; встановлюється високий рівень оподаткування; виникають бюрократичні труднощі при отриманні дозволу на будівництво готелю або ліцензії на діяльність готелю; встановлюється заборона на діяльність підприємств готельного бізнесу під національним прапором [38, с. 205].

По-третє, інтенсивний розвиток міжнародної інфраструктури, що обумовлює зростання ділового туризму. Для бізнес-туристів будуються готелі, розвивається інфраструктура: транспорт, банки, страхові компанії. Наявність міжнародних готельних мереж, у свою чергу, сприяє розвитку туризму, особливо в країнах, що розвиваються [45, с. 50].

Зазначені вище дві групи чинників впливають на прийняття підприємствами рішень про вихід на зовнішній ринок. Однак форми їхньої діяльності на зовнішньому ринку можуть відрізнятися в залежності від їхнього віку, умов на ринках приймаючих країн та країн базування, корпоративної культури, стратегічних перспектив та ряду інших чинників.

У світі склалося понад 300 міжнародних готельних мереж, на частку яких належить понад 50,0 % готельних номерів світового номерного фонду, що в абсолютному значенні складає понад 7 млн. номерів. Станом на 1 січня 2019 року лідерами з міжнародної готельної діяльності були такі мережі: «InterContinental Hotel Group», що нараховувала 4602 готелів; «Hilton Worldwide», що об'єднувала 3992 готелів та «Marriott International», до складу якої входило 3672 готелів [48].

У десятку лідерів потрапили також такі відомі готельні мережі, як «Wyndham Hotel Group», «Choice Hotels International», «Accor», «Starwood Hotels and Resorts», «Best Western», «Home Inns», «Carlson Rezidor Hotel Group». Проте найбільший темп приросту, що склав 21,2 % у 2019 році порівняно з 2018 роком, продемонструвала готельна мережа «Home Inns» (Китай) [19, с. 26].

Необхідно зазначити, що найбільш розповсюдженими формами управління сучасними готельними мережами є договір франчайзингу і управління за контрактом.

Структура франчайзингових платежів підприємства готельного бізнесу складається з вступного внеску, роялті, відрахувань на маркетингові заходи і за приєднання до Глобальних дистрибутивних систем [8, с. 304]. Грунтуючись на американській та європейській практиці, виявлено, що роялті складає приблизно 5,0 % доходу від продажу номерів підприємства готельного бізнесу [27, с. 501]. Відрахування на маркетингові заходи і за приєднання до Глобальних дистрибутивних систем, зазвичай, сягають до 3,0 % валового доходу готелю. Міжнародний досвід свідчить, що договір франчайзингу укладається на термін від 5 до 20 років [42, с. 15].

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки використання системи франчайзингу для підприємств готельного бізнесу

Переваги франчайзингу	
для франчайзі	для франчайзера
<ul style="list-style-type: none"> - допомога в вихідний період діяльності; - налагодження маркетингово-комунікаційних відносин; - централізована система бронювання; - синергичний ефект від об'єднаного ведення бізнесу; - інформаційна і консалтингова підтримка протягом усього періоду діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - глибоке проникнення на ринок готельних послуг регіону; - розвиток бізнесу з укладанням мінімальних інвестицій; - отримання додаткових доходів від періодичних виплат франчайзі.
Недоліки франчайзингу	
для франчайзі	для франчайзера
<ul style="list-style-type: none"> - зобов'язання здійснювати фіксовані виплати франчайзеру; - необхідність чіткого дотримання мережових стандартів обслуговування; - загроза втрати іміджу за умови незадовільного функціонування франчайзера. 	<ul style="list-style-type: none"> - додаткові доходи обмежуються періодичними виплатами від франчайзі; - ризик заробити негативний імідж у разі недотримання франчайзі мережових стандартів якості.

Джерело: складено автором за [33, с. 348]

На основі узагальнення міжнародного досвіду в роботі визначено основні переваги і недоліки використання системи франчайзингу для підприємств готельного бізнесу (табл. 3.1).

Форма управління підприємствами готельного бізнесу на засадах договору франчайзингу є однією з найбільш прогресивних. На сьогоднішній день приблизно 80,0 % готельних підприємств входять до складу мереж на умовах франчайзингу [14, с. 276].

Успіх франчайзингової системи як форми управління готельними підприємствами ґрунтується на таких принципах: ефективне співробітництво і високий ступінь ділової довіри готельних підприємств-франчайзі. Здійснюючи свою господарську діяльність на одному ринку готельних послуг (в межах міста, області, держави), франчайзі не конкурують один з одним. Їхнім єдиним найважливішим завданням є утвердження на ринку торговельної марки франчайзингової готельної мережі, а в якості загальної мети виступає залучення якомога більшого числа потенційних споживачів готельних послуг. Чим відоміша торговельна марка на ринку готельних послуг, тим вищі обсяги реалізованих послуг усієї мережі.

Слід відзначити, що іншою прогресивною формою управління готельними підприємствами є контракт на управління – письмова угода, що укладається між власником готелю і менеджером або компанією, що спеціалізується на управлінні готельними підприємствами [29, с. 574].

Для власників підприємств готельного бізнесу під час оформлення контракту на управління однією з найважливіших проблем є вибір керуючої компанії. На основі теоретичних досліджень можна стверджувати, що головними критеріями вибору керуючої компанії для підприємств готельного бізнесу є такі: добрий імідж, ефективність діяльності, можливість контролю за її діяльністю з боку власника готельного підприємства або його представника, досвід роботи в готельному маркетингу.

Переваги та недоліки управління за контрактом для підприємств готельного бізнесу відображено в табл. 3.2.

Проведений аналіз структури світового готельного бізнесу дав можливість прийти до висновку, що більшість незалежних готелів за своєю природою діють лише на локальних ринках, а більшість готелів, що входять до складу мереж, навпаки, активні на глобальному ринку.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки управління за контрактом
для підприємств готельного бізнесу

Переваги контрактного управління	
для власника готельного підприємства	для готельного оператора
<ul style="list-style-type: none"> - можливість обирати керуючу компанію; - керуюча компанія не володіє часткою майна; - можливість інвестування в готельне підприємство; - отримання максимального прибутку, за винятком комісійної винагороди; - зменшений ризик банкрутства. 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення сфери впливу; - збільшення доходів при мінімальних витратах; - відсутність необхідності будь-яких виплат власнику готельного підприємства; - відсутність фінансової відповідальності.
Переваги контрактного управління	
для власника готельного підприємства	для готельного оператора
<ul style="list-style-type: none"> - повна фінансова відповідальність за результати діяльності; - необхідність здійснення періодичних виплат готельному оператору; - труднощі, які можуть виникнути внаслідок розірвання угоди. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від фінансового стану власника готельного підприємства; - обмеження власного доходу сумою комісійної винагороди; - можливість неподовження контракту.

Джерело: складено автором за [30, с. 342].

Використання міжнародних стандартів готельного обслуговування значно поліпшує діяльність готелів у фінансово-господарській, маркетинговій та кадровій сферах. Усі ці чинники мають прямий вплив на конкурентоспроможність готельного підприємства, забезпечуючи його не лише стабільним прибутком, але й позитивним іміджем.

3.2. Модель формування готельної мережі як інтегрованої підприємницької структури

Процес зростання значення готельних мереж в управлінні готельним бізнесом характеризується суттєвим протиріччям: з одного боку, зростає кількість готельних мереж, що функціонують у багатьох країнах світу, з іншого боку – зростає кількість країн, що створюють власні національні готельні мережі, які успішно конкурують з транснаціональними корпораціями.

Готельний бізнес України також відчув на собі вплив процесу глобалізації. У зв'язку з політико-економічною трансформацією, що відбувається в Україні, істотно розширилися культурні і ділові зв'язки нашої держави зі світом. Це сприяє збільшенню ділових контактів між підприємствами і зростання кількості як внутрішніх, так і іноземних туристів, які приїжджають в окремі регіони України, внаслідок чого виникає необхідність розміщення відпочиваючих у комфортних готелях з високим рівнем сервісу. При цьому встановлено, що лише 5,0 % вітчизняних готельних підприємств функціонують за мережевим принципом [20, с. 289].

Концепцію моделі формування готельної мережі можна розглядати як динамічну сукупність шести взаємопов'язаних процесів. Ці процеси логічно впливають один на одного.

1 етап – проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища як вихідного процесу. Даний етап забезпечує базу для визначення місії, цілей і вироблення стратегії створюваної готельної мережі та передбачає вивчення трьох її складових:

- макросередовища;
- мікросередовища;
- внутрішнього середовища.

Аналіз середовища передбачає організаційно-економічні процеси формування готельної мережі і включає в себе весь комплекс заходів щодо вивчення впливу географічних, економічних, політичних, демографічних, соціокультурних, науково-технічних та міжнародних чинників макросередовища.

2 етап – визначення місії і цілей підприємства, як основного способу виявлення й усвідомлення векторів руху розвитку. Визначення місії і цілей готельної мережі складається з трьох підетапів: формування місії, яка висловлює сенс створюваної готельної мережі та її призначення; визначення довгострокових цілей і завдань готельної мережі; встановлення короткострокових цілей у основних сферах життєдіяльності підприємства (сфера доходів, сфера виробництва готельних послуг, сфера роботи з клієнтами, сфера кадрової політики тощо) [24, с. 187].

3 етап – вибір стратегії розвитку. Після визначення місії і цілей формування готельної мережі настає етап аналізу та вибору стратегії. На цьому етапі приймаються рішення з приводу того, як і за допомогою яких засобів підприємство виконає поставлені завдання.

В якості основних стратегій розвитку готельної мережі пропонується використовувати базові стратегії розвитку: стратегії концентрованого, інтегрованого і диверсифікованого зростання.

4 етап. Наступним етапом реалізації моделі створення готельної мережі виступає становлення готельної мережі. Особливостями даного етапу є доведення до співробітників підприємства місії, цілей і планів формування і розвитку готельної мережі з метою домогтися їхнього залучення в процес виконання стратегій, забезпечення з боку керівництва мережі своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, планування і фіксація моменту досягнення кожної мети.

Етап становлення готельної мережі характеризується позиціонуванням на ринку і досить низькою динамікою екстенсивного розвитку. Він реалізується внаслідок оренди і придбання діючих на ринку готелів за

рахунок кредитних ресурсів з подальшою їхньою реконструкцією й адаптацією під стандарти мережі. Інший шлях реалізації – нове будівництво у тих місцях, де купувати об'єкти на вторинному ринку вважається недоцільним (або за умови, якщо вторинний ринок відсутній).

5 етап – етап інтенсивного зростання готельної мережі. На цьому етапі стає пріоритетним розвиток готельної мережі за рахунок [10, с. 80]:

- формування внутрішнього ринку капіталу (прибутку, отриманого в результаті роботи функціонуючих готелів мережі);
- готелів, що приєднуються до мережі згідно з франчайзинговими договорами і договорами на управління;
- коштів, залучених за рахунок емісії акцій або інших цінних паперів, що розміщуються на фінансових ринках;
- отримання муніципальних і державних об'єктів в оренду, що стає можливим за рахунок активного позиціонування і промоції бренду мережі на ринку;
- подальшого залучення кредитних ресурсів в обсязі до 30,0 % вартості капіталізації готельної мережі для будівництва нових готелів.

Це етап активного підприємницького зростання з удосконаленням корпоративної культури і взаємовідносин у площині горизонтальних і вертикальних зв'язків між співробітниками.

6 етап. Завершальним етапом моделі формування готельної мережі виступає оцінка і аудит результатів виконання стратегії. Головними елементами системи контролю будуть: встановлення показників оцінки реалізації стратегії; створення системи вимірювання та відстеження стану параметрів контролю; порівняння реального стану параметрів контролю з їхнім бажаним станом; оцінка результатів порівняння та прийняття рішення щодо їх коригування.

Стосовно перспективних напрямків розвитку ринку готельних послуг в Україні, то, на наш погляд, це є створення готельних мереж, об'єднаних єдиним брендом та високим рівнем якості обслуговування. Впродовж кількох

років підприємства мають відпрацювати на практиці принципи існування готелів у мережі, зважаючи на специфіку роботи в українських ринкових умовах.

Українські регіональні ринки готельних послуг мало насичені, і характеризуються різними показниками попиту. У більшості українських міст споживачі віддають перевагу підприємствам готельного бізнесу середнього рівня, що головним чином визначається диференціацією доходів населення в регіонах. Найбільш раціональною стратегією укріплення позицій на ринку готельних послуг залишається будівництво готелів категорії 2-3 зірки, цільовим сегментом яких є внутрішні туристи, що подорожують з рекреаційною, культурно-пізнавальною і діловою метою [27, с. 503].

Створення готельної мережі з великим асортиментом послуг та високим рівнем обслуговування, внаслідок купівлі або модернізації чинного готельного фонду малої і середньої місткості, може надати підприємству не тільки статус готельної мережі, але й переваги, які пов'язані з лідерством на ринку.

3.3. Розробка організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств готельної індустрії

Ринок туристичних послуг України володіє суттєвим рекреаційним та історично-культурним потенціалом, що змогу говорити про високий потенціал готельного сегменту. Залучення вільних грошових коштів у розвиток готельного бізнесу, як вітчизняних так і міжнародних інвесторів, потребує досвіду у реалізації готельних проектів.

У зв'язку із збільшенням з кожним роком туристичного потоку на 19-25% попит на готельні номери буде спостерігатися ще досить тривалий час [26, с. 17].

Проте, можна виділити основні перешкоди, які гальмують запуск на ринок нових готельних проектів:

- тривалий термін окупності готелю (від 7 до 14 років);
- непрозорість бізнесу;
- загальний стан вітчизняної економіки;
- політичні фактори.

Відповідно для реалізації успішного готельного проекту необхідно врахувати безліч чинників. Більшість країн світу ще не в повній мірі використовують свої туристичні ресурси, а досвід передових держав у даній сфері дає змогу говорити про високий потенціал готельного сегменту. Залучення грошових коштів у розвиток готельного бізнесу, можливе як від вітчизняних так і міжнародних інвесторів. Враховуючи вищесказане, для класифікації виділимо такі групи чинників, що впливають на рішення про створення готельного підприємства [3, с. 40]:

- природно-географічні (природні та кліматичні особливості регіону та підземні багатства (мінеральні печери і т.д.);
- історично-культурні (історичний та архітектурні особливості, менталітет, мова, фольклор);

- демографічні (чисельність населення, територіальний розподіл і вікову структуру населення, урбанізацію, структуру зайнятості, міграцію населення, рівень безробіття);
- фінансово-економічні (курси обміну валют, темпи економічного зростання, рівень інфляції, динаміка ВВП);
- стан інфраструктури (комплекс споруд, інженерних і комунікаційних мереж, в т.ч. телекомунікаційні зв'язки, доріг, суміжних готельній індустрії підприємств);
- політичні (зміни в політичній обстановці країни, погіршення або покращення політичних взаємин між державами);
- конкуренція (визначення позицій готелю серед засобів розміщення, які змагаються за отримання переваги у споживачів при реалізації готельної послуги на ринку готельних послуг);
- безпека (гарантію безпеки гостей, їх життя, здоров'я, цілісність майна тощо);
- сезонність (властивість туристських потоків концентруватися в певних місцях протягом невеликого періоду часу високий).

Проте, для обґрунтування рішення щодо створення засобу розміщення певного типу необхідно окрім врахування дії певних чинників зробити комплексну оцінку, яка включатиме наступні складові [6, с. 100]:

- місце розташування;
- орієнтація на певний тип споживача;
- категорія готелю;
- призначення готельного підприємства.

На основі теоретичних та емпіричних досліджень вчених доцільно з усіх існуючих класифікації готелів за призначенням виокремити саме найпоширеніші типи засобів розміщення і розглянути їх в наступному розрізі [44, с. 225]:

- бізнес-готель (спеціалізується на обслуговуванні ділових людей і підприємців, пропонує їм максимальні зручності для професійної діяльності: для проведення семінарів, переговорів);

- туристський готель (призначений для туристів, які проводять свій відпочинок активно);

- курортний готель (розміщуються за межами міських територій, в своїй діяльності використовують рекреаційні ресурси для залучення туристів. У готелях наявний набір рекреаційних засобів обслуговування).

Відповідно до класифікації готелів за місцем розташування розглянемо дві категорії [1, с. 59]:

- готелі розташовані в місті;
- готелі розташовані за межами міста.

Незалежно від того в якій точці земної кулі і якої категорії готель буде проектуватися, перш за все, необхідно чітко визначити - на який тип клієнтів орієнтований новий засіб розміщення. Тому, на аналітичному етапі необхідно чітко здійснити сегментацію ринку готельних послуг, тобто визначити процентне співвідношення різних типів клієнтів з різним рівнем споживання в загальному потоці туристів.

За рівнем доходу відвідувачів виділено три групи споживачів готельного продукту:

- споживачі з високим рівнем доходу;
- споживачі з середнім рівнем доходу;
- споживачі економ класу.

До осіб з високим рівнем доходу можна віднести контингент заможних туристів, які вивчають культуру, традиції інших країн, природу і, як правило, зупиняються у дорогих фешенебельних готелях, витрачаючи значну частину коштів на відпочинок.

Група із середнім рівнем доходу формується із лікарів, викладачів вищих навчальних закладів, підприємців із середнім рівнем достатку.

До економ класу відносимо осіб із незначним рівнем доходів: студенти, робітники системи торгівлі, вчителі, дрібні службовці.

За допомогою вище зазначених критеріїв відобразимо ступінь прив'язки готелю до кожного із них. Зобразимо дану взаємодію у формі схеми прогнозування параметрів готельного підприємства з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища (рис. 3.1.) [26, с. 190].

Отже, нами виокремлено низку найважливіших чинників, які виступають вагомим мотивом для прийняття рішення про необхідність створення готельного підприємства. Виокремлені чинники впливатимуть не тільки на вибір місця розташування готелю, а й на його специфіку, призначення та рівень комфорту, а зрештою повинні стати вагомим чинником для завантаженості готелю в майбутньому.

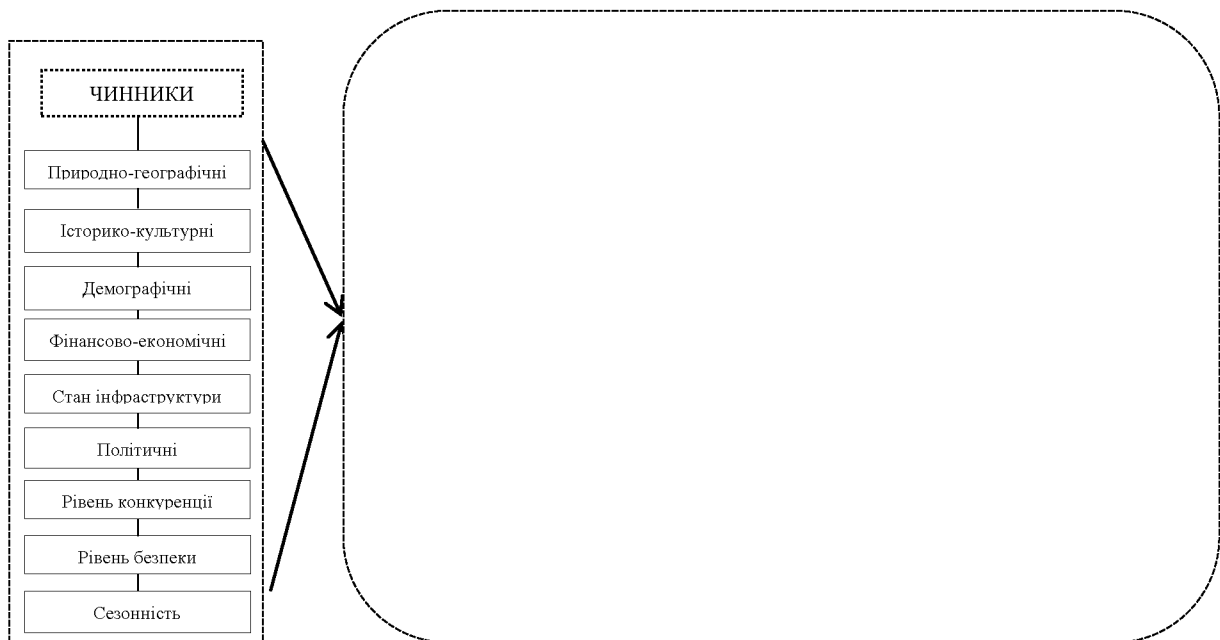


Рис.3.1. Схема прогнозування параметрів готельного підприємства з урахуванням впливу зовнішніх чинників

Джерело: побудовано автором за [26, с. 191]

На нашу думку, для прийняття рішення про створення готельного підприємства слід застосувати експертні дослідження. Методи експертних оцінок використовують з метою підготовки інформації для прийняття рішень

особою, в нашому випадку інвестором, який приймає рішення про відкриття готелю.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства, враховуючи економічні, організаційні та конкурентні вектори готельної індустрії, запропоновано низку обґрунтованих у магістерській роботі узагальнень та висновків:

1. В умовах ринкової економіки швидкий і ефективний розвиток туристичної галузі не можливий без наявності розвинутої сучасної готельної бази. Готельна справа і туристичний бізнес нерозривно пов'язані, оскільки ефективна система організації діяльності туристичної галузі сприяє раціоналізації підходів до організації готельного господарства.

2. Зроблено висновки про те, що за допомогою і готельної справи забезпечуються значні внески в економічний сектор держави, створюються нові робочі місця, відбувається ознайомлення туристів із історичною, культурною спадщиною народу, налагодження взаєморозуміння між регіонами країни і складовою міжнародних відносин, є засобом міжособистісних зв'язків.

3. Виділено дві групи чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу: зовнішні (екзогенні) і внутрішні (ендогенні). До першої групи віднесено чинники макросередовища і мікросередовища. До другої групи віднесено чинники, що характеризують підприємство, його послуги та якість обслуговування споживачів.

4. Проведені дослідження засвідчують, що недостатня кількість готельних підприємств в усіх регіонах України, їх недосконала структура, невідповідність вимогам споживачів стримують підвищення рівня задоволення потреб у готельних послугах.

5. Удосконалено комплекс чинників, які є найбільш визначальними і найвагомішими для розвитку і функціонування готельної сфери.

Структуризація чинників впливу на готельні підприємства дала змогу сформувати структурно-логічну схему прогнозування параметрів готельного підприємства з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, а також сформувати організаційно-економічного механізму управління розвитком сфери готельного господарства України.

6. Дослідження питань формування організаційно-економічного механізму управління розвитком готельного господарства дає підстави стверджувати, що механізм повинен бути гнучким, швидко реагувати на зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які активно впливають на діяльність готельних підприємств.

7. Доведено, що з метою розвитку готельної сфери в Україні необхідним є залучення інвестицій в створення нових готелів, що істотно підвищить привабливість туристського напрямку, збільшивши потік туристів. Визначено необхідність формування сучасного ефективного інвестиційного клімату, як засобу оптимізації організаційно-економічного механізму управління готельним господарством в Україні.

8. Розроблено модель готельної мережі як інтегрованої підприємницької структури, формування якої складається з шести взаємопов'язаних етапів.

9. Запропоновано організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств готельної індустрії, який враховує загальноекономічний та туристичний потенціал регіону, його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, конкурентне готельне середовище та засоби прийняття рішення на рівні підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес : ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посібник / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова. – К. : Знання України, 2014. – 358 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Новости, 2013. – 256 с.
3. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание : учебное пособие / С. И. Байлик. – К. : Дакор, 2018. – 368 с.
4. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М. Г. Бойко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2018. – 523 с.
5. Бойко М. Холістичний маркетинг на підприємствах готельного господарства / М. Бойко, Є. Супрунова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2017. – № 1. – С. 55-63.
6. Бортник Л. В. Дослідження попиту та пропозиції на ринку готельних послуг України / Л. В. Бортник // Экономика и управление : науч.-практ. журн. – 2018. – № 1. – С. 97-102.
7. Брич В. Я. Туроперейтинг: підручник / В. Я. Брич. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. – 440 с.
8. Волков Ю. Ф. Экономика гостиничного бизнеса: учебное пособие / Ю. Ф. Волков. – [2-е. изд.]. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 380 с.
9. Герасимено В. Г. Оцінка конкурентоспроможності готельного господарства крупного міста на основі матричних методів стратегічного аналізу / В. Г. Герасименко // Экономика и управление. – 2019. – № 6. – С. 64-69.
10. Горіна Г. О. Аналіз розвитку міжнародних та національних готельних мереж в Україні / Г. О. Горіна // Економіка розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2015. – № 1. – С. 78-85.

11. Готелі та інші місця для тимчасового проживання // Статистичний збірник. – К. : Державний комітет статистики України, 2019. – 207 с.
12. Гугул, О. Я. Роль в'їзного туризму в Україні та методи його стимулювання / О. Я. Гугул, // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини / – Ужгород : Гельветика, 2018. – Вип. 22 № Ч.1. – С. 73–78.
13. Гуменюк Ю. Мейнстрім міжнародного руху факторів виробництва в умовах тектонічних зсувів світової економіки / Ю.П. Гуменюк // Журнал європейської економіки. – 2018. - № 3. – С. 269-278.
14. Донець А. А. Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю готельного підприємства : концептуальний підхід / А. А. Донець // Торгівля та ринок України. – 2016. – № 33. – С. 272-277.
15. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / О. І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2016. – 240 с.
16. Дурович А. П. Маркетинг в туризмі: учеб. пособие / А. П. Дурович. – Минск : Новое знание, 2013. – 496 с.
17. Закон України “Про туризм” від 15.09.1995 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
18. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учебник / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – Минск : Новое знание, 2014. – 368 с.
19. Катькало В. С. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития / В. С. Катькало, В. Н. Мукба // Вестник санкт-петербургского университета. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – Вып. 4. – № 32. – С. 23-30.
20. Кізіма В.Л. Організаційно-економічний механізм формування і функціонування ринку готельних послуг / Кізіма В.Л. // Формування ринкової економіки в Україні. – Львів, 2017. – № 27. – С. 288-294.
21. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2015. – 470 с.

22. Коцан Н. Н. Роль туризму в розвитку готельного господарства України в контексті інтеграції в європейську економіку / Н. Н. Коцан, Р. Р. Мазурець, О. О. Хоружина // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2019. – № 3. – С. 378-382.

23. Кузнєцова Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н. М. Кузнєцова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – № 41 (2). – С. 54-59.

24. Кузнєцова Н. М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу : монографія / Н. М. Кузнєцова, С. Г. Нездоймінов. – Одеса : Астропринт, 2019. – 256 с.

25. Кусков А. С. Гостиничное дело : учеб. пособие / А. С. Кусков. – М. : Дашков и К°, 2017. – 328 с.

26. Лайко М. Ю. Мировая индустрия гостеприимства : учебное пособие / М. Ю. Лайко, Д. А. Штычно. – М. : Изд-во Рос. Экон. Акад., 2015. – 229 с.

27. Леонт'єва Ю. Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / Ю. Ю. Леонт'єва, К. А. Рудакова // Комунальне господарство міст. – 2018. – № 2. – С. 499-504.

28. Лепейко Т. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2017. – 316 с.

29. Максимова Т. В. Управління конкурентоспроможністю готельних підприємств : теорія та практика / Т. В. Максимова // Комунальне господарство міст. – 2016. – № 108. – С. 570-576.

30. Мальська М. П. Готельний бізнес : теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 472 с.

31. Маначинська Ю. А. Готельне господарство України : проблеми та перспективи функціонування в сучасних умовах кризової економічної

ситуації / Ю. А. Маначинська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2018. – Вип. 2. – С. 217-222.

32. Мендела І. Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу / І.Я. Мендела // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – Івано-Франківськ : ПНУ ім. Василя Стефаника, 2016. – Вип. 9. – Т. 1. – С. 125–129.

33. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / Мунін Г.Б., та ін.. / за ред. Дорогунцова С.І. – К. : Ліра – К, 2018. – 520 с.

34. Нагара М.Б. Науково-методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності готельних підприємств / М. Б. Нагара // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2019. – № 3 (19). – С. 145-149.

35. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / за ред. В. Я. Брича. – К. : Ліра-К, 2019. – 484 с.

36. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П. О. Подлепіна // Вісник Харківського університету імені В. Н. Каразіна. – 2016. – № 1042. – С. 128-131.

37. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 803 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF>

38. Проблеми розвитку туризму і готельного господарства : регіональний аспект : монографія / за заг. ред. І. М. Писаревського; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2018. – 276 с.

39. Ринки туристичних послуг : стан і тенденції розвитку: монографія / за заг. ред. В. Г. Герасименка. – Одеса : Астропринт, 20146 – 304 с.

40. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : навч. посібник. – К. : Кондор, 2015. – 408 с.
41. Скибінський С. В. Маркетинг готельних послуг / С. В. Скибінський, Л. О. Іванова, О. Ф. Моргун. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – 246 с.
42. Скобкин С. С. Как измерить конкурентоспособность гостиничных услуг / С. С. Скобкин, А. С. Скобкин // Парад отелей. – 2017. – № 3 (24). – С. 12-18.
43. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Державна служба статистики України / за редакцією О.Г. Осауленка. – Київ, 2020. – 635 с.
44. Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О. М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2016. – № 16 (205). – С. 224-229.
45. Dave, V. (2014). U.S. Multinational Involvement in the International Hotel Sector. *The Service Industries Journal*, 4 (March), p. 48-63.
46. Dunning, J. H. and McQueen, M. (2015). Multinational Corporations in the International Hotel Industry. *Annals of Tourism Research*, 9, p. 69-90.
47. Kundu, S. K. (2017). *Explaining the Globalization of Service Industries: The Case of Multinational Hotels*, Rutgers, The State University of New Jersey, USA, 321 p.
48. World Ranking 2019 Of Hotel Groups And Brands [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.hospitalitynet.org/news/4060119.html>
49. Брич В. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. Брич, О. Колодницька // Інноваційна економіка. – 2015. – №4. – С. 72–76.
50. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Я. Д. Паранюк та ін. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2017. 300 с.